

Gustavo de Lima Carvalho

APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EFQM NA AVALIAÇÃO  
DE SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES.

São Paulo  
2014

Gustavo de Lima Carvalho

APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EFQM NA AVALIAÇÃO  
DE SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES.

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para a obtenção do título de  
especialista em Gerenciamento de  
Facilidades.

São Paulo  
2014

Gustavo de Lima Carvalho

APLICAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EFQM NA AVALIAÇÃO  
DE SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE FACILIDADES.

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para a obtenção do título de  
especialista em Gerenciamento de  
Facilidades.

Área de concentração:  
Engenharia de Construção Civil

Orientador:  
Prof. Dr. Moacyr E. A. da Graça

São Paulo

2014

## FICHA CATALOGRÁFICA

**Carvalho, Gustavo de Lima**  
**Aplicação do modelo de excelência EFQM na avaliação de sistemas de gerenciamento de facilidades / G.L. Carvalho -- São Paulo, 2014.**  
**97 p.**

**Monografia (MBA em Gerenciamento de Facilidades) – Universidade de São Paulo. POLI.INTEGRA.**

**1. Construção civil (Gerenciamento) I. Universidade de São Paulo. POLI.INTEGRA II.t.**

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Prof. Dr. Moacyr A. E da Graça pela orientação e pelo estímulo transmitido durante o trabalho.

Aos amigos da turma de MBA / USP em Gerenciamento de Facilidades e a todos que colaboraram direta ou indiretamente, na execução deste trabalho.

A minha esposa pela paciência, compreensão e estímulo nos momentos necessários durante a execução deste trabalho.

Aos meus pais e irmã, por proporcionar e incentivar meus estudos e por todo o amor despendido comigo.

## DEDICATÓRIA

*Aos meus familiares,*

*Cujos princípios e determinação sempre guiaram minha vida.  
Por todo o esforço, compreensão e amor que sempre me foram dedicados.*

## RESUMO

Determinar o índice de excelência do gerenciamento de facilidades utilizando a metodologia EFQM, por meio da análise de dados que foram providos por 30 participantes voluntários, estudantes e formados do curso de MBA / USP em Gerenciamento de Facilidades, através de um formulário de auto avaliação em formato web. Este formulário consiste em 112 questões de apoio a 32 subcritérios que estão agrupados em 9 critérios, divididos em 2 áreas denominadas “meios” e “resultados” que uma vez dimensionadas, servem de apoio para o desenvolvimento de planos de melhoria e alcance do nível de excelência almejado pela organização.

O resultado encontrado é de que o gerenciamento de facilidades nas organizações do grupo analisado, possui índice médio de excelência de 64%, considerado pela metodologia EFQM como aceitável: “Abordagem coerente, com implementação na maioria das áreas primárias de negócio. Tendências de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações”; Em complemento, foi elaborada a análise dos dados comparando os índices por critérios e estabelecendo uma relação entre as duas áreas: “meios” e “resultados” e, por fim um comparativo entre resultados de os índices médios entre os 7 diferentes segmentos organizacionais analisados, o que gerou um maior entendimento de como os tipos de facilidades e os objetivos das organizações afetam diretamente na excelência do gerenciamento de facilidades.

Palavras-chave: EFQM, LIDERANÇA, POLÍTICA E ESTRATÉGIA, PESSOAS, PARCERIAS E RECURSOS, PROCESSOS, CLIENTES, SOCIEDADE, DESEMPENHO.

## ABSTRACT

To determine the index of the facilities management excellence by using the EFQM methodology, over data analysis provided by 30 participants volunteers, students and graduated of the MBA/USP course in Facilities management, through a self-evaluation form available on web format. This form consists of 112 supportive questions for 32 sub-criteria grouped into 9 criteria, divided into 2 areas called "enablers" and "results" that once scaled, is used as support for the development of improvement plans in order to reach the excellence level sought by the organization.

The found result was facilities management in organizations of analyzed group, possess in average excellence index of 64%, considered by the EFQM methodology as acceptable: "coherent approach, with implementation in most primary areas of business. Improvement trends documented, but requires future implementations "; in complement, a data analysis has been compiled comparing the contents by criteria and establishing a relationship between the two areas: "enablers" and "results" and finally a comparison between average index results of 7 different organizational segments analyzed, which generated a greater understanding of how the facilities types and the organizational goals directly affect facilities management excellence.

Keywords: EFQM, LEADERSHIP, POLICY AND STRATEGY, PEOPLE, PARTNERSHIPS AND RESOURCES, PROCESSES, CUSTOMERS, SOCIETY, PERFORMANCE.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Core business e GF - Valor agregado e redução de custos .....	20
Figura 2: O potencial do valor agregado de GF e redução de custos .....	21
Figura 3: Modelo de excelência EFQM.....	29
Figura 4: Modelo EFQM: foco Liderança .....	31
Figura 5: Modelo EFQM: Foco Política e Estratégia .....	32
Figura 6: Modelo EFQM: Foco Pessoas .....	33
Figura 7: Modelo EFQM: Foco parcerias e recursos.....	34
Figura 8: Modelo EFQM: Foco processos, produtos e serviços. ....	35
Figura 9: Modelo EFQM: Foco resultado dos clientes .....	36
Figura 10: Modelo EFQM: Foco resultado em pessoas.....	37
Figura 11: Modelo EFQM: Foco resultados na sociedade .....	38
Figura 12: Modelo EFQM: Resultados chave do desempenho .....	39
Figura 13: EFQM metodologia RADAR.....	41
Figura 14: Lógica RADAR .....	45
Figura 15: Total de respostas e segmento das empresas .....	52
Figura 16: 1. Comprometimento da liderança com os objetivos da organização .....	54
Figura 17: 2.Os Líderes obtêm "feedback" da sua desempenho pessoal.....	54
Figura 18: 3. A liderança demonstra comportamento ético .....	54
Figura 19: 4. Utilização das informações de desempenho .....	54
Figura 20: 5. Prática de boa governança pelos líderes .....	54
Figura 21: 6. Líderes provêm recursos para melhorias .....	54
Figura 22: 7. Relacionamento dos líderes com os clientes .....	55
Figura 23: 10. Autonomia dos funcionários.....	55
Figura 24: 8. Relacionamento dos líderes com os fornecedores .....	55
Figura 25: 11. Suporte dos líderes para a excelência .....	55
Figura 26: 9. Relacionamento dos líderes com a comunidade .....	55
Figura 27: 12. Acessibilidade dos líderes.....	55
Figura 28: 13. Promoção de inovação pela liderança .....	56
Figura 29: 14. Promoção do foco no cliente pela liderança .....	56
Figura 30: 15. Suporte da liderança aos esforços de melhoria dos funcionários .....	56
Figura 31: Índices obtidos - critério liderança .....	57

Figura 32: 16. Consideração das necessidades dos "stakeholders"	58
Figura 33: 17. Análise do cliente, competidor e dinâmica de Mercado	58
Figura 34: 18. Coleta e análise de dados e informações necessárias aos fornecedores e parceiros	58
Figura 35: 19. Consideração de fatores políticos, econômicos e sociais	58
Figura 36: 20. Inclusão de "benchmarking"	58
Figura 37: 21. Coleta e análise de dados quantitativos	58
Figura 38: 22. Processo e abordagem para definição de objetivos de longo e curto prazo	59
Figura 39: 23. Consideração dos pontos fortes e fracos da organização	59
Figura 40: 24. Inclusão de princípios de qualidade e melhoria contínua	59
Figura 41: 25. Integração e alinhamento dos planos dos times com os objetivos estratégicos	59
Figura 42: 26. Desenvolvimento de planos de ação que incluam objetivos, medições e processos de monitoração	59
Figura 43: 27. Comunicação da estratégia aos funcionários e pessoas chave	59
Figura 44: Índices obtidos – Critério política e estratégia	60
Figura 45: 28. Alinhamento dos planos e políticas de RH com a estratégia da organização	61
Figura 46: 29. Plano de sucessão e oportunidades de desenvolvimento de carreira	61
Figura 47: 30. Alinhamento das políticas e estratégias de recrutamento com a estratégia da organização	61
Figura 48: 31. Avaliação de desempenho dos funcionários	61
Figura 49: 32. Avaliação da necessidade do desenvolvimento de conhecimentos e capacidades	61
Figura 50: 33. Treinamento no local de trabalho, treinamento não formal e oportunidades educacionais	61
Figura 51: 34. Possibilitar que os funcionários desempenhem todo o seu potencial	62
Figura 52: 35. Desenho dos times de trabalho para inovação e melhoria	62
Figura 53: 36. Coleta de "feedback" dos funcionários quanto expectativas e necessidades	62
Figura 54: 37. Compartilhamento da visão e missão com os funcionários	62
Figura 55: 38. Disponibilidade de informação de desempenho dos negócios entre a organização	62

Figura 56: 39. Identificação e compartilhamento das melhores práticas com os funcionários .....	62
Figura 57: 40. Compensação, reconhecimento e premiação de funcionários .....	63
Figura 58: 41. Monitoramento e manutenção de saúde e segurança do local de trabalho.....	63
Figura 59: 42. Benefícios que atendem as necessidades dos funcionários .....	63
Figura 60: Índices obtidos – Critério pessoas .....	64
Figura 61: 43. Identificação e gerenciamento de fornecedores .....	65
Figura 62: 44. Identificação e desenvolvimento (não fornecedores) de oportunidades de parcerias .....	65
Figura 63: 45. Identificando e trabalhando com parceiros .....	65
Figura 64: 46. Alinhamento das estratégias financeiras e políticas com a estratégia da organização .....	65
Figura 65: 47. Disponibilidade de informação financeira para suporte de tomadas de decisão .....	65
Figura 66: 48. Gerenciamento das decisões de investimento e risco financeiro .....	65
Figura 67: 49. Monitoramento e gerenciamento de impacto ambiental .....	66
Figura 68: 50. Monitoramento e gerenciamento de conformidade com os requerimentos legais .....	66
Figura 69: 51. Alinhamento das estratégias de fornecedores e compras com as necessidades dos negócios .....	66
Figura 70: 52. Relevância e utilidade dos sistemas de informação .....	66
Figura 71: 53. Mecanismo para obtenção, compartilhamento e uso de informações (incluindo e-commerce e intranet) .....	66
Figura 72: 54. Acurácia dos dados, utilidade, segurança e disponibilidade para pessoas as quais necessitem .....	66
Figura 73: 55. Identificação de tecnologias emergentes ou alternativas .....	67
Figura 74: 56. Desenvolvimento de competências pessoais para utilização de novas tecnologias .....	67
Figura 75: 57. Confiabilidade e afabilidade do usuário com Hardware e Software ....	67
Figura 76: Índices obtidos – Critério parcerias e recursos.....	68
Figura 77: 58. Identificação e definição (detalhamento) de processos chave .....	69
Figura 78: 59. Disponibilidade de dados e informações para medir a desempenho dos processos .....	69

Figura 79: 60. Atribuição de responsabilidade do gerenciamento de processos .....	69
Figura 80: 61. Sistema para priorização de projetos de melhorias .....	69
Figura 81: 62. Melhoria contínua da desempenho dos processos .....	69
Figura 82: 63. Comunicação de mudanças aos " <i>stakeholders</i> " e revisão dos impactos das mesmas.....	69
Figura 83: 64. Identificação das necessidades dos clientes .....	70
Figura 84: 65. Desenho ou redesenho de produtos e serviços .....	70
Figura 85: 66. Tradução dos requerimentos dos clientes para serviços / produtos ...	70
Figura 86: 67. Produção de produtos e serviços .....	70
Figura 87: 68. Marketing / comunicação do valor proposto de produtos e serviços ..	70
Figura 88: 69. Entrega e execução de produtos e serviços .....	70
Figura 89: 70. Processo para construir lealdade do cliente .....	71
Figura 90: 71. Mecanismo de aquisição do "feedback" do cliente .....	71
Figura 91: 72. Processo para monitoramento de reclamações e soluções .....	71
Figura 92: Índices obtidos – Critério processos, produtos e serviços .....	72
Figura 93: 73. Aquisição de dados para a medição da experiência e necessidades dos clientes .....	73
Figura 94: 74. Melhoria das tendências e níveis de satisfação / desempenho dos clientes .....	73
Figura 95: 75. Adequação dos objetivos para a satisfação / desempenho dos clientes .....	73
Figura 96: 76. Comparação das percepções dos clientes para com outras unidades e organizações.....	73
Figura 97: 77. Análise de causa e efeito para explicar as percepções dos clientes ...	73
Figura 98: 78. Uso dos indicadores internos para medir a desempenho e compara-la aos objetivos dos clientes .....	73
Figura 99: 79. Melhoria das tendências e níveis de desempenho interna comparadas com os objetivos dos clientes .....	74
Figura 100: 80. Adequação de objetivos de desempenho interna comparados com os objetivos dos clientes .....	74
Figura 101: 81. Comparação da desempenho interna de objetivos dos clientes para com outras unidades e organizações .....	74
Figura 102: 82. Análise de causa e efeito para explicar os resultados dos clientes ..	74
Figura 103: Índices obtidos - Critério resultado dos clientes .....	75

Figura 104: 83. Aquisição de dados para a medição da experiência e necessidades dos funcionários .....	76
Figura 105: 84. Melhoria das tendências e níveis de satisfação / desempenho dos funcionários .....	76
Figura 106: 85. Adequação de objetivos para a satisfação / desempenho dos funcionários .....	76
Figura 107: 86. Comparação das percepções dos funcionários para com outras unidades e organizações .....	76
Figura 108: 87. Análise de causa e efeito para explicar as percepções dos funcionários .....	76
Figura 109: 88. Uso de indicadores internos para medir a desempenho e compara-la aos objetivos dos funcionários .....	76
Figura 110: 89. Melhoria das tendências e níveis de desempenho interna comparadas com os objetivos dos funcionários .....	77
Figura 111: 90. Adequação dos objetivos de desempenho interna comparados com os objetivos dos funcionários .....	77
Figura 112: 91. Comparação da desempenho interna dos funcionários para com outras unidades e organizações .....	77
Figura 113: 92. Análise de causa e efeito para explicar os resultados dos funcionários .....	77
Figura 114: Índices obtidos – critério resultados de pessoas .....	78
Figura 115: 93. Aquisição de dados para a medição da experiência e necessidades da sociedade / comunidade .....	79
Figura 116: 94. Melhoria das tendências e níveis de satisfação / desempenho da sociedade / comunidade .....	79
Figura 117: 95. Adequação dos objetivos para a satisfação / desempenho da sociedade / comunidade .....	79
Figura 118: 96. Comparação das percepções da sociedade / comunidade para com outras unidades e organizações .....	79
Figura 119: 97. Análise de causa e efeito para explicar as percepções da sociedade / comunidade.....	79
Figura 120: 98. Uso de medidores internos de desempenho comparando com os objetivos da sociedade / comunidade .....	79

Figura 121: 99. Melhoria das tendências e níveis de desempenho interna comparada com os objetivos da sociedade / comunidade .....	80
Figura 122: 100. Adequação dos objetivos de desempenho interna comparados com os objetivos da sociedade / comunidade .....	80
Figura 123: 101. Comparação das percepções internas com os objetivos da sociedade / comunidade, com outras unidades e organizações .....	80
Figura 124: 102. Análise de causa e efeito para explicar os resultados da sociedade / comunidade.....	80
Figura 125: Índices obtidos - critério resultados na sociedade .....	81
Figura 126: 103. Aquisição de dados para a medição do indicadores de desempenho de resultados.....	82
Figura 127: 104. Melhoria das tendências e níveis dos indicadores de desempenho de resultados.....	82
Figura 128: 105. Adequação de objetivos focando a desempenho de resultados .....	82
Figura 129: 106. Comparação dos indicadores de desempenho de resultados para com outras unidades e organizações .....	82
Figura 130: 107. Análise de causa e efeito para explicar os indicadores de desempenho de resultados .....	82
Figura 131: 108. Aquisição e uso de medição dos indicadores de desempenho.....	82
Figura 132: 109. Melhoria das tendências e níveis dos indicadores de desempenho comparados com os objetivos.....	83
Figura 133: 110. Apropriação de objetivos visando os indicadores de desempenho	83
Figura 134: 111. Comparação dos indicadores de desempenho para com outras unidades e organizações .....	83
Figura 135: 112. Análise de causa e efeito para explicar os indicadores de resultado .....	83
Figura 136: Índices obtidos - critério resultado dos indicadores .....	84
Figura 137: Resultado médio excelência do gerenciamento de facilidades .....	86
Figura 138: índice de excelência de GF por segmento .....	87
Figura 139: Posicionamento dos GF avaliados .....	88

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAFAC	Associação Brasileira de Facilities
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASTM	American Society for Testing and Material
ANSI	American National Standards Institute
BOMA	Building Owners and Managers Association
CAFM	Computer Aided Facility Management
CIB	International Council for Research and Innovation in Building and Construction
CIFM	Computer Integrated Facility Management
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CMMS	Computerized Maintenance Management System
CONTRU	Departamento de Controle do Uso de Imóveis
EFQM	European Foundation for Quality Management
EQA	European Quality Award
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GAS	Grupo de Administradores de Serviços
GF	Gerenciamento de Facilidades
GRUPAS	Grupo de Profissionais Administradores de Serviços
IFMA	International Facility Management Association
LCC	Life Cycle Cost
MRO	Maintenance, Repair, Overhaul
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
NBR	Norma Brasileira
O.S.	Ordem de Serviço
SLA	Service Level Agreement
SLM	Service Level Management

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	13
1.2	OBJETIVO .....	14
1.3	JUSTIFICATIVA .....	14
1.4	ABRANGÊNCIA .....	15
1.5	METODOLOGIA .....	16
2	GERENCIAMENTO DE FACILIDADES .....	17
2.1	DEFINIÇÕES .....	17
2.2	ESCOPO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES .....	18
2.3	VALOR AGREGADO PELO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES .....	19
3	MODELOS DE GESTÃO .....	22
3.1	DESENVOLVIMENTO DOS MODELOS DE GESTÃO .....	22
3.2	COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO .....	23
3.3	MODELO DA GESTÃO ADOTADO .....	25
4	UTILIZANDO O MODELO DE GESTÃO EFQM EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES .....	28
4.1	MODELO EXCELÊNCIA EFQM .....	28
4.2	DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS .....	30
4.2.1	LIDERANÇA .....	31
4.2.2	POLÍTICA E ESTRATÉGIA .....	32
4.2.3	PESSOAS .....	33
4.2.4	PARCERIAS E RECURSOS .....	34
4.2.5	PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS .....	35
4.2.6	RESULTADO DOS CLIENTES .....	36
4.2.7	RESULTADO EM PESSOAS .....	37
4.2.8	RESULTADO NA SOCIEDADE .....	38
4.2.9	RESULTADOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO .....	39
5	FERRAMENTAS PARA A MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO .....	41
5.1	UTILIZANDO A FERRAMENTA DE AUTO AVALIAÇÃO RADAR .....	41
5.2	METODOLOGIA RADAR SCORING MATRIX .....	45

5.3	ANÁLISE DE MEIOS .....	46
5.3.1	ABORDAGEM.....	46
5.3.2	IMPLEMENTAÇÃO:.....	46
5.3.3	AVALIAÇÃO E REFINAMENTO: .....	46
5.3.4	APLICANDO A MATRIZ DE MEIOS:.....	47
5.4	ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	47
5.4.1	RELEVÂNCIA E USABILIDADE .....	47
5.4.2	RESULTADOS E DESEMPENHO .....	48
5.4.3	ALPICANDO A MATRIZ DE RESULTADOS: .....	48
6	APLICAÇÃO DO MODELO EFQM EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES	
	50	
6.1	APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO .....	50
6.2	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: LIDERANÇA .....	54
6.3	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: POLÍTICA E ESTRATÉGIA .....	58
6.5	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: PESSOAS .....	61
6.6	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: PARCERIAS E RECURSOS .....	65
6.7	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: PROCESSOS.....	69
6.8	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: RESULTADOS DOS CLIENTE .....	73
6.9	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: RESULTADOS DE PESSOAS .....	76
6.10	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: RESULTADOS NA SOCIEDADE ...	79
6.11	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: RESULTADOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO .....	82
7	CONCLUSÃO .....	85
7.1	PESQUISAS FUTURAS.....	89
8	BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA: .....	90

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela de pontuação dos subcritérios .....	16
Tabela 2: Funções comuns do gerenciamento de facilidades .....	19
Tabela 3: Aspectos gerais dos modelos de gestão .....	24
Tabela 4: Comparativo entre EFQM e PNQ .....	26
Tabela 5: Tabela de pontuação dos subcritérios .....	42
Tabela 6: Atributos numéricos .....	42
Tabela 7: Estrutura do formulário web .....	43
Tabela 8: Planilha resumo de avaliação .....	44
Tabela 9: Matriz de avaliação de meios .....	47
Tabela 10: Matriz de avaliação de resultados .....	49
Tabela 11: Tabela de pontuação dos subcritérios .....	53
Anexo A	
Anexo B	

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta as considerações iniciais, o objetivo, a justificativa, a abrangência e a metodologia. As considerações iniciais apresentam o contexto da pesquisa e o problema a ser tratado. O Objetivo descreve as metas pretendidas desta monografia. A justificativa traz contribuições acadêmicas que fundamentam o desenvolvimento da monografia. A abrangência define os limites tanto acadêmicos quanto práticos desta pesquisa. A metodologia apresenta as atividades de pesquisa definidas para esta monografia.

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Edifícios / instalações devem ser gerenciados como um sistema integrado. A Associação Internacional de Gerenciamento de Facilidades (IFMA) define gerenciamento de facilidades como: “A prática de gerenciar o espaço físico, pessoas e trabalho em uma organização”.

As recentes mudanças na conceituação do espaço de trabalho, sua interferência direta na produtividade dos usuários juntamente com um ambiente globalizado onde a competição por qualidade, custos e lucratividade são constantes, o gerenciamento de facilidades cada vez mais se destaca como uma função estratégica nas organizações, contribuindo com soluções adequadas às demandas dos negócios, atendimento às legislações vigentes e entregando serviços com custo competitivo.

Com base no desafio da quebra de paradigma do gerenciamento de facilidades visto anteriormente como simples provedor da manutenção das edificação para agora um gerente estratégico de ativos, nas dificuldades vivenciadas na aplicação deste novo conceito e na pouca disponibilidade de material com formação científica na bibliografia nacional, este estudo vem a contribuir para a definição do nível atual de excelência do gerenciamento de facilidades (em qualquer organização), identificando os pontos fortes e oportunidades de melhorias focando no relacionamento entre as pessoas, processos e resultados.

## 1.2 OBJETIVO

A proposta deste trabalho é auxiliar o gestor de facilidades que está passando pela transição do paradigma de gerenciamento de facilidades (GF) na implementação de um modelo de GF a partir da mensuração e definição de pontos de melhorias do modelo vigente através do modelo de excelência EFQM - European Foundation for Quality Management – com a finalidade de estimular e, onde for necessário, ajudar a gestão a adotar e aplicar os princípios de excelência organizacional.

O modelo de excelência EFQM (European Foundation for Quality Management), aplicado através de um processo de “Self assessment” (autoavaliação) é amplamente reconhecido como uma ferramenta de gerenciamento essencial e um método que assegure a melhoria contínua para qualquer organização que enseje alcançar os objetivos. A auto avaliação permite que a organização identifique os pontos fortes e oportunidades de melhorias focando no relacionamento entre as pessoas, processos e resultados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Gerenciamento de facilidades em um passado recente, era considerado como o time que se dedicava as funções de manutenção em uma edificação. Os gestores de facilidades supervisionavam a operação de caldeiras, aquecedores, atuavam nas falhas dos equipamentos críticos, trocavam as lâmpadas queimadas, moviam os móveis e limpavam os andares aos finais de semana com as programações para a utilização de aspiradores. As instalações eram consideradas como geradoras de despesas e não como ativos a serem gerenciados cuidadosamente. Gerenciamento de facilidades raramente era considerado como uma função de planejamento estratégico, crucial para a vantagem competitiva nas organizações. Os sistemas prediais eram muito mais simples e fáceis de manter, o custo de energia era muito menor, códigos de edificações não eram tão rigorosos... exigências de segurança do trabalho e sustentabilidade praticamente não existiam. Não haviam preocupação entre a relação de produtividade das pessoas e o ambiente de trabalho, o conforto dos usuários não era importante pois havia a ideia de que as pessoas poderiam se

ajustar ao ambiente. As instalações eram consideradas como ambientes para “conter o trabalho” e não para “auxiliar o trabalho”.

Com o passar da última década, o espaço de trabalho passa por uma quebra de paradigma, onde os mesmos adequam-se aos usuários e não ao contrário. No atual cenário econômico incerto e altamente competitivo, com ênfase em qualidade, redução de custos e aumento de lucratividade as organizações estão preocupadas em obter o maior retorno possível do investimentos já efetuados nas instalações e equipamentos, sendo identificado como prioridade a manutenção dos ativos disponíveis, prolongando a vida útil a construção de uma nova edificação.

Atualmente, gerenciamento de facilidades é enxergada como um recurso estratégico de negócios. Em algumas empresas (número que vem crescendo), a função do gerente de facilidades foi elevada ao alto nível organizacional, sendo considerado como um gerente de ativos, responsável por suportar os objetivos corporativos.

É neste cenário repleto de ambiguidades que atualmente se encontra o gerente de facilidades, o qual necessita manter as instalações operacionais para suportar adequadamente core business, cumprir com os novos requerimentos de saúde laboral, meio ambiente e outros, criar formas de tornar aumento de eficiência das instalações e ainda prover como resultado para a organização a redução dos custos operacionais.

#### 1.4 ABRANGÊNCIA

A aplicação do modelo de EFQM no segmento de gerenciamento de facilidades tem como finalidade mapear o nível de excelência do mesmo nas corporações representadas neste trabalho pelos estudantes do curso MBA / USP – Gerenciamento de Facilidades e a partir deste, identificar os pontos fortes e os com necessidade de melhorias para que seja alcançado a excelência no desempenho das operações.

## 1.5 METODOLOGIA

A metodologia de auto avaliação a ser utilizada neste trabalho é a denominada “simples percepção baseada na abordagem” (ex.: Matrizes e questionários) a qual utiliza somente os 9 (nove) critérios do modelo de excelência EFQM com 32 (trinta e dois) subcritérios como elementos para o check list. Os critérios a serem utilizados são:

- 1) Liderança;
- 2) Política & Estratégia;
- 3) Pessoas;
- 4) Parcerias e recursos;
- 5) Processos;
- 6) Resultados do cliente;
- 7) Resultados de pessoas;
- 8) Resultados para a sociedade;
- 9) Resultados de desempenho chave;

A ferramenta de auto avaliação foi desenvolvida em formato de formulário web, com a utilização de 112 questões vinculadas a 32 subcritérios, agrupados aos 9 critérios principais, os quais serão detalhados no decorrer deste trabalho. A pontuação para cada item será definida da seguinte forma:

Tabela 1: Tabela de pontuação dos subcritérios

base zero	Nada esta acontecendo neste item - semevidencias de sistemas, processos ou medições.
muito fraco	Início de implementação mas com estágio pré-maturo de desenvolvimento, com abordagem imatura e poucas ou nenhuma evidencia de mediões e tendências de melhorias.
fraco	A implementação foi iniciada e as abordagens esta integrada através da organização - é evidenciado alguma evidencia de melhorias
aceitável	Abordagem coerente, com implemtação através da maioria das áreas primárias de negócio. Tendencias de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações.
forte	Abordagem e implementação sólida, continuidade nas tendencias de melhorias na maioria das variáveis de performance.
muito forte	"Best in class" - Completamente suportado por evidencias.

A coleta de dados será feita em 2 (duas) etapas, sendo a primeira em caráter experimental para adequação do questionário a realidade local, envolvendo os alunos do curso de MBA em Gerenciamento de Facilidades da USP (turma 2010) e a segunda etapa envolverá todos os alunos do curso de MBA em Gerenciamento de Facilidades da USP (turmas anteriores), de forma a garantir que o público da pesquisa tenha participação ativa na área de gerenciamento de facilidades.

O formulário abrangeu as organizações – representadas pelos respectivos gerentes de facilidades (turma 2010 e anteriores) – os quais possuem suas facilidades localizadas principalmente na região da grande São Paulo.

Esta etapa proveu o material de pesquisa para processamento de dados na metodologia do EFQM, mensurando a excelência dos processos vigentes e propondo áreas chaves de atuação para alcançar a melhoria na prestação de serviços de gerenciamento de facilidades nos diferentes tipos de facilidades apresentados.

## 2 GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

As seguintes seções apresentarão os conceitos de GF e o modelo de referência utilizado para a medição da maturidade dos processos utilizados em empresas, neste caso o EFQM.

### 2.1 DEFINIÇÕES

A definição da IFMA (*International Facility Management Association*) mais recente de gerenciamento de facilidades é a de um “**profissão que engloba múltiplas disciplinas para garantir a funcionalidade do ambiente construído integrando pessoas, locais, processos e tecnologia**”.

Segundo o *British Institute of Facility Management*, 1996, é a **prática de coordenar o espaço físico com as pessoas e com o trabalho de uma organização, integrando princípios de administração de negócios, arquitetura, recursos**

**humanos e ciências exatas.**

Para a *ABRAFAC (Associação Brasileira de Facilities)* é a **administração e gerenciamento de serviços e atividades de infraestrutura, destinados a suportar a atividade fim de uma organização.**

*Moacyr E. A. Da Graça (GEPE-ESP/EPUSP), 2012,* define o gerenciamento de facilidades como uma **atividade profissional que tem por finalidade o planejamento e operação de processos eficientes, integrando edificações, equipamentos e serviços (meios) visando dar suporte às pessoas, alinhada às estratégias, para efetiva consecução dos propósitos (fins) das organizações. A atividade de gerenciamento de facilidades deve gerar experiências significativas para todos os usuários (em amplo sentido), produzindo transformações e agregando valor às diversas atividades da organização.**

O gerenciamento de facilidades (GF) tem como principais objetivos a manutenção e a integração dos subsistemas e funções de suporte necessários ao *core business*, ou atividade fim da organização.

Abrange os conceitos de eficiência de custos, produtividade, melhorias, eficiência e qualidade de vida dos empregados. Na prática estes conceitos frequentemente parecem estar em conflito. O equilíbrio das necessidades da organização com as restrições financeiras requeridas para a viabilidade da expansão e crescimento dos negócios cada vez mais é requisitados como um dos pontos de gerenciamento de um profissional de gerenciamento de facilidades.

Esta interação somente é possível quando o gerente de facilidades entende o *core business*, as suas necessidades e como suporta-lo, provendo os ingredientes necessários ao desenvolvimento das atividades de forma eficiente.

## 2.2 ESCOPO DO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Segundo *Payant, Roper e Cotts (2010)* todos os gerentes de facilidades estão ou estarão envolvidos em gerenciar as 15 primeiras de 16 das funções comuns, seja

como o gerente principal ou como suporte maior ao gerenciamento. A função 16 tende a ser manejada por gerentes de facilidades em pequenas organizações e pela gerência administrativa em grandes organizações.

Tabela 2: Funções comuns do gerenciamento de facilidades

1	Gerenciamento da organização
2	Planejamento financeiro
3	Administração de locações
4	Planejamento de espaços
5	Planejamento de desenho de engenharia / arquitetura
6	Planejamento de área de trabalho, alocação e gerenciamento
7	Provisionamento, contabilidade e justificativa econômica
8	Aquisição e descarte de imóveis
9	Sustentabilidade
10	Gerenciamento de projetos de construção
11	Mudança, adições e adequações
12	Operações, manutenções e reparos
13	Gerenciamento de tecnologias
14	Gerenciamento de emergências
15	Gerenciamento de segurança (física e saúde do trabalho)
16	Administração de serviços gerais.

Cada vez mais o gerente de facilidades vem desempenhando um papel maior e mais qualificado nas organizações, onde o gerenciamento de facilidades exerce um foco estratégico para o core business da organização, colaborando com o aprimoramento da eficiência das facilidades, o que impacta no bem estar dos usuários das mesmas, conseqüentemente no melhor rendimento das atividades por estas executadas e, com a redução de custos atrelados a facilidade e ao produto final.

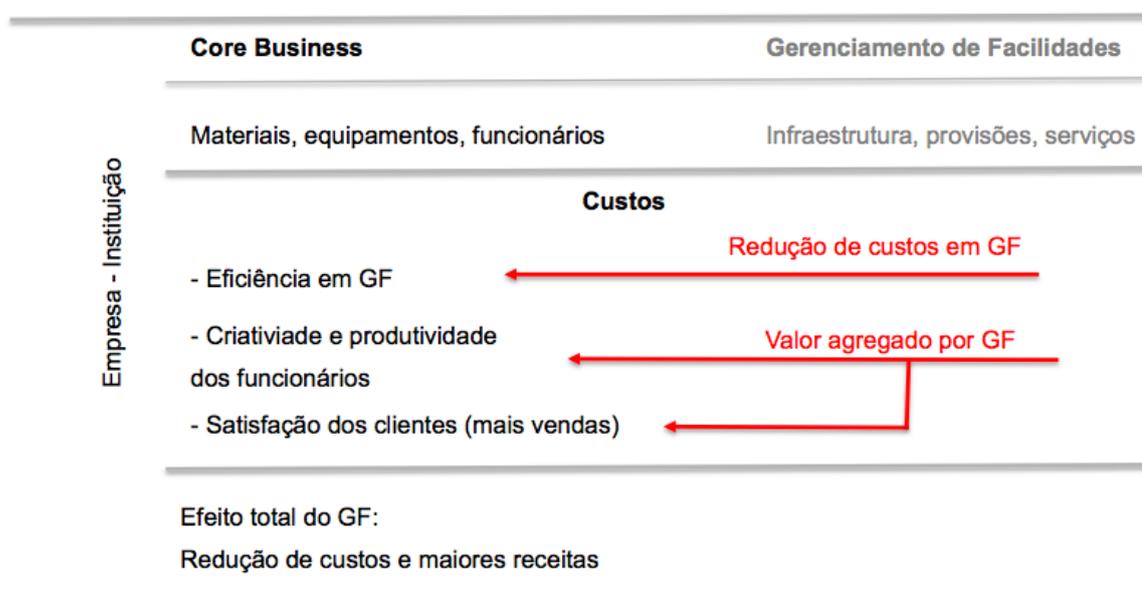
### 2.3 VALOR AGREGADO PELO GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Um recente projeto desenvolvido por *Malmstrom e Jensen* (2012), publicado no livro: **“The Added Value of Facilities Management – Concepts, Findings and**

**Perspectives**”, apresenta um resumo dos resultados deste projeto, ressaltando importância do valor agregado pelo gerenciamento de facilidades e redução de custos. A redução de custos é relacionada a eficiência interna do GF enquanto a o valor agregado por GF está relacionado com a eficácia e apresenta impacto direto no core business em termos de produtividade e criatividade dos empregados assim como satisfação dos clientes o que contribuí no aumento das vendas e de receita.

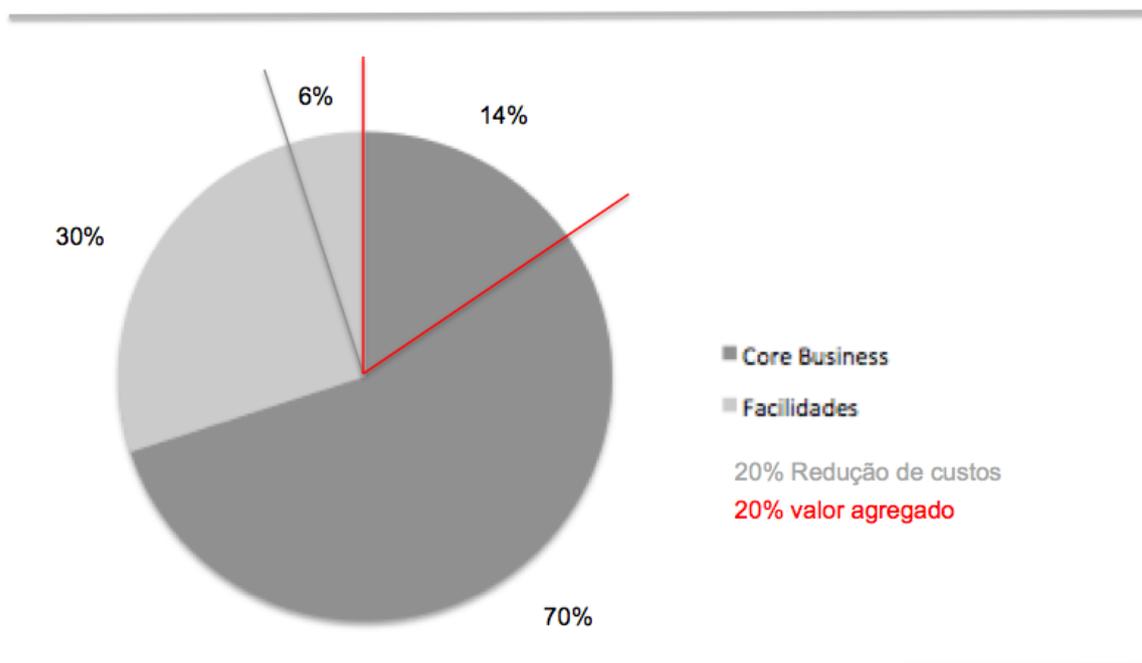
Conforme dados colhidos pelos autores, é indicado que os profissionais de gerenciamento de facilidades podem ser capazes de reduzir o custo das operações em 20% entretanto, o custo do gerenciamento de facilidades é a parte menor do custo total da corporação. Porém se gerenciamento de facilidades agregar valor ao core business, o efeito total pode ser muito maior que somente a redução de custos. Isto é exemplificado na figura 2, onde o custo de gerenciamento de facilidades representa 30% do custo total. Pela amostragem, isso significa que a redução de 20% nos custos de gerenciamento de facilidades levam a redução de 6% do custo total, enquanto o efeito de 20% de valor agregado conduz a 14% de benefício total para a organização.

Figura 1: Core business e GF - Valor agregado e redução de custos



Fonte: Jensen (2012)

Figura 2: O potencial do valor agregado de GF e redução de custos



Fonte: Jensen (2012)

Este projeto aborda o paradigma em que o gerenciamento de facilidades se encontra atualmente: mudança do entendimento das edificações para as organizações e seus usuários de um simples local para conter o trabalho para um organismo que tem como uma de suas funções colaborar com o aumento da produtividade através de melhorias nas funcionalidades das edificação.

Este é o fenômeno que o projeto publicado por *Jensen* (2012), está estruturado: mensurar a maturidade do gerenciamento de facilidades com a aplicação do modelo de excelência EFQM, determinando o perfil de maturidade atual e direcionando pontos de melhorias para a alavancagem do gerenciamento de facilidades como função estratégica no cenário nacional.

### 3 MODELOS DE GESTÃO

Os Modelos de Excelência da Gestão ou “Prêmios da Qualidade” tem como objetivo difundir as práticas de gestão bem-sucedidas para estimular o desenvolvimento da cultura empresarial, concedendo um reconhecimento público às organizações que demonstram resultados comparáveis aos de classe mundial. Estes modelos / prêmios se assemelham muito devido ao fato de serem inspirados e até mesmo baseados uns nos outros, com diferenças quanto ao enfoque principal, ou quanto à área de atuação, por exemplo.

De cada parte a sua definição de excelência, que pode ser acima da média ou absoluta. Os modelos / prêmios também se diferem quanto ao conceito, que pode ser de apenas reconhecimento à empresa que atingiu resultados mensuráveis através da promoção da qualidade, ou também promover o conceito de competição entre os concorrentes tendo em vista o título. Entre os modelos de excelência disponíveis, 2 em particular inspiraram este trabalho: Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e o European Foundation for Quality Management (EFQM).

#### 3.1 DESENVOLVIMENTO DOS MODELOS DE GESTÃO

O desenvolvimento dos prêmios de qualidade iniciou em julho 1950, quando uma união de Cientistas e Engenheiros japoneses (JUSE), convidou, o então americano, Dr. Edwards Deming para estabelecer uma metodologia de controle de qualidade estatística para o Japão

No ano subsequente, foi desenvolvido, no Japão, o primeiro prêmio da qualidade, nomeado Deming Prize. Desde então, o Japão experimentou um grande crescimento econômico.

Durante a década de 80, os Estados Unidos identificam uma redução do seu mercado mundial com relação ao Japão. Neste momento, os americanos perceberam as vantagens de investir em sistemas de qualidade de gestão. Então em 1987 foi criado por Decreto público, o Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), que se apresentou como o primeiro Total Quality Management (TQM) modelo completo, bem estruturado, com um procedimento de avaliação detalhado.

Em 1991 foi instituída a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), uma organização não governamental sem fins lucrativos, composta por organizações públicas e privadas para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade PNQ. Surgiu com o intuito de dedicar-se ao trabalho de pesquisa e análises de diversas premiações, em particular o Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQ) e o Deming Prize, para posteriormente formular fundamentos, critérios e processo de premiação do PNQ. Ao longo da década de 90, o PNQ foi modificando-se, adquirindo influências de outras premiações, a destacar o EQA. Finalmente, a partir 2000, o PNQ passa por mais alterações e assume um formato próprio.

Em 1988, quando a Fundação Europeia para a Qualidade na Gestão (FQM) foi criada por 14 empresas líderes europeias, entre os objetivos estratégicos da fundação estava a criação de um Prêmio de Qualidade Europeu. Neste momento, na Europa, o Malcolm Baldrige Model tinha se tornado a referência para os gerentes de qualidade e consultores. Por esse motivo, os membros do comitê responsável pela criação do prêmio da EFQM optaram pela a arquitetura do (MBNQA) para se tomar como base para o Modelo de Prêmio Europeu da Qualidade remover. Enfim em 1991, foi introduzido o Modelo de Excelência da EFQM, modelo de gestão empresarial, que se destina a permitir a auto avaliação da qualidade organizacional e a constituir a base de apreciação das candidaturas ao European Quality Award (EQA).

### 3.2 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO

Os Prêmios da Qualidade tem como objetivo difundir as práticas de gestão bem-sucedidas para estimular o desenvolvimento da cultura empresarial, concedendo um reconhecimento público às organizações que demonstram resultados comparáveis aos de classe mundial. Estes prêmios se assemelham muito devido ao fato de serem inspirados e até mesmo baseados uns nos outros, com diferenças quanto ao enfoque principal, ou quanto à área de atuação, por exemplo.

De cada parte a sua definição de excelência, que pode ser acima da média ou absoluta. Os prêmios também se diferem quanto ao conceito, que pode ser de

apenas reconhecimento à empresa que atingiu resultados mensuráveis através da promoção da qualidade, ou também promover o conceito de competição entre os concorrentes tendo em vista o título. Os órgãos financiadores variam de contribuições de mantenedoras e taxas, assim como é o PNQ, até fundos levantados pelo setor privado institucionalizado em fundação, para o MBNQA.

Outro grande fator diferencial são as categorias premiadas por cada um. O Deming premia essencialmente grandes empresas industriais, do setor público ou privado, enquanto o MBNQA também elege instituições de saúde e de educação. Já o PNQ também leva em consideração órgãos públicos, federal ou estadual, poderes executivo, legislativo e judiciário.

Através dos critérios de excelência e de tabelas comparativas, podemos concluir os interesses de cada prêmio, de promover a evolução da qualidade nas indústrias por si própria, com estratégias de gerenciamento, ou a aplicação de sistemas de qualidade com fins comerciais, para a conquista de mercado e como estratégia de marketing.

A tabela a seguir contém aspectos gerais que nos permitiram ter uma melhor dimensão sobre os modelos de gestão apresentados.

Tabela 3: Aspectos gerais dos modelos de gestão

	<b>EFQM</b>	<b>PNQ</b>	<b>Deming Prize</b>	<b>MBNQA</b>
Abordagem Geral	Qualidade face todas as partes interessadas	Excelência na gestão das organizações	Gestão da Qualidade	Qualidade da Gestão
Definição de Qualidade	Percepção dos clientes, das pessoas e da comunidade	Não estabelecido	Conformidade com as especificações	Guiado pelas necessidades do cliente
Propósitos	Promover uma identidade europeia através da excelência na gestão integrada	Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil	Promover a garantia da qualidade por técnicas estatísticas de controle de qualidade	Promover a competitividade através da gestão pela qualidade total

Âmbito	Europa (cerca de 30 países)	Nacional (Brasil)	Essencialmente nacional (Japão)	Nacional (EUA)
Tipos de organização	Empresas industriais, serviços, PME's, setor público	Empresas industriais, grandes, médias, pequenas e micro empresas. Órgãos da administração pública federal e estadual e organizações de direito privado sem fins lucrativos.	Essencialmente grandes empresas industriais públicas e privadas	Empresas industriais, serviços, PME's, instituições de ensino e saúde

### 3.3 MODELO DA GESTÃO ADOTADO

A definição pelo modelo a ser utilizado nesta pesquisa considerou inicialmente a “abordagem geral” a qual deveria abranger de forma clara e objetiva todos os itens organizacionais de maneira genérica e adaptável a qualquer organização, sem a necessidade de grandes personalizações para a obtenção de dados. Assim, dentre os 4 modelos considerados, 2 se adequam as necessidades da proposta desta monografia, sendo eles: EFQM e o PNQ.

Seguindo com a análise dos modelos EFQM e PNQ, foram abordados 3 pontos em que os mesmos diferem: “critérios de avaliação”, metodologia de avaliação” e apresentação dos questionamentos.

A tabela a seguir contém aspectos gerais aos quais permitem o entendimento das dimensões entre o PNQ e o EFQM, ressaltando critérios e metodologia das avaliações, o que foi considerado um fator decisivo na escolha do modelo de gestão / prêmio da qualidade a ser adotado para esta pesquisa.

Tabela 4: Comparativo entre EFQM e PNQ

	<b>EFQM</b>	<b>PNQ</b>
<b>Critérios de avaliação</b>	50% meios e 50% resultados	55% para os 7 primeiros critérios e 45% resultados
	1) Liderança <b>100</b>	1) Liderança <b>110</b>
	2) Política e Estratégia <b>80</b>	2) Estratégias e planos <b>60</b>
	3) Pessoas <b>90</b>	3) Clientes <b>60</b>
	4) Parcerias e recursos <b>90</b>	4) Sociedade <b>60</b>
	5) Processos <b>140</b>	5) Informação e conhecimento <b>60</b>
	6) Resultados clientes <b>200</b>	6) Pessoas <b>90</b>
	7) Resultados pessoas <b>90</b>	7) Processos <b>110</b>
	8) Resultados sociedade <b>60</b>	8) Resultados da Organização <b>450</b>
	9) Resultados chave do desempenho <b>150</b>	
<b>Metodologia de avaliação</b>	<p>O modelo de excelência da EFQM é uma ferramenta não-prescritiva, baseada em nove critérios, que podem ser avaliados durante o percurso da busca da excelência pelas organizações. O modelo tem uma visão sistêmica, através das várias abordagens dos aspectos do desempenho que se refletem nos resultados, clientes, pessoas e sociedade, e que são alcançados, através da liderança, na condução da política e estratégia, através das pessoas, das parcerias e recursos e dos processos.</p>	<p>Organizações candidatas são analisadas criticamente pela banca examinadora em um processo subdividido em três etapas, sendo que a decisão de quem passa de uma etapa para a outra é de responsabilidade da Banca de Juízes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise crítica individual;</li> <li>- Análise crítica de consenso;</li> <li>- Visita às instalações.</li> </ul>
<b>Exemplo de questões</b>	<p>1. Comprometimento da liderança com os objetivos da organização;</p> <p>( ) base zero;</p> <p>( ) muito fraco;</p> <p>( ) fraco;</p> <p>( ) aceitável;</p> <p>( ) forte;</p> <p>( ) muito forte.</p>	<p>a) Como a Direção, e em particular o principal executivo, exerce a liderança e interage com as partes interessadas, identificando expectativas, buscando o alinhamento e a mobilização da força de trabalho, o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos da organização?</p> <p>Descrição das práticas</p>

Ambos os modelos avaliados se assemelham muito na definição e propósito, diferindo significativamente nos critérios e na metodologia de avaliação.

**Critério de avaliação:** O EFQM adota o peso de 50% para os meios e 50% para os resultados, definidos diretamente como resultado das respostas inseridas no formulário, totalizando 1000 pontos entre os 9 critérios avaliados; O PNQ sugere a relação de 55% para os 7 primeiros critérios e 45% resultados, definidos através da avaliação interpretativa das respostas providas no formulário, totalizando 1000 pontos entre os 8 critérios avaliados.

**Metodologia de avaliação:** O EFQM utiliza a metodologia denominada “RADAR” (Results, Approach, Deployment, Assessment and Review), o qual cada item possui o valor e fator multiplicador definido para a obtenção do resultado final. A avaliação do PNQ é feita através de análise crítica diretamente pela banca examinadora, em um processo subdividido em três etapas (análise crítica individual, análise crítica de consenso e visita às instalações), sendo que a decisão de quem passa de uma etapa para a outra é de responsabilidade da Banca de Juízes.

O modelo EFQM demonstrou ter maior abrangência com a avaliação igualitária entre revisar meios e resultados assim como uma metodologia de avaliação analítica direta pré-determinada a qual ao contrário do PNQ que estabelece a avaliação de forma externa e imparcial, por meio de uma banca avaliadora com treinamento e certificação específicos para determinar o resultado. Assim, o modelo de excelência / prêmio da qualidade que mais se adequou às necessidades desta monografia foi o EFQM.

## 4 UTILIZANDO O MODELO DE GESTÃO EFQM EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

A utilização do modelo de gestão EFQM em gerenciamento de facilidades como instrumento de mensuração de maturidade, tem como finalidade determinar o posicionamento de maturidade do setor (a luz do modelo de gestão EFQM) e compartilhar estes dados com os participantes de maneira a identificar inicialmente “onde” o departamento de facilidades está posicionado, quais são os critérios considerados como fortes e quais os critérios que necessitam ser melhorados para alcançar a excelência proposta pelo modelo de gestão e, ainda um comparativo com o resultado dos demais participantes de mesmo segmento de “*core business*”, promovendo um “*benchmarking*”.

Para a interface de coleta de dados junto aos participantes, foi desenvolvido um formulário em formato web (Anexo A - Formulário de pesquisa EFQM) baseado modelo de excelência de EFQM, com as devidas adequações ao cenário nacional. Este é direcionado ao gestor ou empresa a qual enseje mensurar a maturidade de seus departamentos e até mesmo mensurar a organização com base nos parâmetros estabelecidos por este organismo.

As perguntas são de caráter reflexivo onde o avaliado é convidado a uma auto reflexão quanto á maturidade dos departamentos / processos ao qual participa direta ou indiretamente e como isso impacta na obtenção de melhores resultados.

### 4.1 MODELO EXCELÊNCIA EFQM

O modelo de excelência EFQM foi desenvolvido com o conceito de identificação de desempenho em 2 áreas de atuação, as quais estão relacionadas, sendo que adequações em uma destas afetará a diretamente a outra.

---

<sup>1</sup>*Core business*: parte principal de um determinado negócio, é o ponto forte de uma empresa que deve ser trabalhado estrategicamente.

<sup>2</sup>*Benchmarking*: processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas.

Estas 2 áreas de atuação são identificadas como “Meios” e “Resultados”, as quais por sua vez, agrupam 9 critérios abordando os temas de principal importância para a mensuração das informações providas pelos participantes, sendo:

1. Meios: Como se faz as coisas.

Critérios: Liderança;

Pessoas;

Políticas e estratégia;

Parcerias e recursos;

Processos, produtos e serviços.

2. Resultados: Produto final o qual é medido e alcançado.

Critérios: Resultado em pessoas;

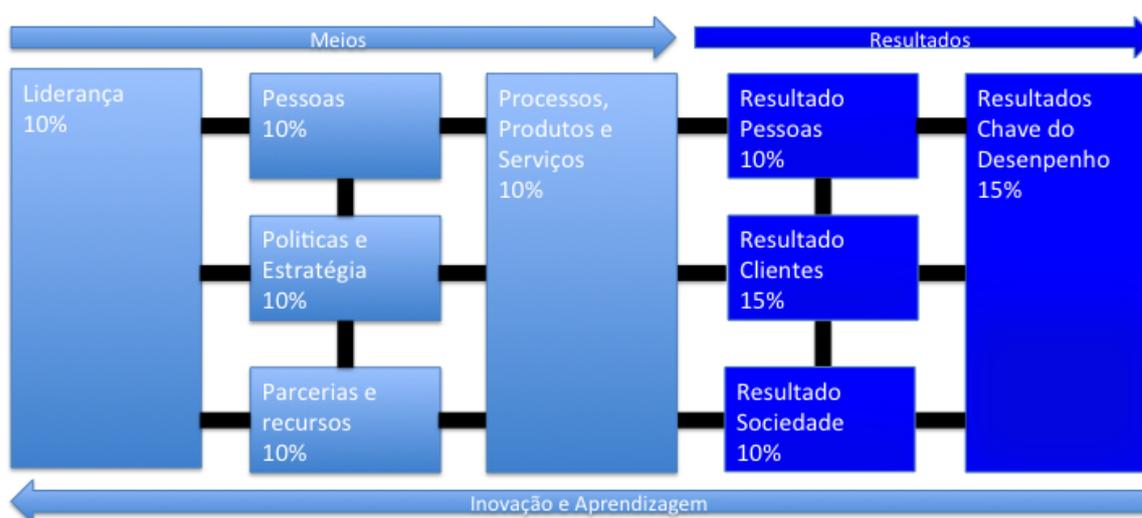
Resultado dos clientes;

Resultados na sociedade;

Resultado chave do desempenho.

Na figura 3 abaixo, as setas enfatizam a natureza dinâmica dos negócios e ilustra que a inovação e aprendizado ajuda os líderes a melhorar os meios o que conseqüentemente reflete melhores resultados.

Figura 3: Modelo de excelência EFQM



Fonte: EFQM (2013)

A auto avaliação utilizando este modelo colabora para que os gestores identifiquem os pontos fortes e as oportunidades de melhoria as quais todos na organização podem endereçar de maneira a atingir objetivos realistas.

O Modelo de excelência EFQM representado no diagrama da figura 3 é um “quadro não prescritivo” baseado nos nove critérios. Cinco destes critérios estão relacionados com os “meios” e quatro relacionados com os “resultados”. Os critérios de meios abordam como a organização executa suas atividades, os critérios de resultados identificam o que e como a organização atinge suas metas. Os resultados são causados pelos meios e os meios são melhorados utilizando a retroalimentação dos resultados.

As setas enfatizam a dinâmica natural do modelo, demonstrando aprendizado, criatividade e inovação, na expectativa de gerar melhorias nos meios que em retorno impacta na melhoria dos resultados.

Cada uma dos nove critérios tem uma definição, que explica em alto nível o significado do mesmo. Para desenvolver um significado de alto nível, cada critério é suportado por um número de “subcritérios”. Os subcritérios descrevem em detalhes o que, tipicamente, pode ser visto em organizações com excelência, podendo ser considerado no decorrer da avaliação.

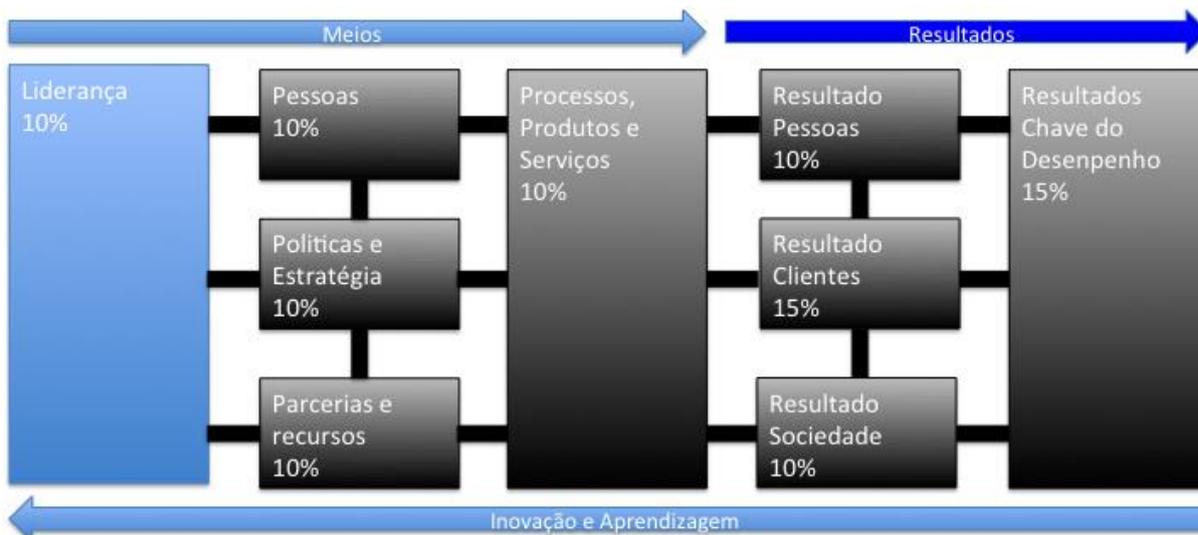
Finalmente, abaixo de cada critério há uma orientação de pontuação. Muitas destas orientações de pontuação estão diretamente relacionados com os conceitos fundamentais descritos anteriormente.

## 4.2 DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS

Para a compreensão do modelo EFQM juntamente com a metodologia de avaliação é necessário abordar as definições de cada um dos nove critérios, seu respectivo peso na metodologia de avaliação e os subcritérios relacionados. A seguir serão apresentadas as definições, pesos e subcritérios de forma resumida, as quais estão disponíveis na íntegra no Anexo B - Critérios e subcritérios EFQM.

## 4.2.1 LIDERANÇA

Figura 4: Modelo EFQM: foco Liderança



Fonte: EFQM (2013)

Este critério está atrelado a área de meios e avalia a capacidade dos líderes em modelar e tornar realidade um futuro previsto pela organização, atuando como modelos e replicadores de valores, de conduta e de ética, inspirando a confiança a todo o tempo e em qualquer situação. Busca também mensurar a flexibilidade dos líderes, para que seja possível identificar e antecipar situações que necessitem de alterações no modelo de liderança em tempo apropriado, garantindo o sucesso contínuo da organização.

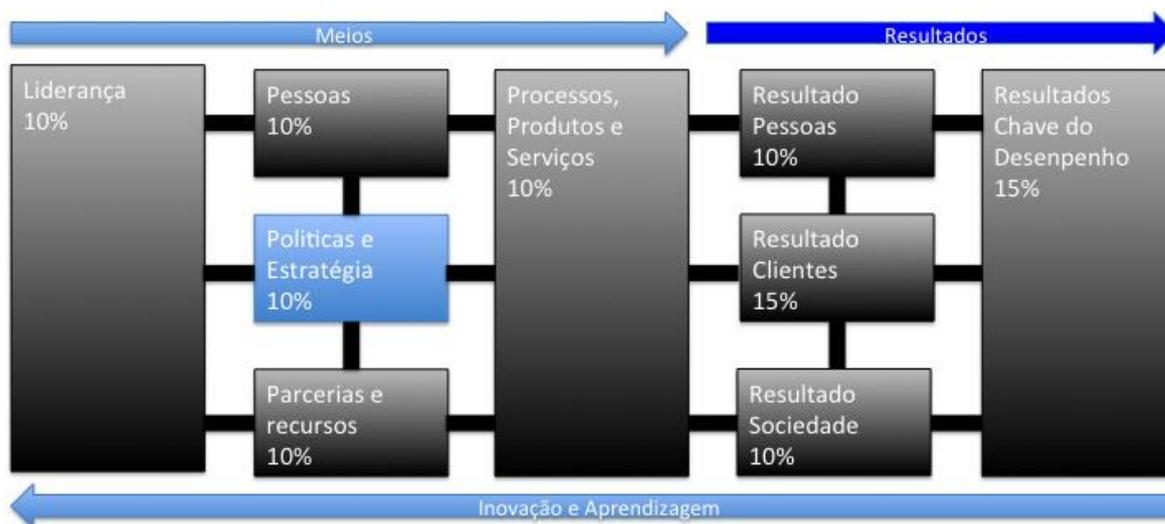
O critério de liderança é suportado por cinco subcritérios, os quais abordam de forma mais específica a posição da liderança em relação a:

- Desenvolvimento e modelagem do caminho;
- Monitoramento e aprimoramento dos sistemas de gerenciamento;
- Relacionamento com clientes, parceiros e a comunidade;
- Reforço da cultura de excelência;
- Aplicação de mudanças para garantia do sucesso da organização.

No modelo EFQM, o critério de liderança corresponde a 10% do total da pontuação, ou seja 100 pontos são destinados a este.

## 4.2.2 POLÍTICA E ESTRATÉGIA

Figura 5: Modelo EFQM: Foco Política e Estratégia



Fonte: EFQM (2013)

Este critério está atrelado a área de meios e avalia a capacidade de implementação da visão e de missão através do desenvolvimento de políticas e estratégias que tenham como foco o “*stakeholder*”. Busca identificar se as políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e implementados de forma a garantir que a estratégia seja seguida.

O critério de política e estratégia é suportado por quatro subcritérios, os quais abordam de forma mais específica a posição da organização em relação a:

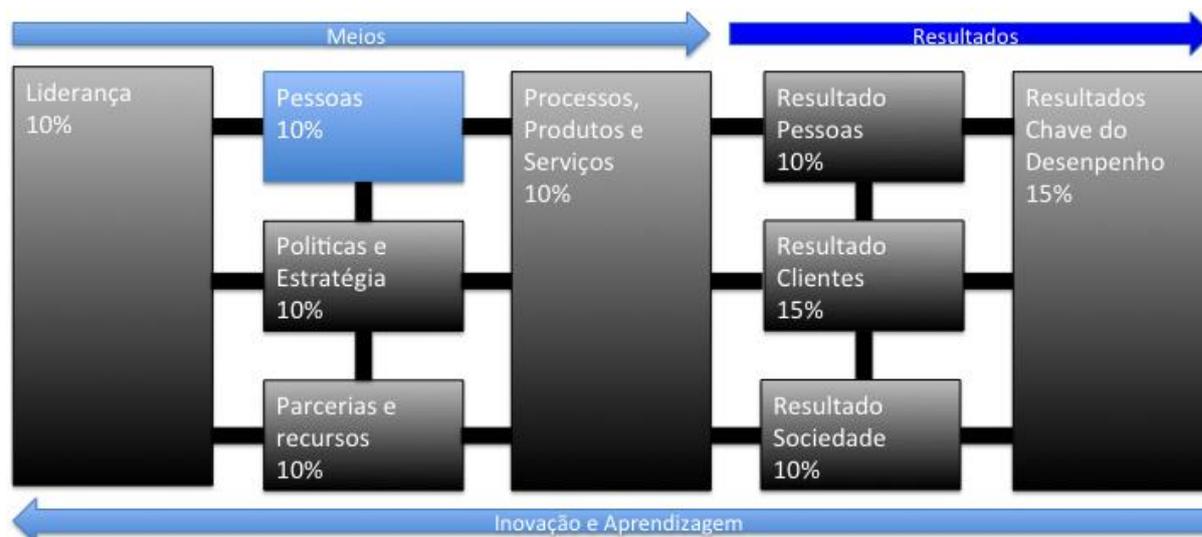
- Necessidades dos “*stakeholders*”;
- Coleta e uso de informação de desempenho, pesquisa e aprendizado;
- Metodologia, revisão e revisão da política;
- Garantir que a política e estratégia sejam convertidas em ações.

No modelo EFQM, o critério de política e estratégia corresponde a 10% do total da pontuação, ou seja 100 pontos são destinados a este.

<sup>1</sup> “*stakeholders*”: é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. É formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

### 4.2.3 PESSOAS

Figura 6: Modelo EFQM: Foco Pessoas



Fonte: EFQM (2013)

Este critério está atrelado a área de meios e avalia a capacidade de valorização das pessoas na organização e, se a cultura implementada permite o alcance de objetivos organizacionais e pessoais mútuos. Busca identificar se as pessoas possuem meios para o desenvolvimento de suas capacidades de forma justa e igualitária, assim como identificar o nível de motivação, comprometimento, uso das habilidades e conhecimento em benefício da organização.

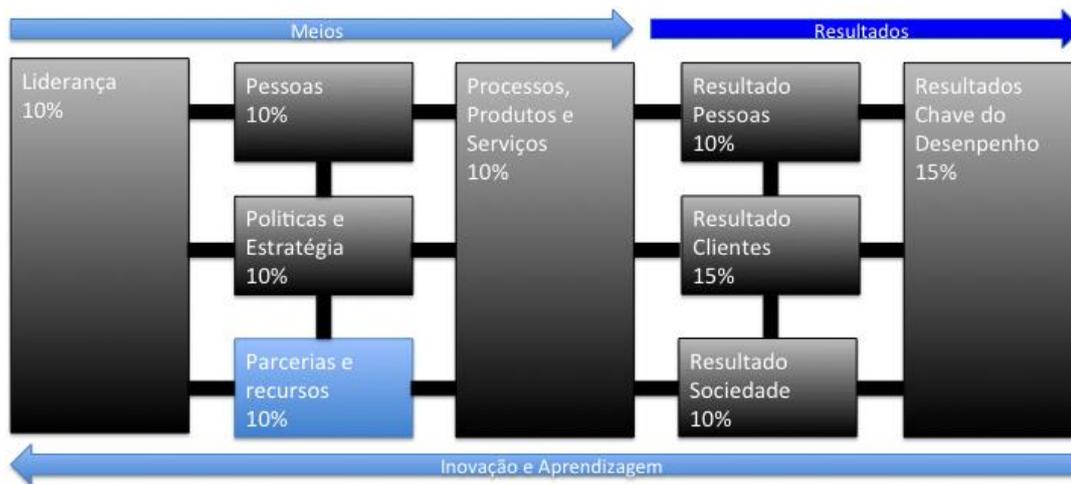
O critério de pessoas é suportado por cinco subcritérios, os quais abordam de forma mais específica a posição da organização em relação a:

- Planejamento e gerenciamento de recursos humanos;
- Identificação e desenvolvimento de competências;
- Autonomia e envolvimento das pessoas;
- Comunicação entre as pessoas e a organização;
- Recompensas e reconhecimentos pessoais.

No modelo EFQM, o critério de pessoas corresponde a 10% do total da pontuação, ou seja 100 pontos são destinados a este.

#### 4.2.4 PARCERIAS E RECURSOS

Figura 7: Modelo EFQM: Foco parcerias e recursos



Fonte: EFQM (2013)

Este critério está atrelado a área de meios e avalia como as parcerias, fornecedores e recursos (internos e externos) são planejados e gerenciados em congruência com as estratégias e políticas da organização para a manutenção das operações de forma efetiva. Busca ainda garantir que haja o gerenciamento de impactos ambientais e sociais cumprindo ou excedendo os requerimentos locais.

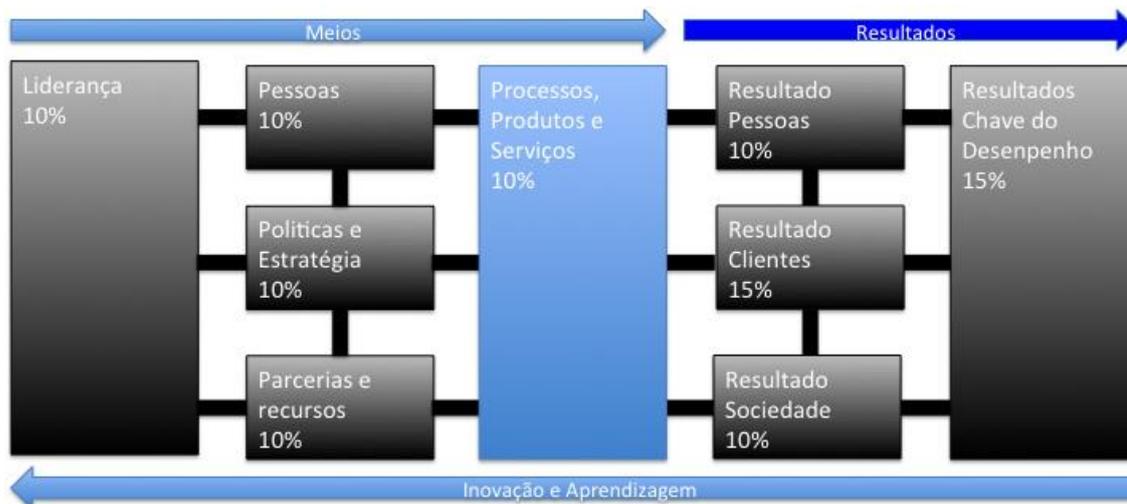
O critério de parcerias e recursos é suportado por cinco subcritérios, os quais abordam de forma mais específica a posição da organização em relação a:

- Gerenciamento de parcerias externas;
- Gerenciamento de finanças;
- Gerenciamento de ativos fixos;
- Gerenciamento da informação e do conhecimento;
- Avaliação de novas tecnologias e processos.

No modelo EFQM, o critério de parcerias e recursos corresponde a 10% do total da pontuação, ou seja 100 pontos são destinados a este.

#### 4.2.5 PROCESSOS, PRODUTOS E SERVIÇOS

Figura 8: Modelo EFQM: Foco processos, produtos e serviços.



Fonte: EFQM (2013)

Este critério está atrelado a área de meios e avalia como as organizações gerenciam e melhoram os processos, produtos e serviços, agregando valor aos clientes e aos “*stakeholders*”. Busca a melhoria constante, focando no aprimoramento da organização e nos seus entregáveis.

O critério de processos, produtos e serviços é suportado por cinco subcritérios, os quais abordam de forma mais específica a posição da organização em relação a:

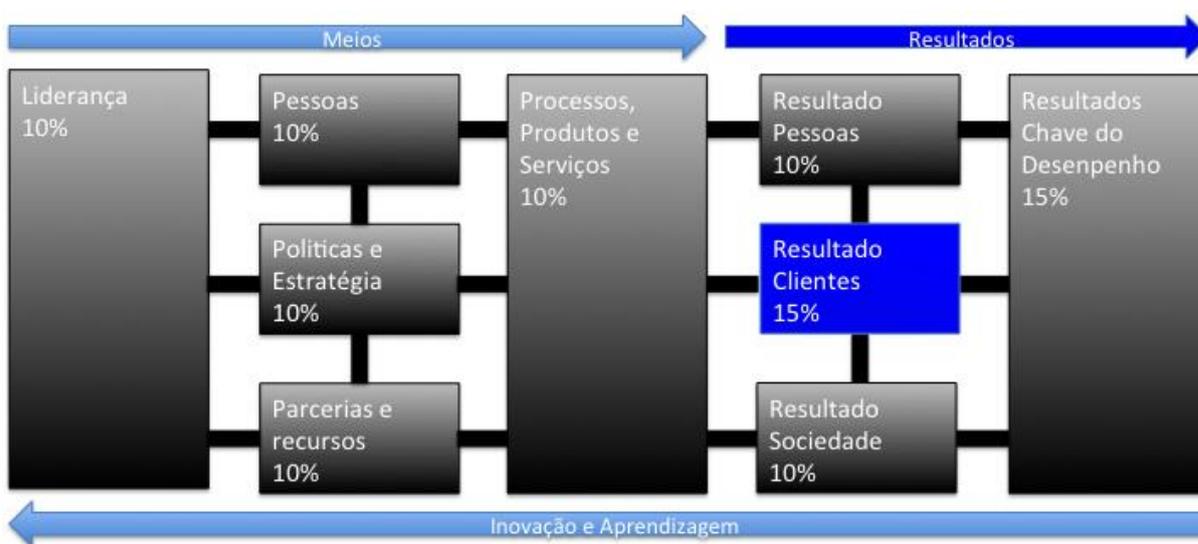
- Processos;
- Inovações;
- Marketing;
- Entregáveis;
- Clientes / consumidor final.

No modelo EFQM, o critério de parcerias e recursos corresponde a 10% do total da pontuação, ou seja 100 pontos são destinados a este.

Com estes 5 critérios, conclui-se a área de meios, onde estão representadas o “como” que a organização executa as atividades. Conforme mencionado anteriormente, a área de meios representa 50% do total da pontuação, ou seja 500 pontos, e em geral, influência diretamente no desempenho da área de resultados, a qual será abordada a seguir.

#### 4.2.6 RESULTADO DOS CLIENTES

Figura 9: Modelo EFQM: Foco resultado dos clientes



Fonte: EFQM (2013)

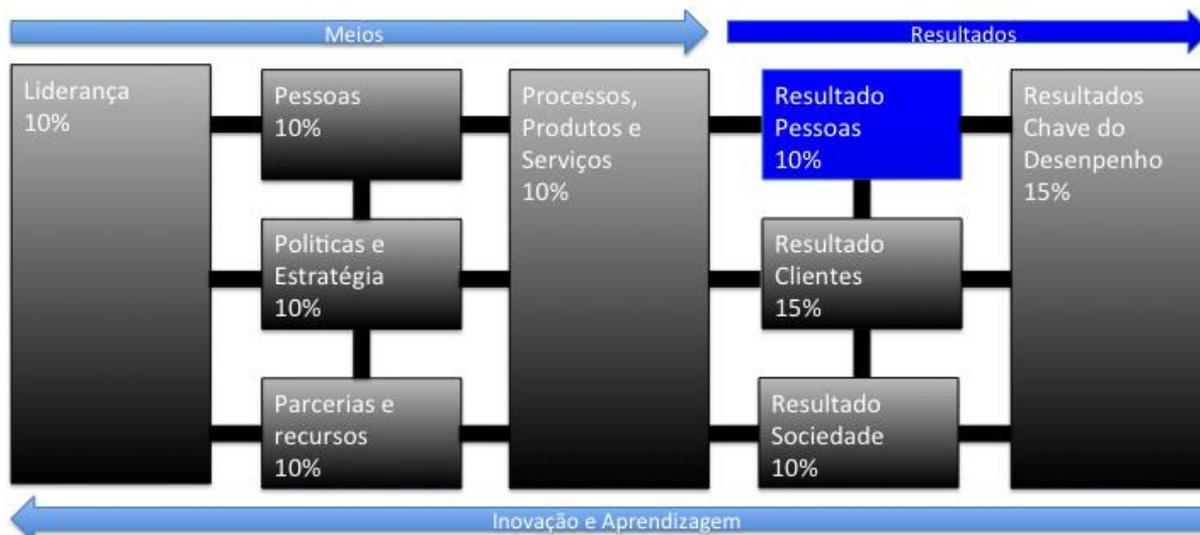
Este critério está alocado na área de “resultados” e avalia como a organização a define, desenvolve, interpreta, antecipa ações e demonstra os resultados dos clientes através de um conjunto de indicadores de desempenho baseados nas necessidades, expectativas e percepções dos próprios clientes.

O conjunto de indicadores disponibilizará diversas informações para a análise de tendências e impactos, podendo antecipar futuras demandas, efetuar correções internas e a partir do entendimento detalhado destas informações, promover comparações com organizações similares e seus respectivos desempenho em: entrega de produtos e serviços, relacionamento e suporte ao cliente, reclamações e elogios e reconhecimento externo.

No modelo EFQM, o critério de resultados dos clientes corresponde a 15% do total da pontuação, ou seja 150 pontos são destinados a este.

#### 4.2.7 RESULTADO EM PESSOAS

Figura 10: Modelo EFQM: Foco resultado em pessoas



Fonte: EFQM (2013)

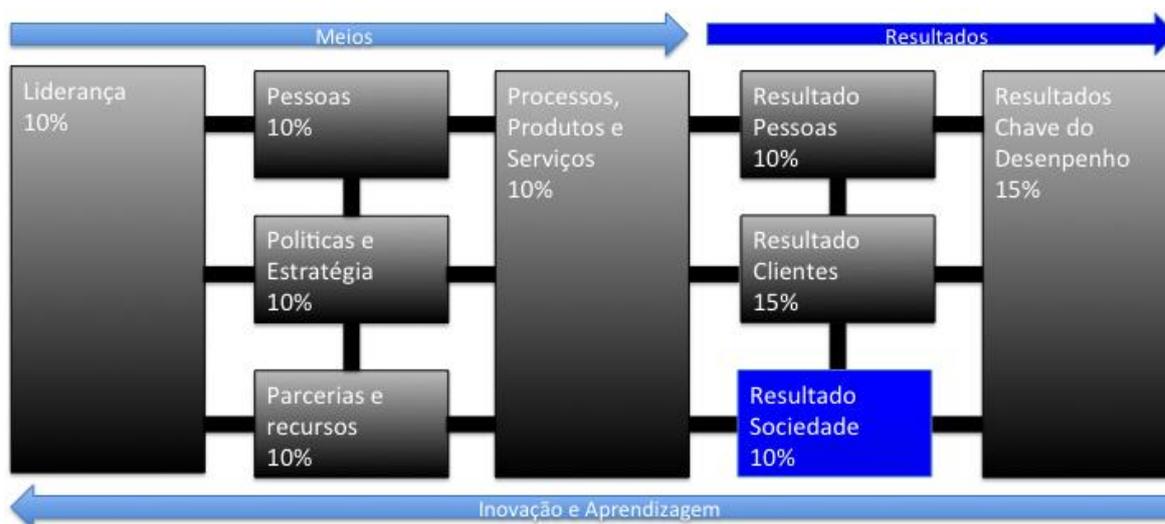
Este critério está alocado na área de “resultados” e avalia como a organização a define, desenvolve, interpreta, antecipa ações e demonstra os resultados através de um conjunto de indicadores de desempenho baseados nas necessidades, expectativas e percepções dos próprios funcionários (pessoas).

O conjunto de indicadores promoverá o mapeamento da organização através da percepção dos próprios funcionários pela utilização de análises de tendências e impactos, provendo a antecipação de futuras demandas, adequações internas e o entendimento detalhado para que sejam efetuadas comparações com organizações similares, com foco em: envolvimento, definições de objetivos, de competências e de gerenciamento de desempenho, treinamento e desenvolvimento de carreira e comunicação interna.

No modelo EFQM, o critério de resultados dos clientes corresponde a 10% do total da pontuação, ou seja 100 pontos são destinados a este.

#### 4.2.8 RESULTADO NA SOCIEDADE

Figura 11: Modelo EFQM: Foco resultados na sociedade



Fonte: EFQM (2013)

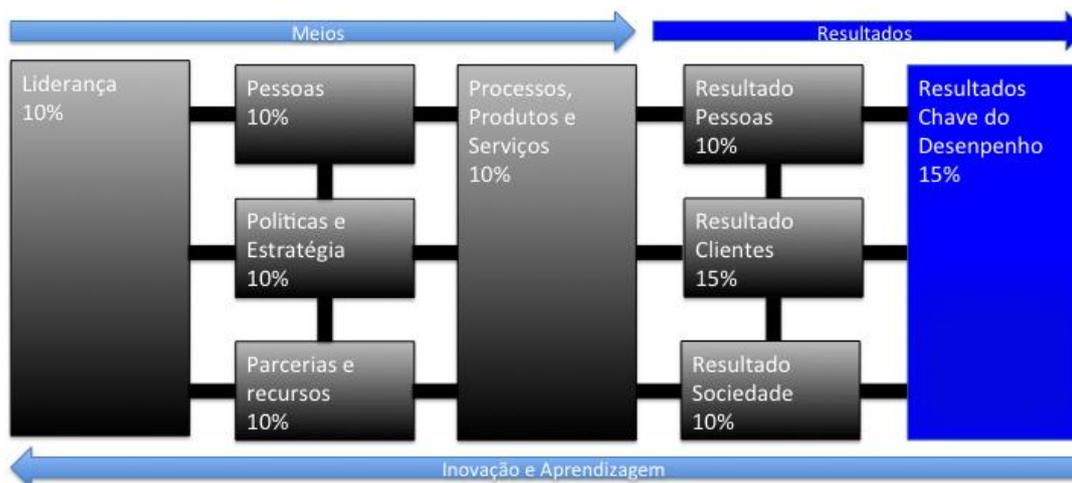
Este critério está alocado na área de “resultados” e avalia como a organização a define, desenvolve, interpreta, antecipa ações e demonstra os resultados através de um conjunto de indicadores de desempenho baseados nas necessidades, expectativas da sociedade.

Organizações não atuam mais de forma isolada, entendem a sua inserção na sociedade e tem nesta um dos conjuntos de indicadores para o mapeamento da organização através da percepção da sociedade a qual está inserida. Através de análises de tendências e impactos, antecipação de futuras demandas, adequações internas e do entendimento detalhado para que seja promovido comparações com organizações similares, ações podem ser tomadas visando a satisfação da comunidade em pontos chaves tais como: desempenho ambiental, cumprimento da legislação vigente, desempenho social, de saúde e de segurança, consumo consciente e desempenho nos processos de compra e produção.

No modelo EFQM, o critério de resultados na sociedade corresponde a 10% do total da pontuação, ou seja 100 pontos são destinados a este.

#### 4.2.9 RESULTADOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Figura 12: Modelo EFQM: Resultados chave do desempenho



Fonte: EFQM (2013)

Este critério está alocado na área de “resultados” e avalia como a organização a define, desenvolve, interpreta, antecipa ações e demonstra os resultados através de um conjunto de indicadores de desempenho de ordem financeira.

As organizações visam aprimoramento do desempenho financeiro de forma a se manterem competitivas, assim é necessário o desenvolvimento de um conjunto de indicadores para o mapeamento do desempenho financeiro e não-financeiro o qual promoverá através de análises de tendências e impactos, a antecipação de futuras demandas, adequações internas e o entendimento detalhado para que sejam efetuadas comparações com organizações similares focando em: resultados financeiros, desempenho em compactação ao orçamento, volume de produtos e serviços entregues e resultados de processos chave.

No modelo EFQM, o critério de resultados na sociedade corresponde a 15% do total da pontuação, ou seja 150 pontos são destinados a este.

Com estes 4 critérios, conclui-se a área de resultados, onde está representado o “resultado alcançado” pelos procedimentos e abordagens estabelecidos pela organização. Conforme mencionado anteriormente, a área de resultados representa 50% do total da pontuação, ou seja 500 pontos, e em geral, influência diretamente

na área de meios através de “feedbacks” para eventuais correções nos processos, estratégias, etc fechando assim o ciclo de melhorias contínuas proposta pelo EFQM.

No capítulo a seguir, serão apresentadas as ferramentas de auto avaliação disponibilizadas pelo EFQM, juntamente com a definição de pontuação dos critérios e subcritérios, o qual é fundamental para a medição da excelência dos processos vigentes dos participantes (através do preenchimento Anexo A - Formulário de pesquisa EFQM).

## 5 FERRAMENTAS PARA A MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO

### 5.1 UTILIZANDO A FERRAMENTA DE AUTO AVALIAÇÃO RADAR

O modelo de excelência EFQM utiliza a metodologia “RADAR” (*Results, Approaches, Deploy, Assess and Refine* – Resultados, Abordagens, Desenvolvimento, Avaliação e Refinamento), o qual é a evolução dos métodos utilizados nas avaliações do prêmio de qualidade Europeu. Pela versatilidade desta metodologia, o RADAR pode ser também utilizado por organizações que ensejem dimensionar a excelência dos departamentos internos para eventuais “*benchmarking*” ou para quaisquer outros propósitos. Neste trabalho esta metodologia será utilizada especificamente para o dimensionamento da excelência do setor de Gerenciamento de Facilidades nos diversos segmentos corporativos analisados.

A metodologia RADAR consiste em 4 elementos:

Figura 13: EFQM metodologia RADAR



Fonte: EFQM (2013)

- “**Results**”: Determinação de **Resultados** com objetivo de incluí-los como parte da estratégia.
- “**Approach**”: Planejar e desenvolver uma **Abordagem** integrada para entregar os resultados requeridos no curto e longo prazo.
- “**Deployment**”: **Implementação** das abordagens de forma sistemática, garantindo a implementação.
- “**Assessment and Review**”: **Avaliação** e **Refinamento** nas bases de desenvolvimento de abordagens, baseado no monitoramento e análise de resultados alcançados e aprendizado nas atividades em curso.

A pontuação é obtida através de auto avaliação dos 32 subcritérios agrupados aos 9 critérios principais, representados no formulário de pesquisa via web (Anexo A - Formulário de pesquisa EFQM), no qual o participante ingressará com a pontuação da escala de likert, com seis pontos de avaliação, conforme a tabela abaixo:

Tabela 5: Tabela de pontuação dos subcritérios

base zero	Nada esta acontecendo neste item - sem evidencias de sistemas, processos ou medições.
muito fraco	Início de implementação mas com estágio pré-maturo de desenvolvimento, com abordagem imatura e poucas ou nenhuma evidencia de mediões e tendências de melhorias.
fraco	A implementação foi iniciada e as abordagens esta integrada através da organização - é evidenciado alguma evidencia de melhorias
aceitável	Abordagem coerente, com implementação na maioria das áreas primárias de negócio. Tendências de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações.
forte	Abordagem e implementação sólida, continuidade nas tendencias de melhorias na maioria das variáveis de performance.
muito forte	"Best in class" - Completamente suportado por evidencias.

Para cada critério do formulário, o participante deve responder se e com qual intensidade concordam ou discordam de cada questão usando a escala de pontos de avaliação determinada acima. A cada um dos seis pontos de avaliação atribuiu-se uma escala numérica, compreendido por um intervalo de valor mínimo e máximo, tornando possível a mensuração de cada um dos pontos avaliados e por definição, tomou-se como referencia o valor máximo de cada intervalo para a pontuação do subcritério.

Tabela 6: Atributos numéricos

<b>Escala de likert</b>	<b>Atributo numérico</b>
Base Zero	$\leq 16,67\%$
Muito Fraco	$>16,67\% \leq 33,34\%$
Fraco	$>33,34\% \leq 50,00\%$
Aceitável	$>50,00\% \leq 66,67\%$
Forte	$>66,67\% \leq 83,34\%$
Muito Forte	$>83,34\% \leq 100,00\%$

O formulário web disponibilizado aos participantes, possui 112 questões alocadas sob os 32 subcritérios (cada subcritério da área de “meios” possui 3 questões de suporte e cada subcritério da área de “resultados” possui 5 questões de suporte) os quais por sua vez estão vinculados aos 9 critérios e finalmente, estes agrupados em 2 áreas, conforme a tabela abaixo.

Tabela 7: Estrutura do formulário web

Áreas	Meios					Resultados			
Critérios	Liderança	Políticas e estratégias	Pessoas	Parcerias e recursos	Processos, produtos e serviços	Resultado pessoas	Resultado clientes	Resultado sociedade	Resultado chave do desempenho
Quantidade de Subcritérios	5	4	5	5	5	2	2	2	2
Quantidade de questões de suporte	15	12	15	15	15	10	10	10	10

Cada uma das 112 questões é respondida pelo participante conforme a escala de likert, determinada na tabela 5, as quais posteriormente são atribuídos os valores numéricos em % (valor máximo do intervalo da escala) conforme a tabela 6. Com a atribuição destes valores por questão é aplicado o agrupamento por subcritério (32 subcritérios), sendo a pontuação de cada subcritério calculada através média aritmética das questões correspondentes a este.

De posse destes valores, é possível aloca-los conforme subcritérios, critérios e áreas, representados pela tabela 8, nos campos “1. Critérios de meios” e “2. Critérios de resultados”, sendo que:

1. Para a obtenção da pontuação por critério do campo “1.Critérios de meios” deve-se somar as pontuações de cada subcritério correspondente a este, efetuando a divisão pelo “fator divisor” indicado neste campo.
2. Para a obtenção da pontuação por critério do campo “2.Critérios de resultados” deve-se aplicar o “fator multiplicador<sup>1</sup>” as pontuações de cada subcritério correspondente a este, efetuando a soma do resultados para a totalização da pontuação.

<sup>1</sup>Fator multiplicador: Geralmente cada subcritério tem o peso igual dentro dos critérios avaliados, por exemplo, cada um dos 5 (cinco) subcritérios para Liderança contribuem com 20% dos 100 (cem) pontos alocados no critério 1. Porém existem 2 exceções:

1. Subcritério 6a corresponde a 75% dos pontos alocados ao critério 6, enquanto 6b corresponde a 25%.
2. Subcritério 7a corresponde a 75% dos pontos alocados ao critério 7, enquanto 7b corresponde a 25%.

Tabela 8: Planilha resumo de avaliação

1. Critérios de meios												
Número do critério	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%		
Subcritério	1a		2a		3a		4a		5a			
Subcritério	1b		2b		3b		4b		5b			
Subcritério	1c		2c		3c		4c		5c			
Subcritério	1d		2d		3d		4d		5d			
Subcritério	1e		X		3e		4e		5e			
Soma das partes	0		0		0		0		0			
Fator divisor*	5		4		5		5		5			
Pontuação obtida	0		0		0		0		0			
Nota:	A pontuação obtida é a média aritmética da % das pontuações dos subcritérios. Se a organização apresentar razões convincentes de que um ou mais subcritérios não são relevantes para esta, é válido calcular a média pela quantidade de subcritérios adotados. Para evitar confusões (com pontuação zero) os subcritérios aceitos como não relevantes devem conter "NR" na planilha acima.											
2. Critérios de resultados												
Número do critério	6		%	7		%	8		%	9		%
Subcritério	6a		0.75	7a		0.75	8a		0.5	9a		0.5
Subcritério	6b		0.25	7b		0.25	8b		0.5	9b		0.5
Pontuação obtida												
3. Cálculos do total de pontos												
Critério	Nota obtida			Peso			Pontuação obtida					
1. Liderança				1								
2. Estratégia				1								
3. Pessoas				1								
4. Parcerias e Recursos				1								
5. Processos, Produtos e Serviços				1								
6. Resultados dos Clientes				1.5								
7. Resultados das Pessoas				1								
8. Resultados da Sociedade				1								
9. Resultados Financeiros				1.5								
Total de pontos obtidos												

Uma vez definidos a pontuação de cada um dos 9 critérios em %, utiliza-se o mesmo valor, porém em escala absoluta (sem percentual) no campo “nota obtida”, ao qual é aplicado (multiplicado) o peso<sup>1</sup> estabelecido para cada critério, resultando no valor da “pontuação obtida”.

A soma da pontuação obtida dos 9 critérios gera a pontuação total da avaliação completando a avaliação geral em uma escala de 0 a 1000 pontos.

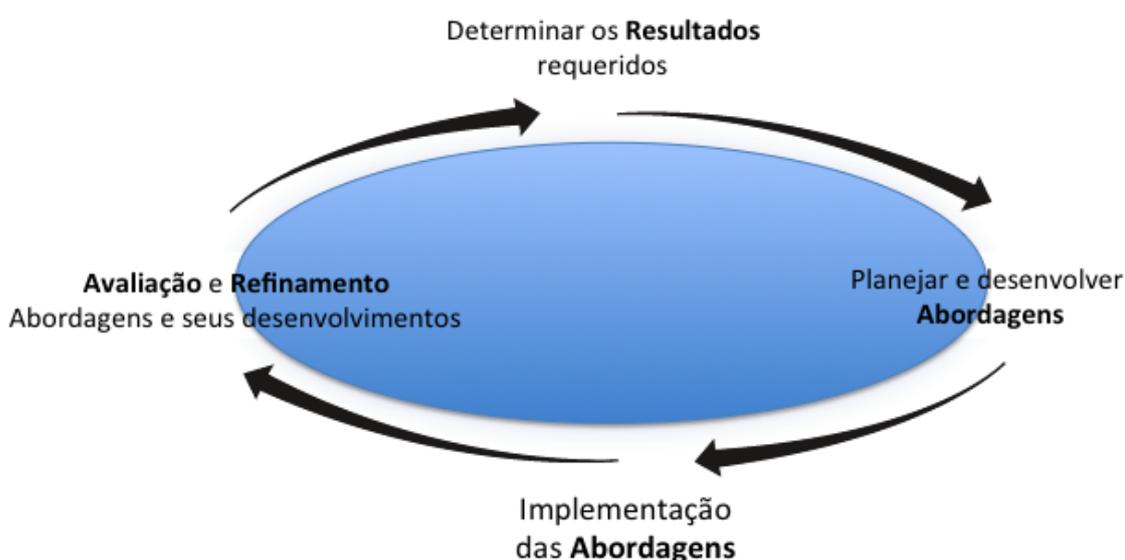
<sup>1</sup>Pesos são dados para cada uma dos 9 (nove) critérios para calcular o número de pontos obtidos. Estes pesos foram estabelecidos em 1991 como resultado de um vasto exercício de consultoria em toda a Europa. Estes são largamente aceitos e serão revisados de acordo com as necessidades pelo EFQM.

## 5.2 METODOLOGIA RADAR SCORING MATRIX

O modelo EFQM disponibiliza a metodologia “*Scoring Matrix*” para a análise profunda em todos os aspectos avaliados pelos critérios e subcritérios, de maneira a identificar pontos de oportunidades, criar planos de ação, implementá-los e medir novamente a maturidade, conforme a lógica RADAR, que será descrita abaixo. Esta monografia porém, não seguirá com a aplicação do “*scoring matrix*” para cada um dos participantes, sendo os próximos itens deste capítulo destinados somente à divulgação da abrangência do modelo EFQM no processo de auto avaliação.

A matriz de “meios” é utilizada para suportar a análise das abordagens entre os cinco critérios de “meios”: Liderança, Política e Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, Processos Produtos e Serviços. A matriz de resultados é utilizada entre os quatro critérios de “resultados”: Resultados de Clientes, Resultado de Pessoas, Resultados da Sociedade e Resultados Chave.

Figura 14: Lógica RADAR



Fonte: EFQM (2013)

Para análises robustas, a metodologia de matrizes RADAR detalha cada elemento em uma série de atributos, conforme descrito abaixo:

### 5.3 ANÁLISE DE MEIOS

#### 5.3.1 ABORDAGEM

Este atributo cobre como uma organização planeja fazer e as razões para isso. Uma boa abordagem tem um racional claro que foca nas necessidades presentes e futuras da organização; Isto é entregue através de um processo bem definido, o qual também tenha foco nas necessidades dos “*stakeholders*”. Adicionalmente, a abordagem deve ser integrada e baseada na estratégia organizacional e conectada a qualquer outro elemento quando for apropriado. Refinamentos e melhorias devem ser incluídas na abordagem com o passar do tempo e maturidade em seu uso.

**Atributos de avaliação (veja na matriz, tabela 5):** Aparência e integração.

#### 5.3.2 IMPLEMENTAÇÃO:

Este atributo cobre como uma organização implementa a abordagem. Em organizações com excelência a abordagem será implementada em áreas relevantes de forma sistemática. A implementação sistemática é bem planejada e introduzida de forma adequada para a abordagem e para a organização. Deve de existir também a habilidade de gerenciamento de mudanças nas abordagens em decorrência do tempo de implementação.

**Atributos de avaliação (veja na matriz, tabela 5):** Implementação e sistemática.

#### 5.3.3 AVALIAÇÃO E REFINAMENTO:

Este atributo cobre como uma organização faz para avaliar e implementar a abordagem. Em organizações com excelência a abordagem e sua implementação estão sujeitas a medições regulares de eficiência e eficácia. O aprendizado com a atividade é aceito como parte deste processo; A prática deve existir para desenvolver a criatividade na geração ou alteração de métodos de abordagem. O resultado da medição, aprendizado e criatividade será utilizado para identificar, priorizar, planejar e implementar melhorias e inovações.

**Atributos de avaliação (veja na matriz, tabela 5):** Medição e aprendizado e criatividade.

### 5.3.4 APLICANDO A MATRIZ DE MEIOS:

Com todas as evidências disponíveis é possível aplicar a matriz de meios no conjunto de abordagens adotadas. A matriz contém o direcionamento no qual é esperado que a organização demonstre seu atributos.

A pontuação geral não deve exceder o que fora adotado na abordagem, por exemplo, se as abordagens não aparentarem ou não cobrirem os subcritérios avaliados, não importando o quão bem os outros critérios foram pontuados, a pontuação dada será limitada à pontuação atribuída a aparência das abordagens.

Tabela 9: Matriz de avaliação de meios

Abordagem	Direcionamento	Incapaz de demonstrar	Habilidade limitada de demonstrar	Apto de demonstrar	Totalmente apto de demonstrar	Reconhecido como modelo global
Aparência	A abordagem tem um direcionamento claro, baseado nas necessidades relevantes dos stakeholders e baseado em processos					
Integrado	As abordagens suportam a estratégia e estão conectados às outras abordagens relevantes					
Implementação	Direcionamento	Incapaz de demonstrar	Habilidade limitada de demonstrar	Apto de demonstrar	Totalmente apto de demonstrar	Reconhecido como modelo global
Implementado	As abordagens são implementadas em áreas relevantes no tempo apropriado					
Estruturado	A execução é estruturada, habilitando a flexibilidade e agilidade organizacional					
Avaliação e refinamento	Direcionamento	Incapaz de demonstrar	Habilidade limitada de demonstrar	Apto de demonstrar	Totalmente apto de demonstrar	Reconhecido como modelo global
Medição	A eficácia e eficiência das abordagens e de seus desenvolvimentos são mensurados apropriadamente					
Aprendizado e criatividade	Aprendizado e criatividade usados para gerar oportunidades para melhorias e inovações					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Pontuação geral						

Fonte: EFQM (2013)

## 5.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.4.1 RELEVÂNCIA E USABILIDADE

Os dados dos resultados devem ser compreensíveis, confiáveis, corretos, segmentados apropriadamente e consistentes com a estratégia, com as necessidades e expectativas dos “*stakeholders*” relevantes. O relacionamento

entre resultados relevantes e seus impactos (um no outro) devem ser entendidos.

Os resultados chave devem ser identificados e priorizados.

**Atributos de avaliação (veja na matriz, tabela 7):** Escopo e relevância, integridade e segmentação.

#### 5.4.2 RESULTADOS E DESEMPENHO

Em organizações com excelência, resultados irão demonstrar tendências positivas e ou desempenhos sustentáveis. Os objetivos serão definidos com base nos resultados chave e serão cumpridos apropriadamente. Ainda para os resultados chave, a desempenho será comparada externamente, particularmente com outras organizações conceituadas no setor e ou “*world class*.”

**Atributos de avaliação (veja na matriz, tabela 6):** Tendências, objetivos, comparações e confiança.

#### 5.4.3 APLICANDO A MATRIZ DE RESULTADOS:

Com todas as evidências disponíveis é possível aplicar a matriz de resultados no conjunto de resultados adotados. A matriz contém o direcionamento no qual é esperado que a organização demonstre seu atributos.

A pontuação geral não deve exceder o que fora adotado no “Escopo e relevância” dos resultados disponíveis, por exemplo, se o escopo dos resultados disponíveis não cobrirem os subcritérios avaliados em linha com os objetivos estratégicos da organização, a pontuação será limitada pela pontuação atribuída à informação disponível do “escopo e relevância”.

Tabela 10: Matriz de avaliação de resultados

Relevância e usabilidade	Direcionamento	Incapaz de demonstrar	Habilidade limitada de demonstrar	Apto de demonstrar	Totalmente apto de demonstrar	Reconhecido como um modelo global
Escopo e relevância	Um conjunto relevante de resultados. Incluindo resultados chave, são identificados para demonstrar performance da organização em termos de sua estratégia, objetivos, necessidades e expectativas dos relevantes stakeholders					
Integridade	Os resultados são confiáveis e corretos					
Segmentação	Resultados são segmentados de forma apropriada para prover compreensão significativa					
Resultados e performance	Direcionamento	Incapaz de demonstrar	Habilidade limitada de demonstrar	Apto de demonstrar	Totalmente apto de demonstrar	Reconhecido como um modelo global
Tendências	Tendências positivas ou boa performance sustentável no mínimo pelos últimos anos					
Objetivos	Objetivos relevantes são determinados e constantemente alcançados pelos resultados chave, em linha com os resultados estratégicos					
Comparações	Comparações externas relevantes são feitas e são favoráveis para os resultados chave em linha com os objetos estratégicos					
Confiança	Ha confiança que os níveis de performance serão sustentáveis no futuro, baseados na estabilidade e relação de causa e consequência.					
Escala		0%	25%	50%	75%	100%
Pontuação geral						

Fonte: EFQM (2013)

## 6 APLICAÇÃO DO MODELO EFQM EM GERENCIAMENTO DE FACILIDADES

Com o intuito de verificar e validar o formato proposto pelo EFQM no segmento de gerenciamento de facilidades de maneira a mapear o nível de excelência deste nas organizações atuais, foi estabelecido um grupo de estudo composto por profissionais de gerenciamento de facilidades estudantes / formados no curso MBA / USP – gerenciamento de facilidades. A partir das informações coletadas, foi possível identificar os pontos fortes e os com necessidade de melhorias para que seja alcançado a excelência na desempenho das operações.

### 6.1 APLICAÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO

A metodologia de auto avaliação utilizada neste trabalho é a denominada “simples percepção baseada na abordagem” (ex.: Matrizes e questionários) a qual utiliza os 9 (nove) critérios do modelo de excelência EFQM com 32 (trinta e dois) subcritérios e 112 questões suporte como elementos para o check list. Os critérios utilizados foram:

- 1) Liderança;
- 2) Política & Estratégia;
- 3) Pessoas;
- 4) Parcerias e recursos;
- 5) Processos;
- 6) Resultados do cliente;
- 7) Resultados de pessoas;
- 8) Resultados para a sociedade;
- 9) Resultados de desempenho chave;

A ferramenta de auto avaliação foi desenvolvida em formato de formulário web, com a utilização de 112 questões suporte aos 32 subcritérios agrupados em 9 critérios

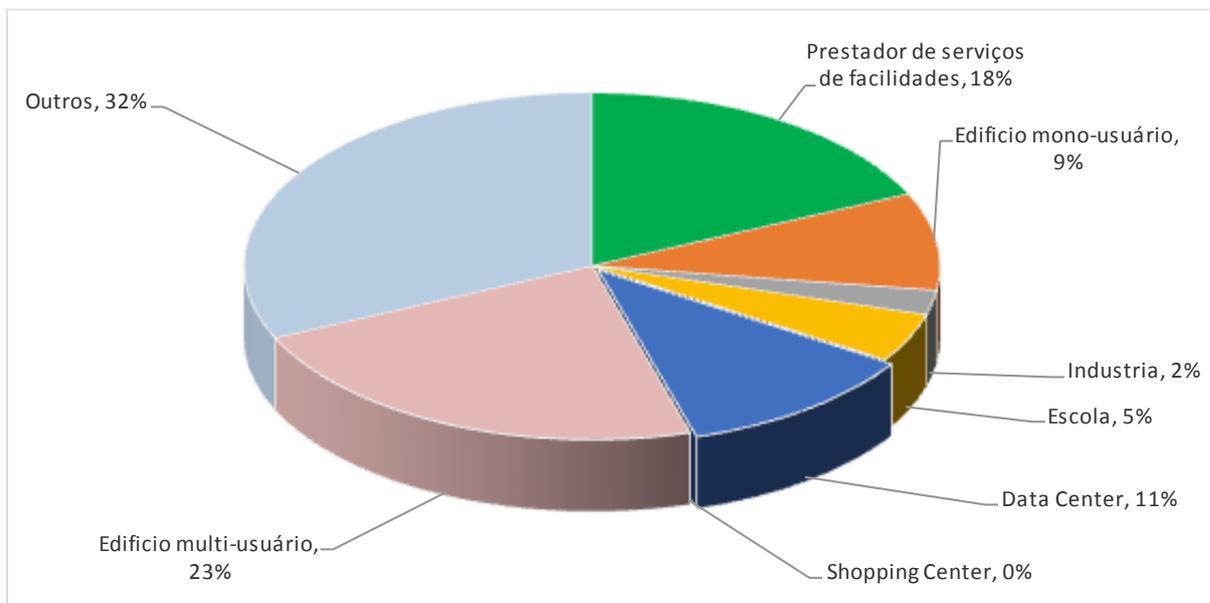
principais, conforme detalhados anteriormente neste trabalho. A plataforma selecionada para a hospedagem deste foi o “Survey Monkey”, o qual disponibiliza total configuração do formulário para a coleta de dados, permitindo que o participante possa salvar as respostas parciais e retornar posteriormente ao mesmo item. Ainda a extração, formatação e apresentação dos resultados obtidos com gráficos de tendências é disponibilizada pelo “Survey Monkey” de forma configurável e de simples utilização. O Formulário está disponível em:

<https://pt.surveymonkey.com/s/7R2M2TC> e no Anexo A - Formulário de pesquisa EFQM.

A coleta de dados foi feita em 2 (duas) etapas, sendo a primeira em caráter experimental para adequação do questionário a realidade dos participantes envolvendo os alunos do curso de MBA /USP - Gerenciamento de Facilidades da USP (turma 2010) e a segunda etapa envolveu os alunos do curso de MBA / USP - Gerenciamento de Facilidades da USP (turmas anteriores) e outros profissionais em gerenciamento de facilidades, garantindo que o público da pesquisa tenha participação ativa na área de estudo. Esta etapa proveu o material de pesquisa para a análise das respostas com o uso da metodologia do EFQM, mensurando a maturidade dos processos vigentes e propondo áreas chaves de atuação para alcançar a excelência na prestação de serviços de gerenciamento de facilidades.

Traduzindo em números, o formulário foi enviado a 96 participantes dos quais todos estão envolvidos com atividades de gerenciamento de facilidades em suas funções profissionais. O formulário ficou disponível para preenchimento pelos participantes desde 06/04/2013 até 24/12/2013 (262 dias), sendo que as estáticas de respostas foram 44% dos participantes (com 42 participações), das quais 71% das participações (30 respostas) consideradas com válidas - consideradas como válidas as participações que responderam a todas os itens do questionário. O total de respostas estão expressos na figura 16, onde também indica o segmento de mercado dos gerentes de facilidades participantes.

Figura 15: Total de respostas e segmento das empresas



Nota:

1) No total de respostas, o segmento das empresas denominados como outros corresponde a 32% do total, assim se faz necessário uma maior abertura de qual mercado as empresas atuam, conforme segue:

- Energia renováveis;
- Bancos;
- Companhia de tratamento e fornecimento de água;
- IT.

Para os segmentos acima classificados como “outros”, embora atuem em diferentes aspectos no mercado, podem ser enquadrados neste trabalho como “edifícios monousuários” conforme a características apresentadas quanto as facilidades.

2) Nesta monografia, as matrizes de avaliação de meios e resultados não foram utilizadas, pois o objeto do estudo foi a auto avaliação dos participantes somente pela coleta de dados e pela aplicação da ferramenta de avaliação dos 9 (nove) critérios.

Cabe neste ponto lembrar, que o preenchimento do formulário pelo participante possibilitou a mensuração da excelência do departamento de gerenciamento de facilidades ao qual o mesmo atua. Esta mensuração foi baseada na escala de likert, a qual posteriormente recebeu um atributo numérico, conforme descrito no capítulo 5, item 5.1. e exemplificado na tabela 11 abaixo.

Tabela 11: Tabela de pontuação dos subcritérios

<b>Escala de likert</b>	<b>Atributo numérico</b>	<b>Descrição</b>
Base Zero	$\leq 16,67\%$	Nada esta acontecendo neste item - sem evidencias de sistemas, processos ou medições.
Muito Fraco	$>16,67\% \leq 33,34\%$	Início de implementação mas com estágio pré-maturo de desenvolvimento, com abordagem imatura e poucas ou nenhuma evidencia de mediões e tendências de melhorias.
Fraco	$>33,34\% \leq 50,00\%$	A implementação foi iniciada e as abordagens esta integrada através da organização - é evidenciado alguma evidencia de melhorias
Aceitável	$>50,00\% \leq 66,67\%$	Abordagem coerente, com implementação na maioria das áreas primárias de negócio. Tendências de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações.
Forte	$>66,67\% \leq 83,34\%$	Abordagem e implementação sólida, continuidade nas tendências de melhorias na maioria das variáveis de performance.
Muito Forte	$>83,34\% \leq 100,00\%$	"Best in class" - Completamente suportado por evidencias.

Nos subcapítulos a seguir, serão apresentados os resultados obtidos nas 112 questões de suportes do formulário web de forma gráfica, considerando o percentual de respostas obtidas. Cada subitem corresponde a um dos 9 critérios e ao final da apresentação gráfica respectiva, há uma breve conclusão com a análise das tendências das respostas coletadas por critério.

## 6.2 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: LIDERANÇA

Figura 16: 1. Comprometimento da liderança com os objetivos da organização

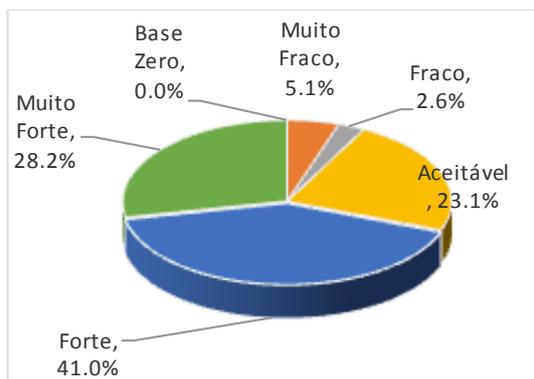


Figura 19: 4. Utilização das informações de desempenho

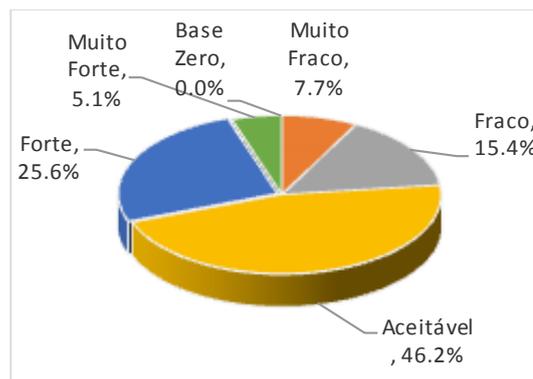


Figura 17: 2. Os Líderes obtêm "feedback" da sua desempenho pessoal

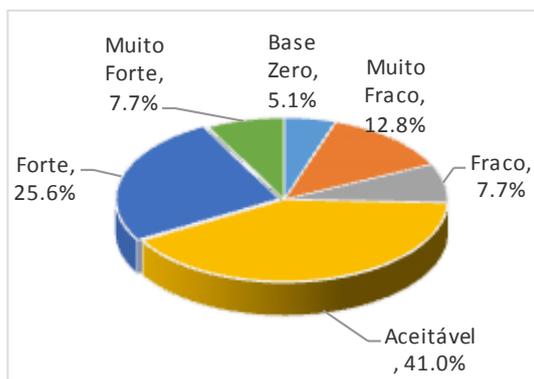


Figura 20: 5. Prática de boa governança pelos líderes

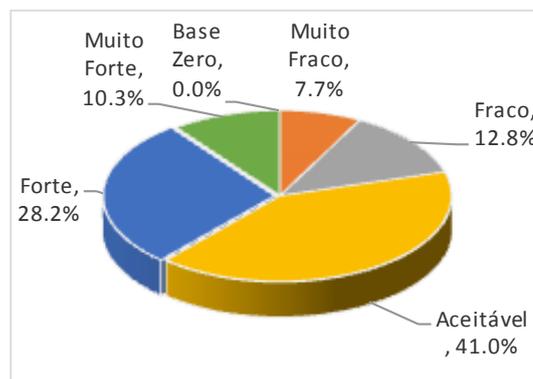


Figura 18: 3. A liderança demonstra comportamento ético

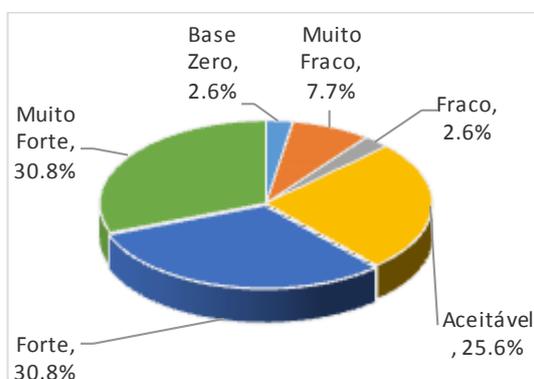


Figura 21: 6. Líderes provêm recursos para melhorias

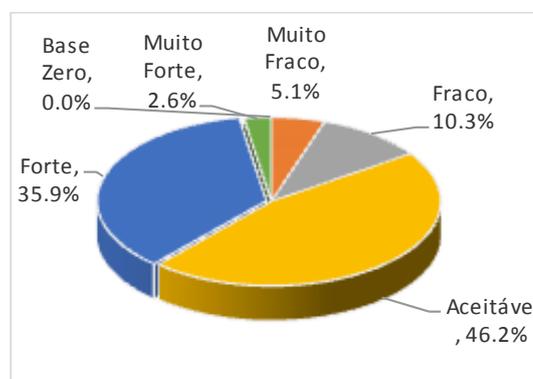


Figura 22: 7. Relacionamento dos líderes com os clientes

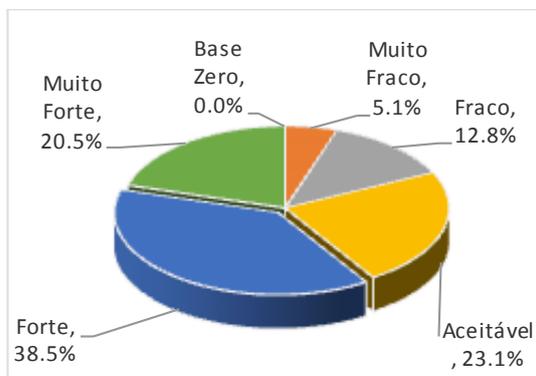


Figura 23: 10. Autonomia dos funcionários

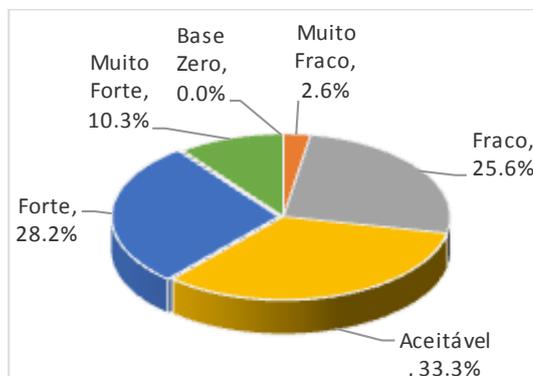


Figura 24: 8. Relacionamento dos líderes com os fornecedores

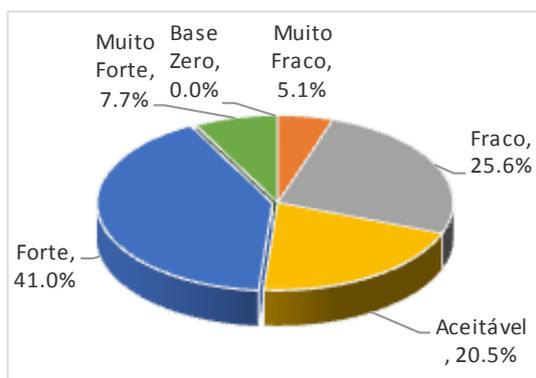


Figura 25: 11. Suporte dos líderes para a excelência

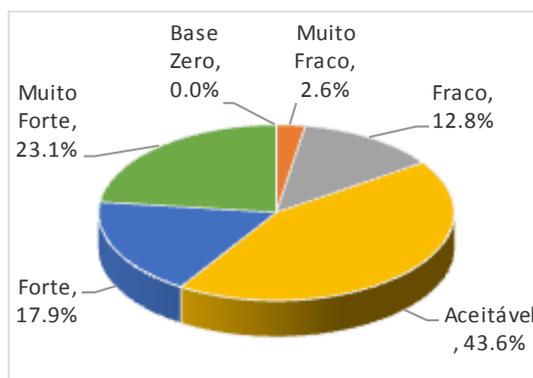


Figura 26: 9. Relacionamento dos líderes com a comunidade

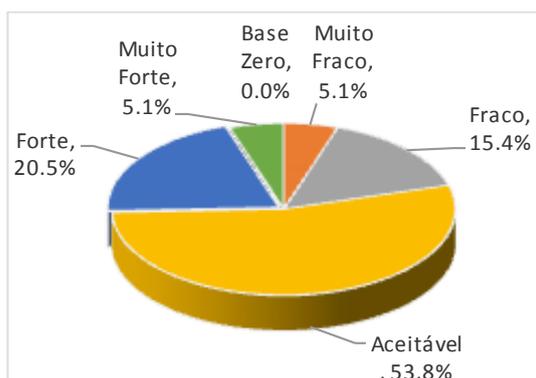


Figura 27: 12. Acessibilidade dos líderes

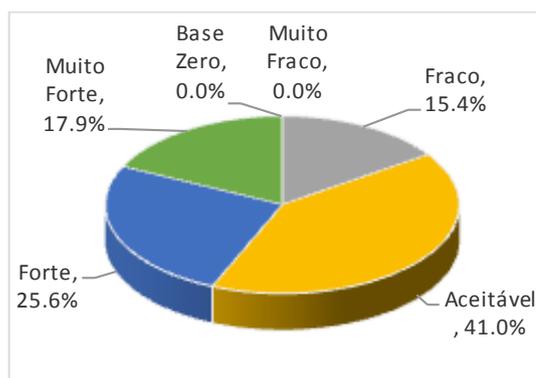


Figura 28: 13. Promoção de inovação pela liderança

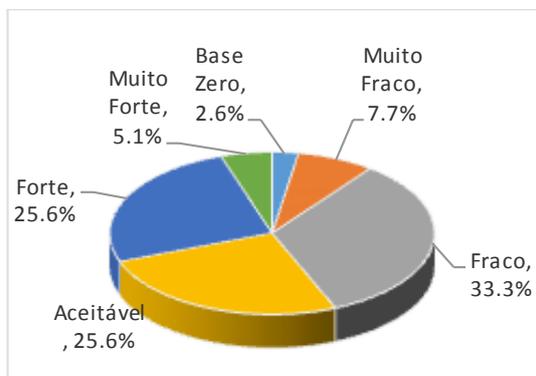


Figura 29: 14. Promoção do foco no cliente pela liderança

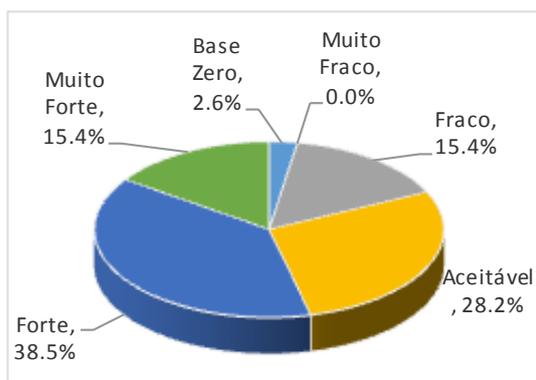
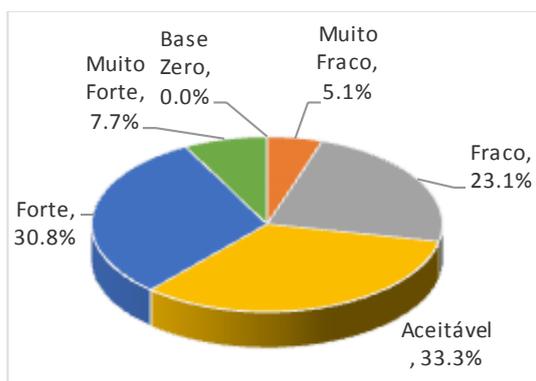
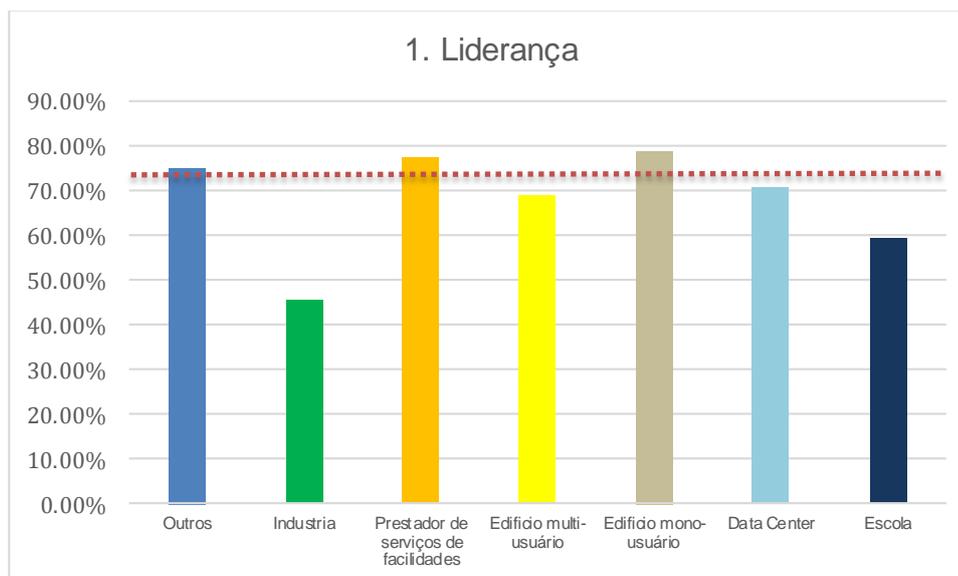


Figura 30: 15. Suporte da liderança aos esforços de melhoria dos funcionários



## Resumo da avaliação de Liderança:

Figura 31: Índices obtidos - critério liderança



Com base nos dados coletados dos participantes através do formulário web, obteve-se o índice médio de excelência de 72% conforme a classificação do EFQM, o que posiciona os avaliados como forte: “Abordagem e implementação sólida, continuidade nas tendências de melhorias na maioria das variáveis de desempenho.”

Analisando por segmento de facilidades, nota-se que com exceção das indústrias e escolas, os demais estão com os índices em liderança nivelados, mostrando consistência e atenção a este critério pela própria dinâmica das organizações que as ocupam.

Recordando, para o critério de liderança, o valor máximo atribuído é de 100 pontos (10% do total da pontuação).

### 6.3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: POLÍTICA E ESTRATÉGIA

Figura 32: 16. Consideração das necessidades dos "stakeholders"

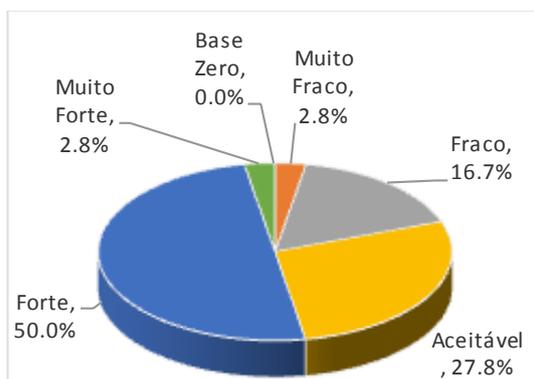


Figura 35: 19. Consideração de fatores políticos, econômicos e sociais

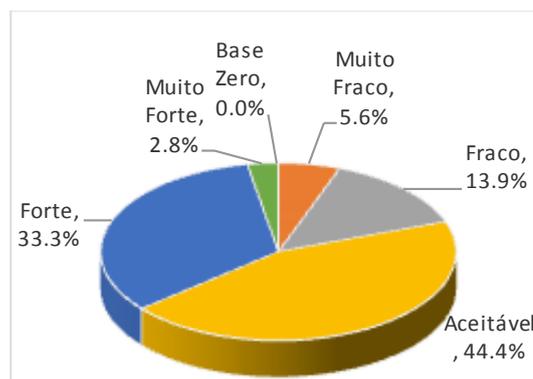


Figura 33: 17. Análise do cliente, competidor e dinâmica de Mercado

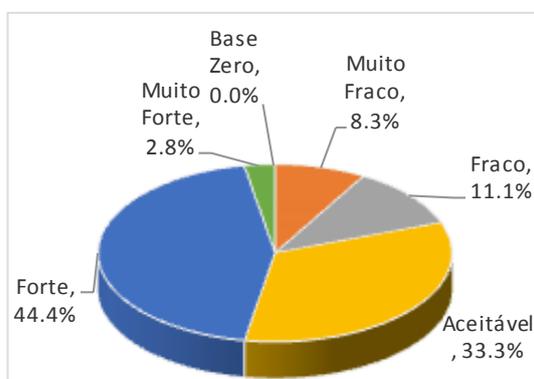


Figura 36: 20. Inclusão de "benchmarking"

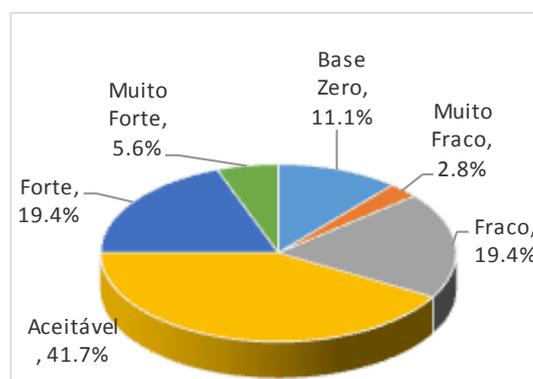


Figura 34: 18. Coleta e análise de dados e informações necessárias aos fornecedores e parceiros

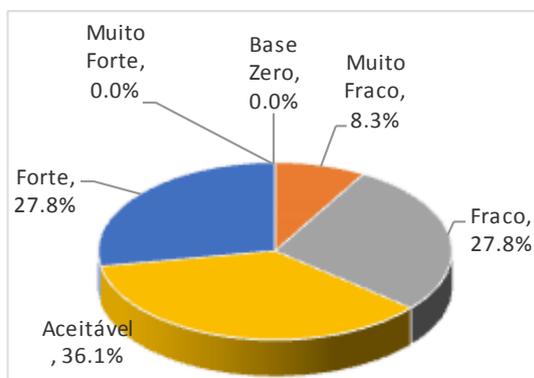


Figura 37: 21. Coleta e análise de dados quantitativos

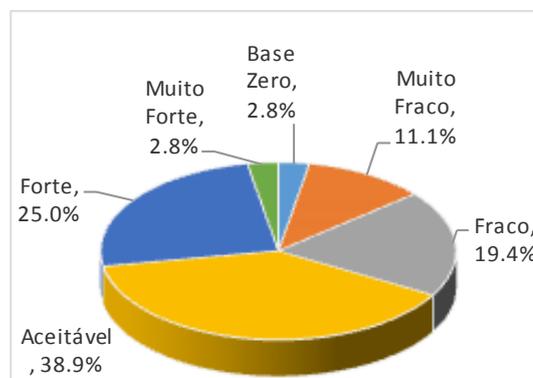


Figura 38: 22. Processo e abordagem para definição de objetivos de longo e curto prazo

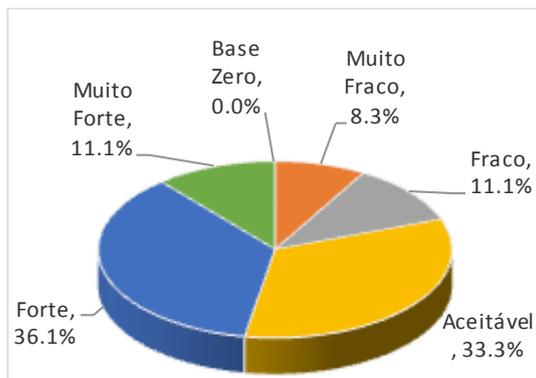


Figura 41: 25. Integração e alinhamento dos planos dos times com os objetivos estratégicos

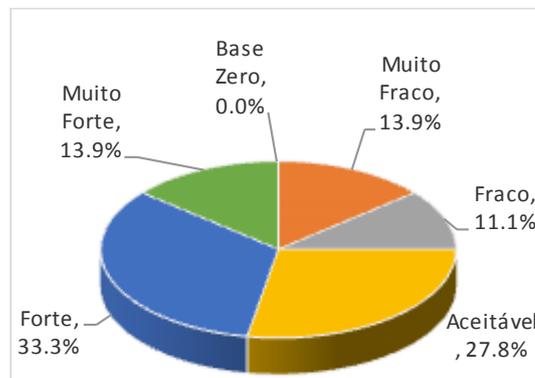


Figura 39: 23. Consideração dos pontos fortes e fracos da organização

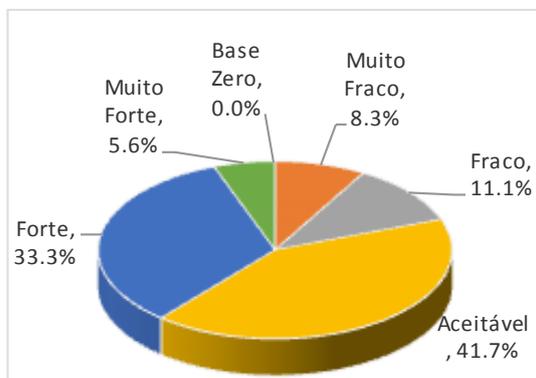


Figura 42: 26. Desenvolvimento de planos de ação que incluem objetivos, medições e processos de monitoração

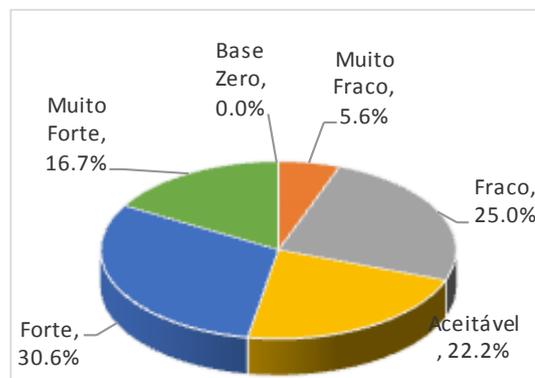


Figura 40: 24. Inclusão de princípios de qualidade e melhoria contínua

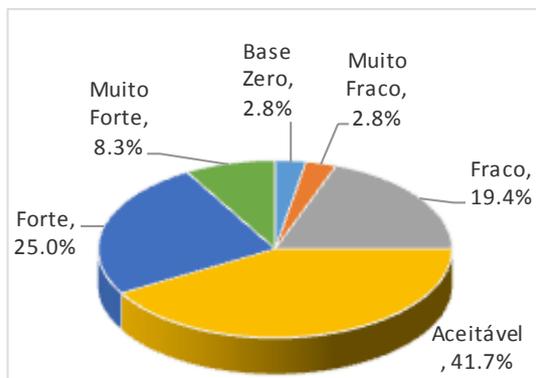
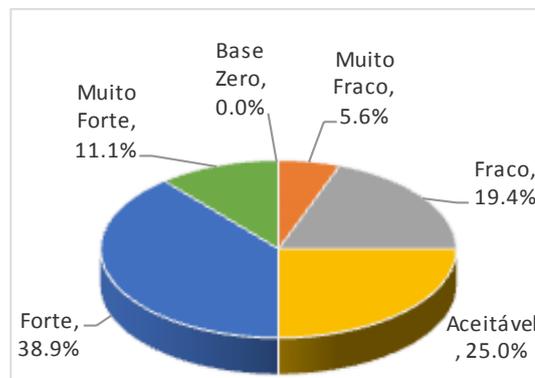
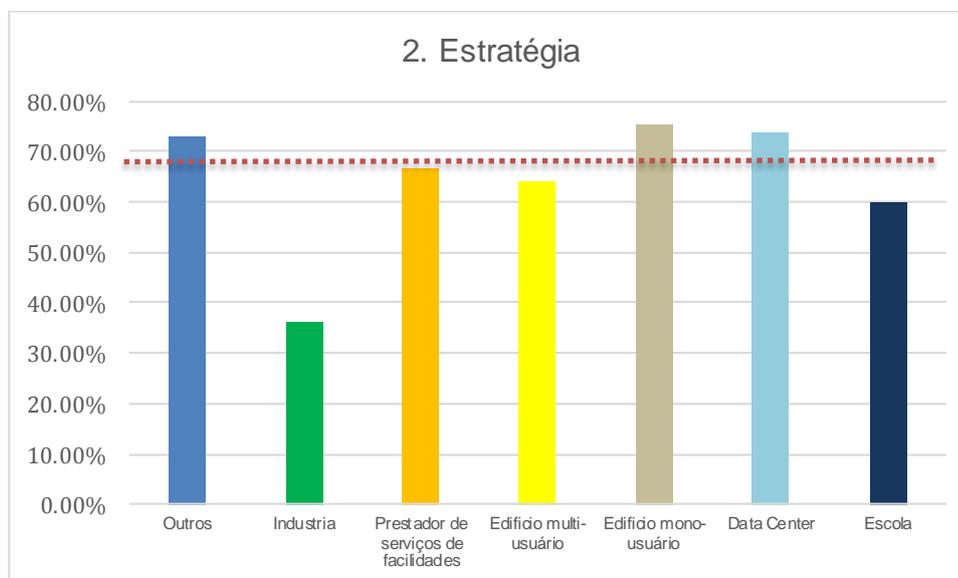


Figura 43: 27. Comunicação da estratégia aos funcionários e pessoas chave



## Resumo da avaliação de Política e Estratégia:

Figura 44: Índices obtidos – Critério política e estratégia



O índice médio de excelência obtido no critério “política e estratégia” foi de 69% conforme a classificação do EFQM, o que posiciona os avaliados como forte: “Abordagem e implementação sólida, continuidade nas tendências de melhorias na maioria das variáveis de desempenho.”

Na análise por segmentos, destoa-se a indústria, com aproximadamente 38% de índice, o qual pode-se vincular novamente ao tipo de negócio que a facilidade está destinada. Os demais apresentam consistência nos valores de índice médio apresentados.

O critério de política e estratégia, o valor máximo atribuído é de 100 pontos (10% do total da pontuação) conforme demonstrado na figura 5.

## 6.5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: PESSOAS

Figura 45: 28. Alinhamento dos planos e políticas de RH com a estratégia da organização

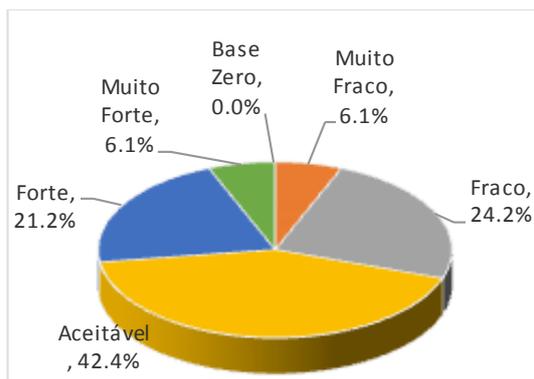


Figura 48: 31. Avaliação de desempenho dos funcionários

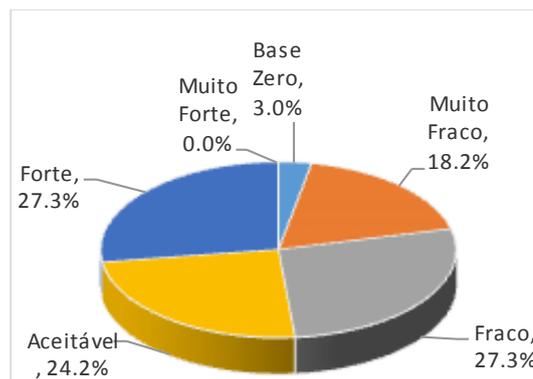


Figura 46: 29. Plano de sucessão e oportunidades de desenvolvimento de carreira

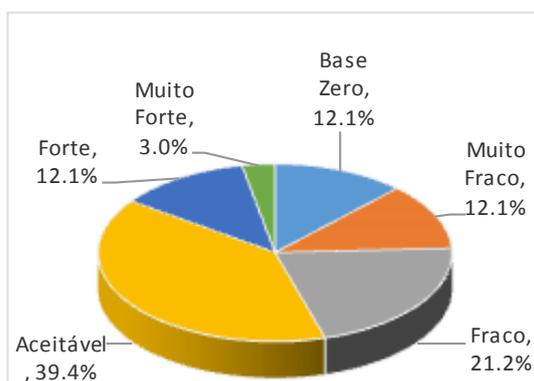


Figura 49: 32. Avaliação da necessidade do desenvolvimento de conhecimentos e capacidades

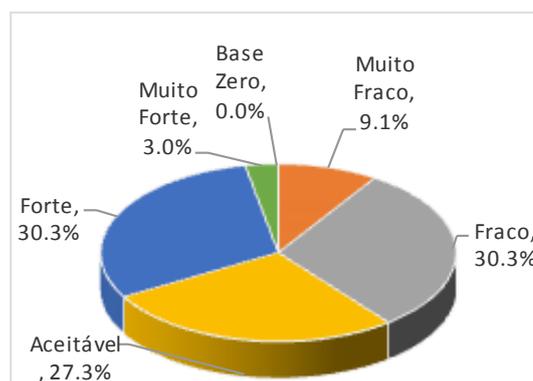


Figura 47: 30. Alinhamento das políticas e estratégias de recrutamento com a estratégia da organização

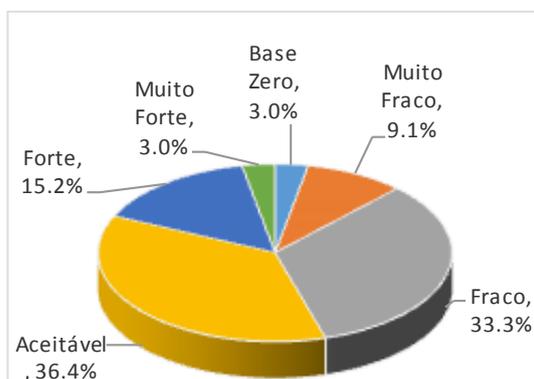


Figura 50: 33. Treinamento no local de trabalho, treinamento não formal e oportunidades educacionais

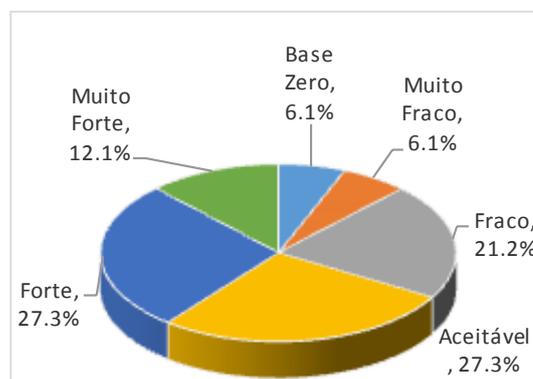


Figura 51: 34. Possibilitar que os funcionários desempenhem todo o seu potencial

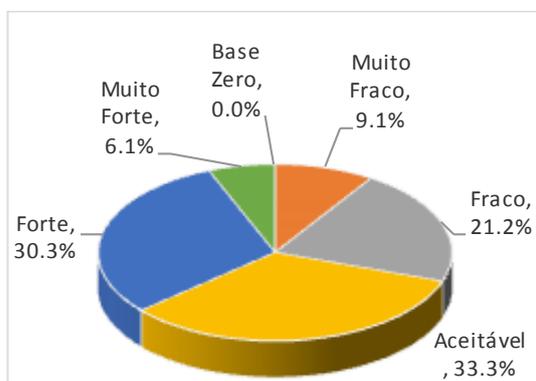


Figura 54: 37. Compartilhamento da visão e missão com os funcionários

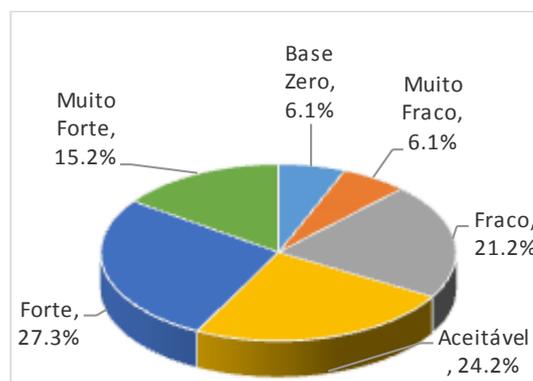


Figura 52: 35. Desenho dos times de trabalho para inovação e melhoria

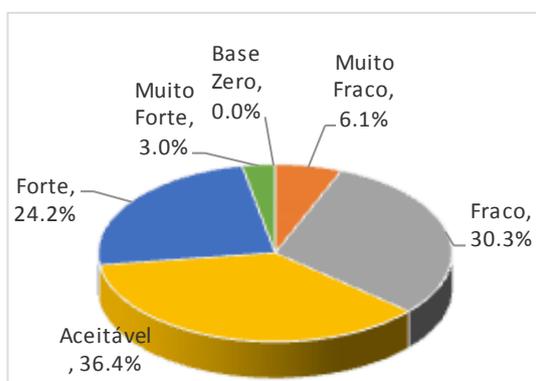


Figura 55: 38. Disponibilidade de informação de desempenho dos negócios entre a organização

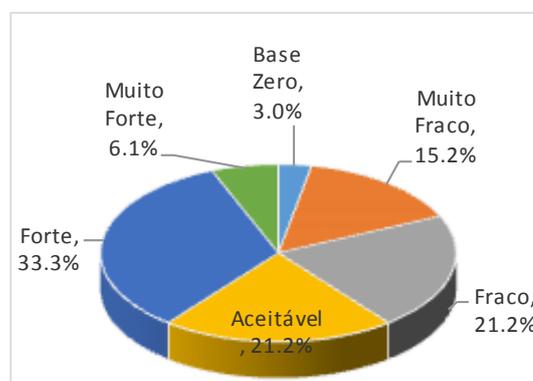


Figura 53: 36. Coleta de "feedback" dos funcionários quanto expectativas e necessidades

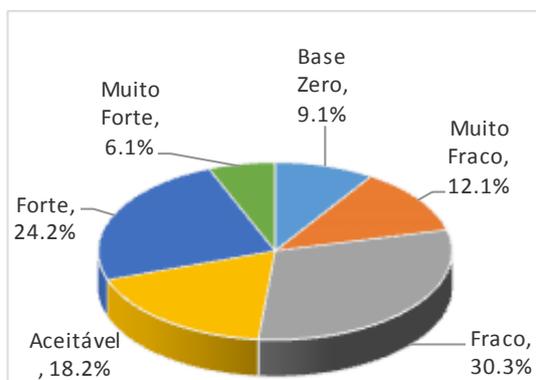


Figura 56: 39. Identificação e compartilhamento das melhores práticas com os funcionários

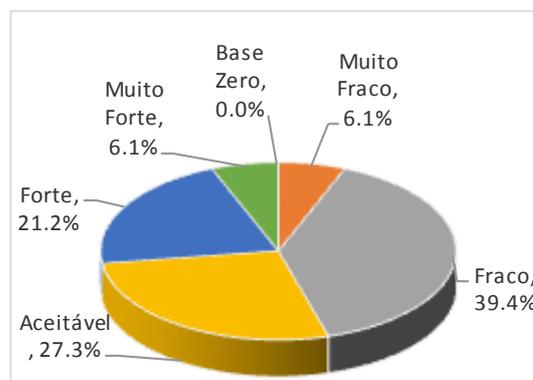


Figura 57: 40. Compensação, reconhecimento e premiação de funcionários

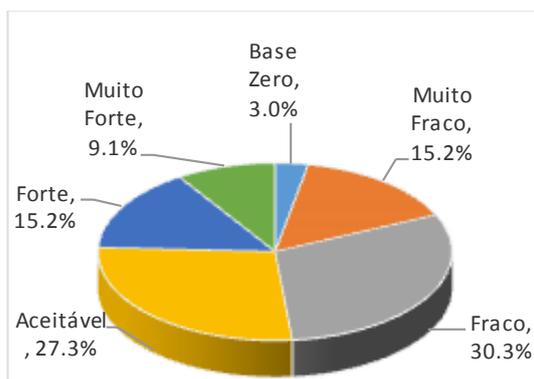


Figura 58: 41. Monitoramento e manutenção de saúde e segurança do local de trabalho

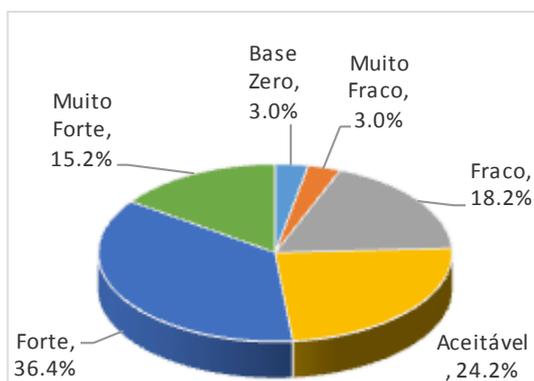
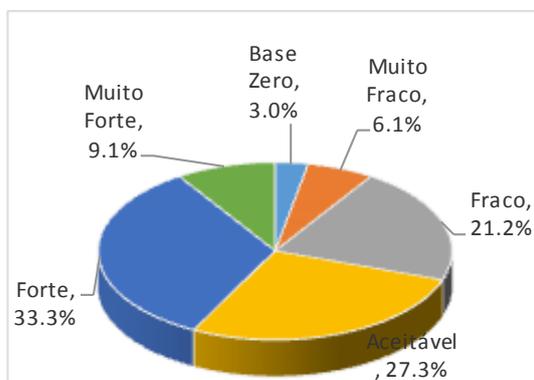
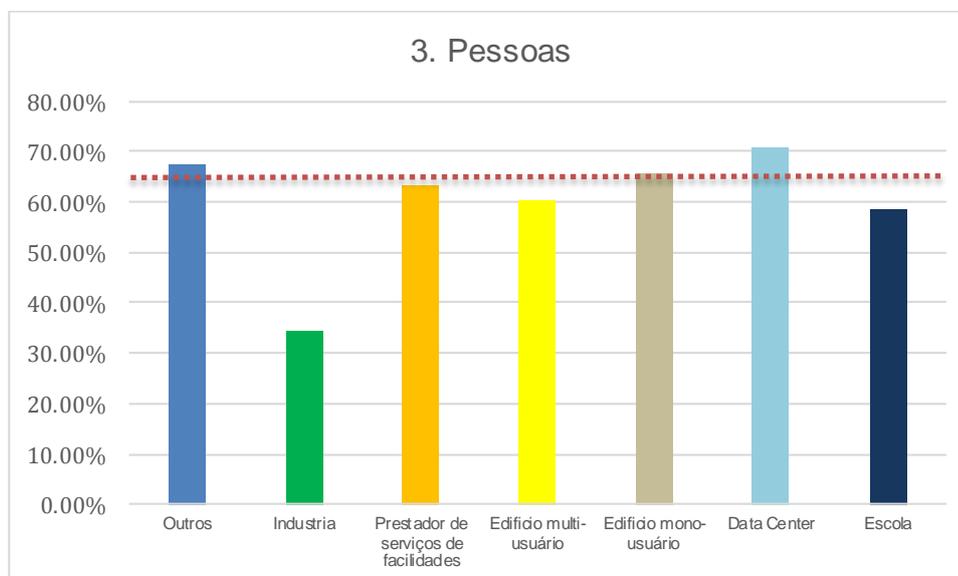


Figura 59: 42. Benefícios que atendem as necessidades dos funcionários



## Resumo da avaliação de Pessoas:

Figura 60: Índices obtidos – Critério pessoas



Pelas respostas obtidas, o critério de pessoas ficou posicionado com índice médio de excelência de 64% conforme a classificação do EFQM, definindo como aceitável: “Abordagem coerente, com implementação na maioria das áreas primárias de negócio. Tendências de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações.”

Novamente o segmento de indústria apresenta-se abaixo da média dos demais segmentos, com aproximadamente 35% de índice. Os demais apresentam consistência nos valores de índice médio apresentados.

O critério de pessoas corresponde com o valor máximo de 100 pontos (10% do total da pontuação) no total da avaliação.

## 6.6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: PARCERIAS E RECURSOS

Figura 61: 43. Identificação e gerenciamento de fornecedores

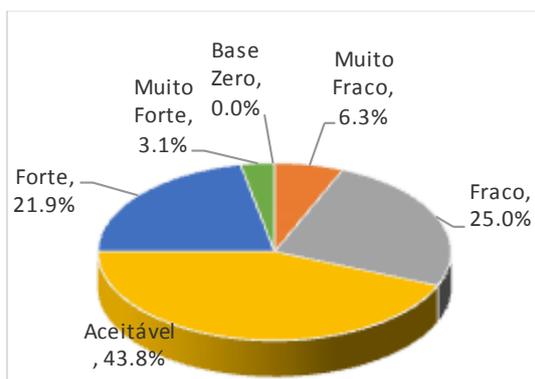


Figura 64: 46. Alinhamento das estratégias financeiras e políticas com a estratégia da organização

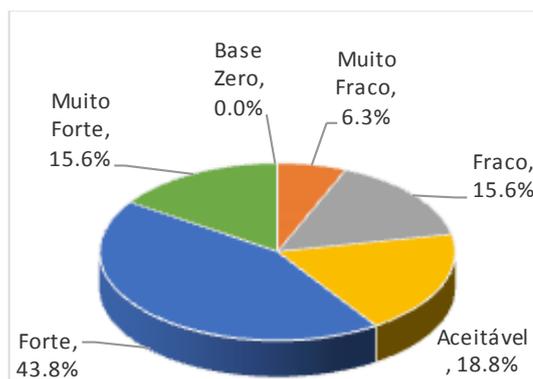


Figura 62: 44. Identificação e desenvolvimento (não fornecedores) de oportunidades de parcerias

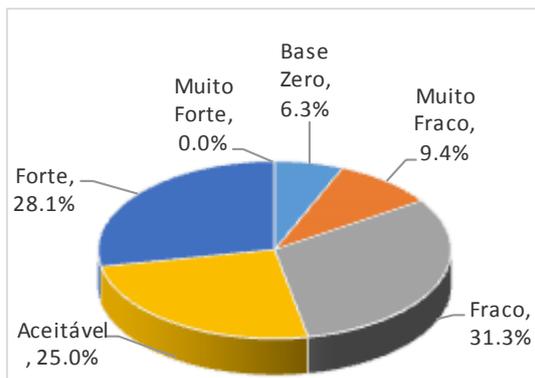


Figura 65: 47. Disponibilidade de informação financeira para suporte de tomadas de decisão

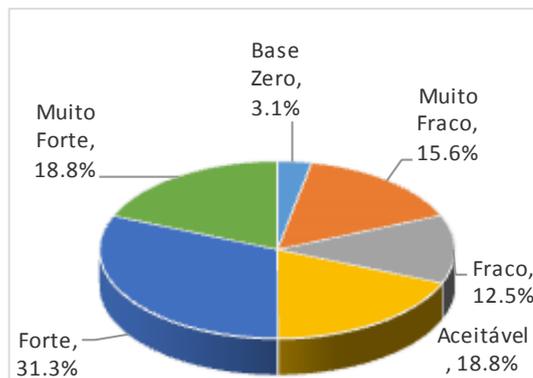


Figura 63: 45. Identificando e trabalhando com parceiros

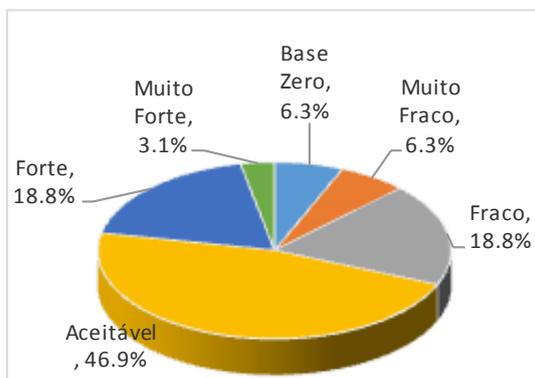


Figura 66: 48. Gerenciamento das decisões de investimento e risco financeiro

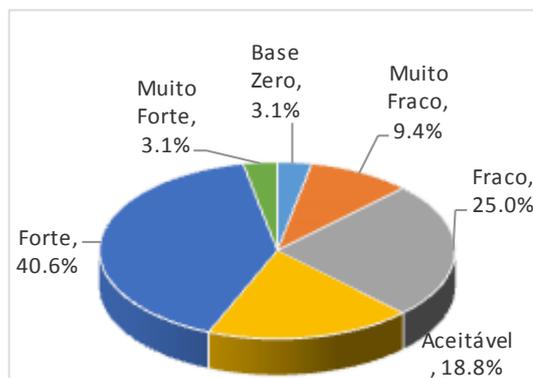


Figura 67: 49. Monitoramento e gerenciamento de impacto ambiental

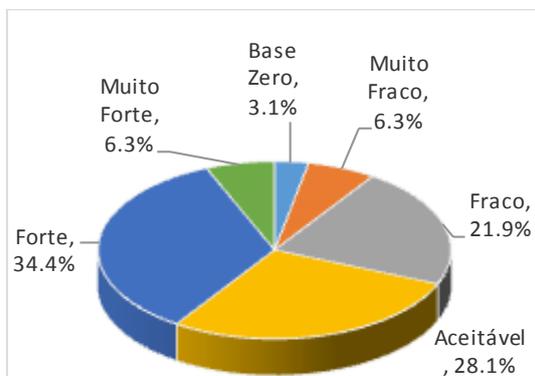


Figura 70: 52. Relevância e utilidade dos sistemas de informação

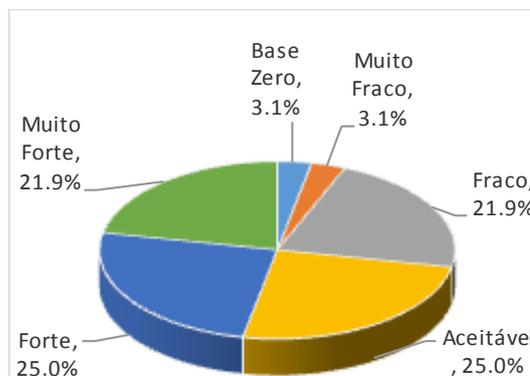


Figura 68: 50. Monitoramento e gerenciamento de conformidade com os requerimentos legais

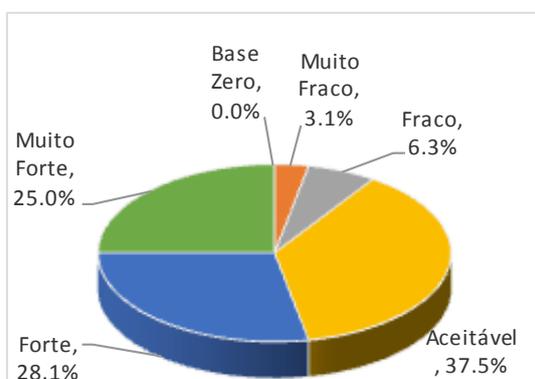


Figura 71: 53. Mecanismo para obtenção, compartilhamento e uso de informações (incluindo e-commerce e intranet)

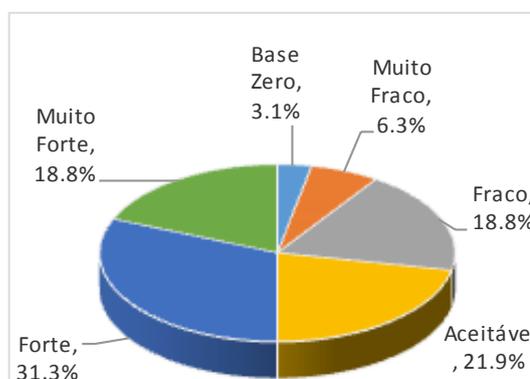


Figura 69: 51. Alinhamento das estratégias de fornecedores e compras com as necessidades dos negócios

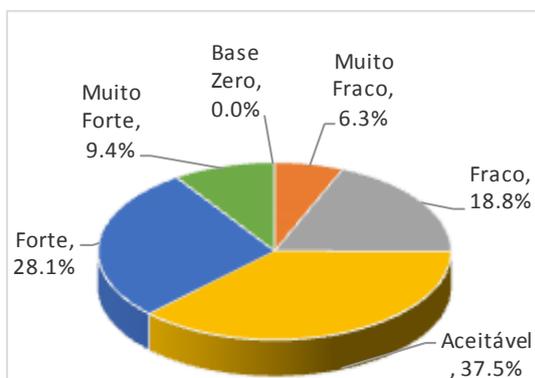


Figura 72: 54. Acurácia dos dados, utilidade, segurança e disponibilidade para pessoas as quais necessitem

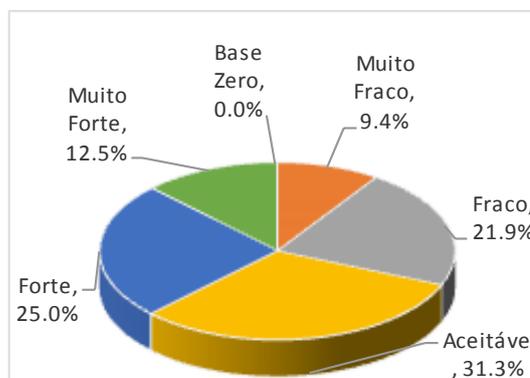


Figura 73: 55. Identificação de tecnologias emergentes ou alternativas

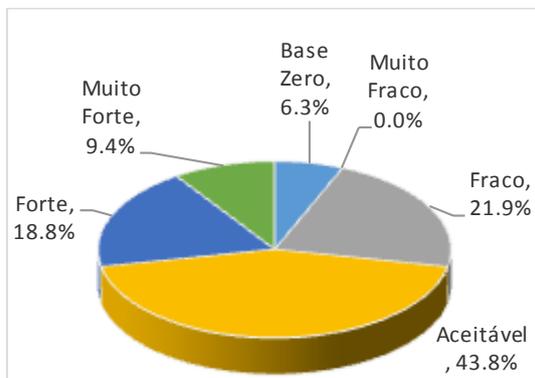


Figura 74: 56. Desenvolvimento de competências pessoais para utilização de novas tecnologias

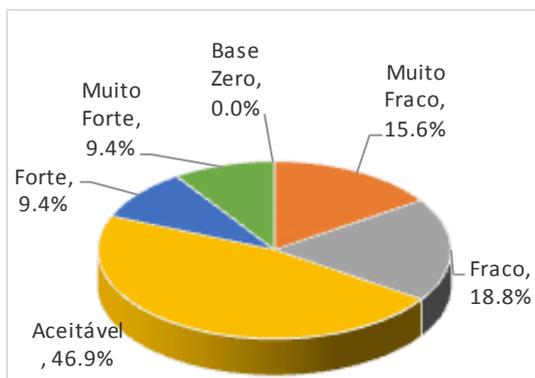
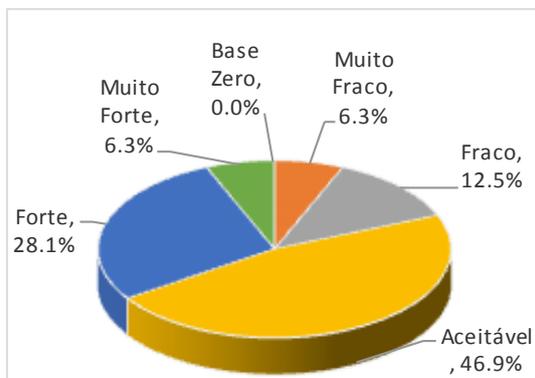


Figura 75: 57. Confiabilidade e afabilidade do usuário com Hardware e Software



## Resumo da avaliação de Parcerias e Recursos:

Figura 76: Índices obtidos – Critério parcerias e recursos



Este critério aborda em como a organização se relaciona com seus fornecedores, demonstrando interesse em que ambos entendam o negócio uns dos outros, alavancando os resultados para ambas as partes e, pelas respostas colhidas, foi obtido o índice médio de excelência de 68% conforme a classificação do EFQM, definindo como forte: “Abordagem e implementação sólida, continuidade nas tendências de melhorias na maioria das variáveis de desempenho.”

Dos segmentos analisados, somente a indústria fica aquém da média dos demais, com aproximadamente 42%.

Para o critério de parcerias e recursos, o valor máximo atribuído é de 100 pontos (10% do total da pontuação).

## 6.7 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: PROCESSOS

Figura 77: 58. Identificação e definição (detalhamento) de processos chave

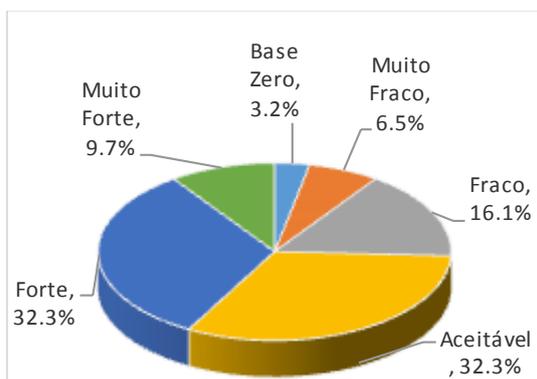


Figura 80: 61. Sistema para priorização de projetos de melhorias

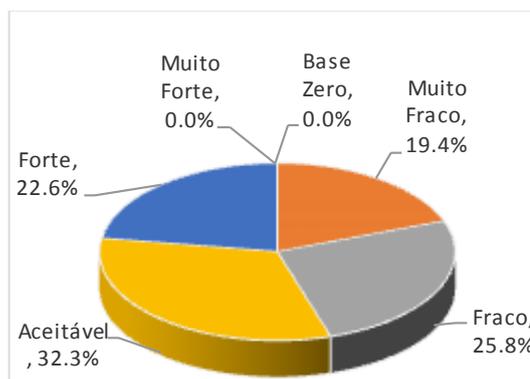


Figura 78: 59. Disponibilidade de dados e informações para medir a desempenho dos processos

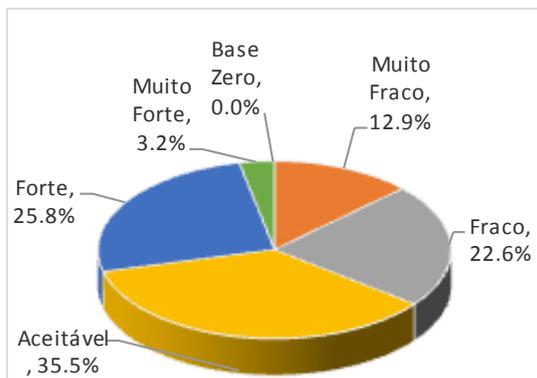


Figura 81: 62. Melhoria contínua da desempenho dos processos

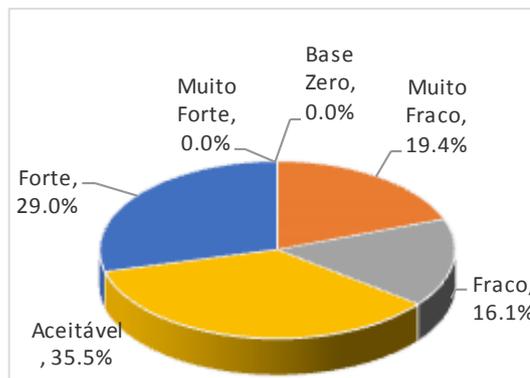


Figura 79: 60. Atribuição de responsabilidade do gerenciamento de processos

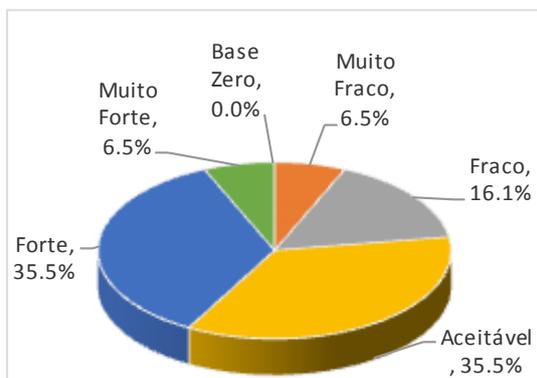


Figura 82: 63. Comunicação de mudanças aos "stakeholders" e revisão dos impactos das mesmas

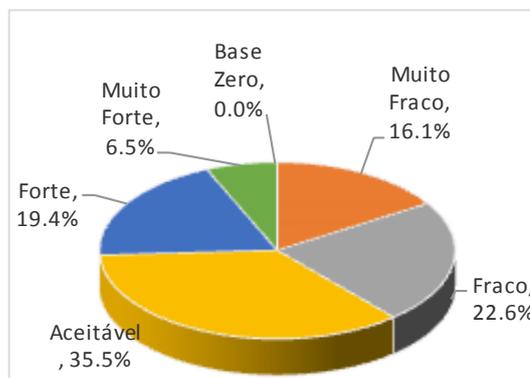


Figura 83: 64. Identificação das necessidades dos clientes

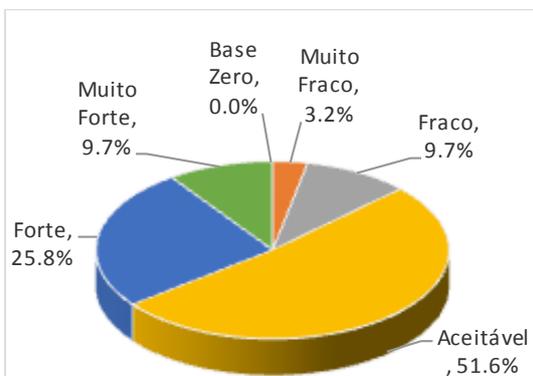


Figura 86: 67. Produção de produtos e serviços

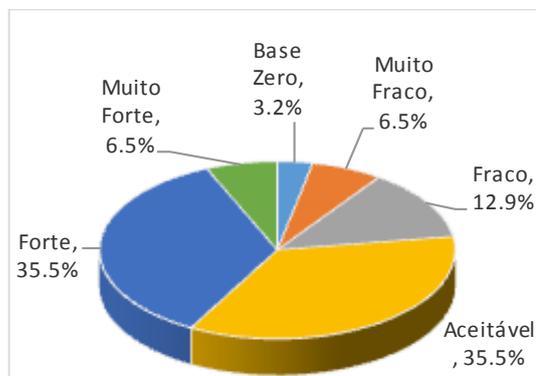


Figura 84: 65. Desenho ou redesenho de produtos e serviços

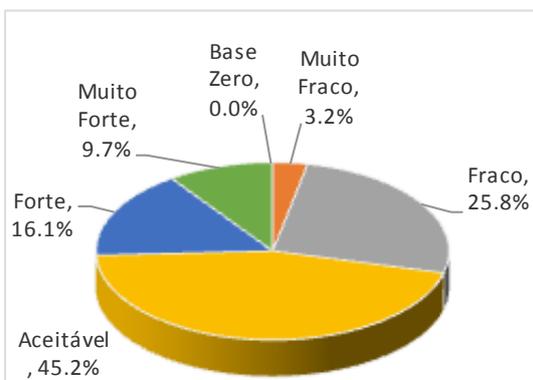


Figura 87: 68. Marketing / comunicação do valor proposto de produtos e serviços

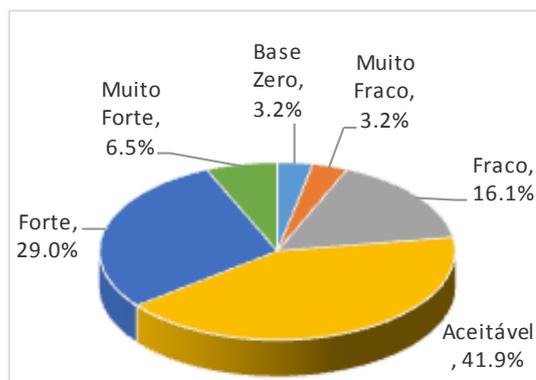


Figura 85: 66. Tradução dos requerimentos dos clientes para serviços / produtos

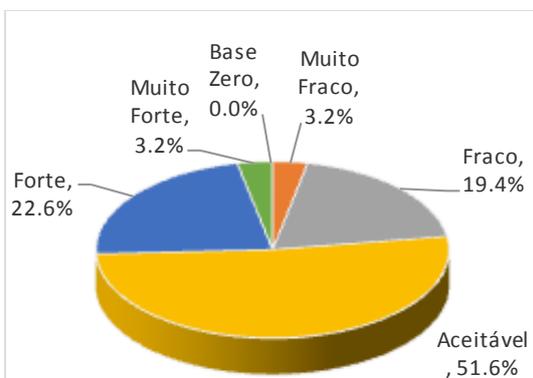


Figura 88: 69. Entrega e execução de produtos e serviços

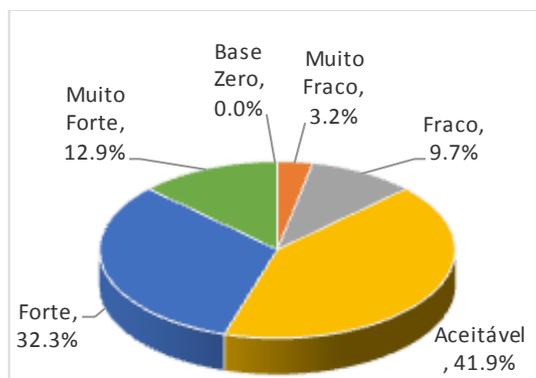


Figura 89: 70. Processo para construir lealdade do cliente

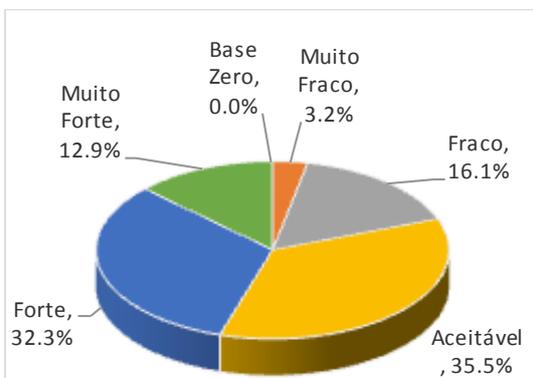


Figura 90: 71. Mecanismo de aquisição do "feedback" do cliente

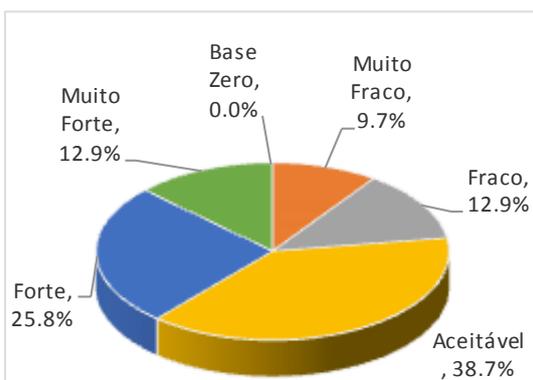
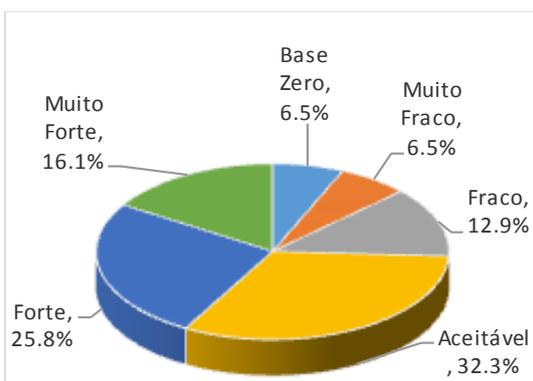
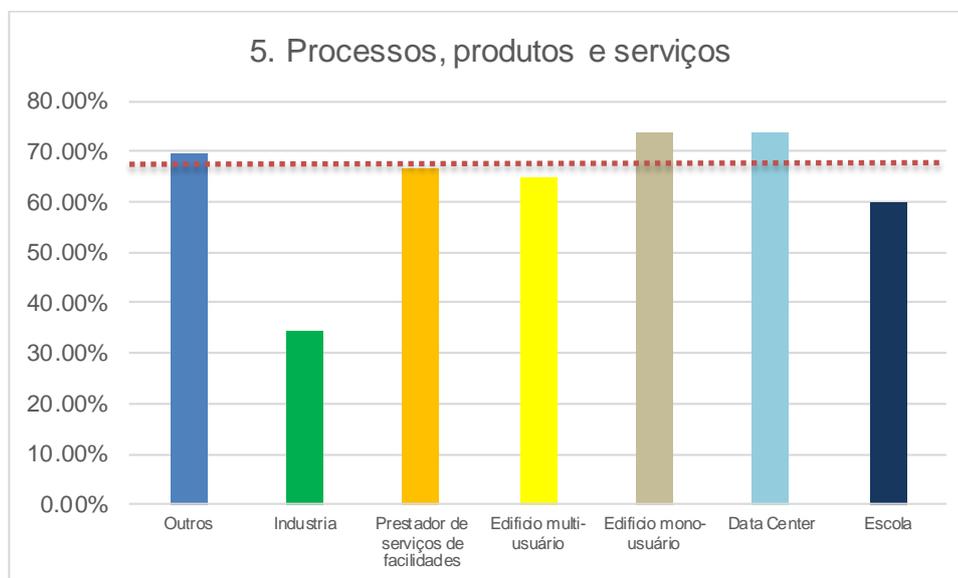


Figura 91: 72. Processo para monitoramento de reclamações e soluções



## Resumo da avaliação de Processos:

Figura 92: Índices obtidos – Critério processos, produtos e serviços



O critério de processos, produtos e serviços aborda a maneira em que a organização se adequa para atender as necessidades dos clientes (internos e externos) através de adequações nestes três itens. O índice médio de excelência alcançado neste critério foi de 68%, o que caracteriza como forte: “Abordagem e implementação sólida, continuidade nas tendências de melhorias na maioria das variáveis de desempenho.”

Abrindo a análise por segmento, com exceção da indústria que apresentou índice médio de 35%, os participantes apresentam hegemonia no posicionamento quanto a este critério.

Para este o critério, o valor máximo atribuído é de 100 pontos (10% do total da pontuação).

## 6.8 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: RESULTADOS DOS CLIENTE

Figura 93: 73. Aquisição de dados para a medição da experiência e necessidades dos clientes

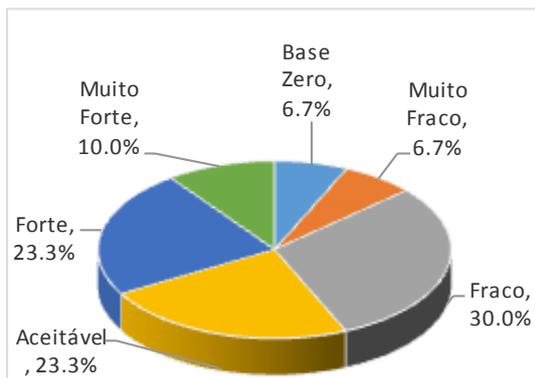


Figura 96: 76. Comparação das percepções dos clientes para com outras unidades e organizações

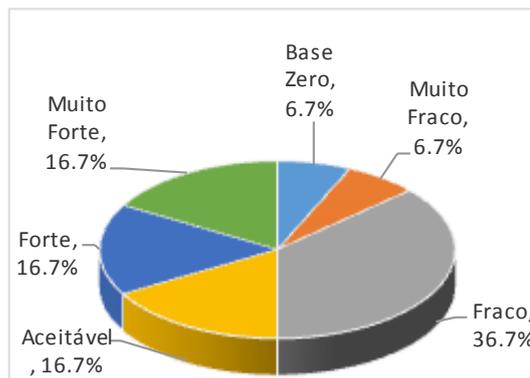


Figura 94: 74. Melhoria das tendências e níveis de satisfação / desempenho dos clientes

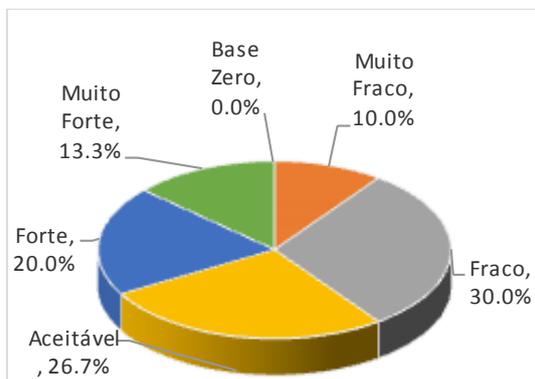


Figura 97: 77. Análise de causa e efeito para explicar as percepções dos clientes

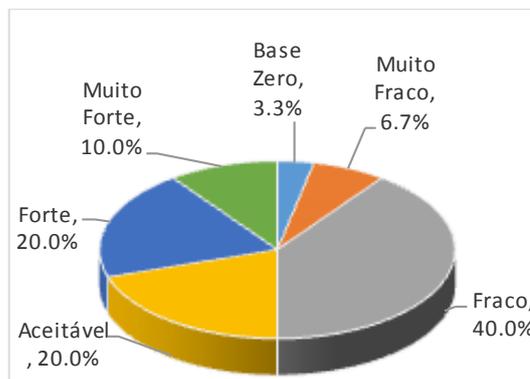


Figura 95: 75. Adequação dos objetivos para a satisfação / desempenho dos clientes

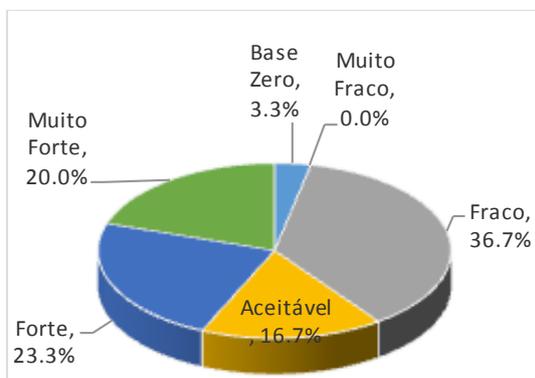


Figura 98: 78. Uso dos indicadores internos para medir o desempenho e compará-la aos objetivos dos clientes

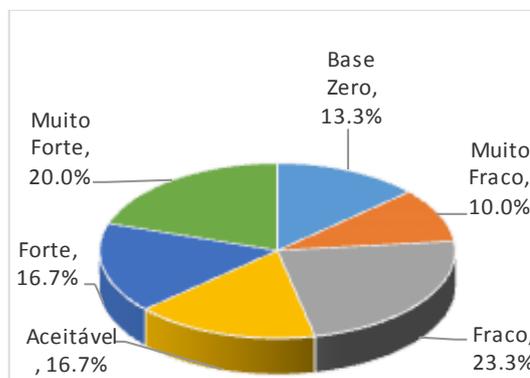


Figura 99: 79. Melhoria das tendências e níveis de desempenho interna comparadas com os objetivos dos clientes

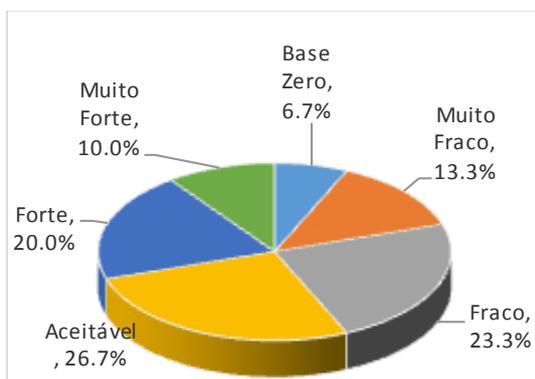


Figura 100: 80. Adequação de objetivos de desempenho interna comparados com os objetivos dos clientes

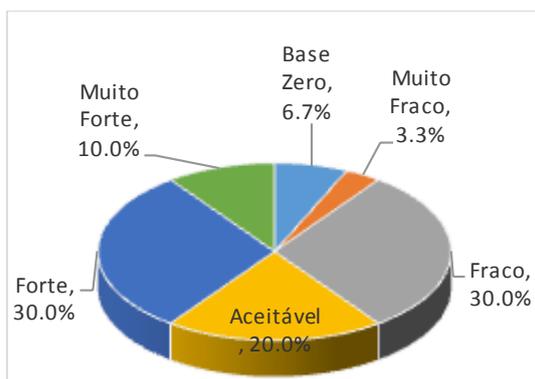


Figura 101: 81. Comparação da desempenho interna de objetivos dos clientes para com outras unidades e organizações

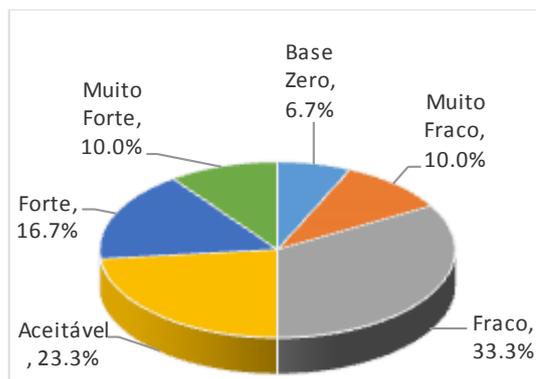
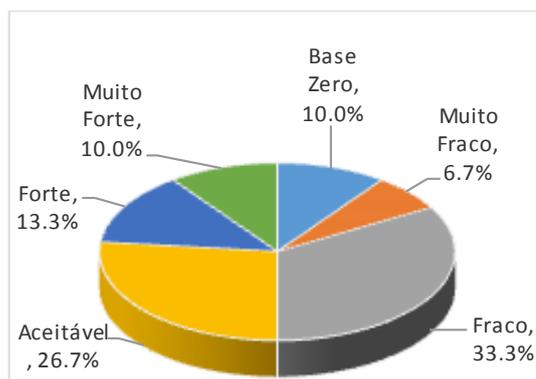


Figura 102: 82. Análise de causa e efeito para explicar os resultados dos clientes



## Resumo da avaliação de Resultados dos Clientes:

Figura 103: Índices obtidos - Critério resultado dos clientes



O critério de resultado dos clientes foca na abordagem da organização quanto ao resultado provido a seus clientes, com o propósito de aprimorar o produto / serviço, antecipar demandas e alcançar nível de excelência junto a este. O valor obtido neste critério foi de 65%, posicionando-o como aceitável: “Abordagem coerente, com implementação na maioria das áreas primárias de negócio. Tendências de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações.”

Analisando por segmento, somente a indústria apresenta valores abaixo da média dos demais, com aproximadamente 43%. Os demais participantes apresentaram hegemonia nos resultados.

O critério de resultados dos clientes, corresponde o valor máximo de 150 pontos (15% do total da pontuação).

## 6.9 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: RESULTADOS DE PESSOAS

Figura 104: 83. Aquisição de dados para a medição da experiência e necessidades dos funcionários



Figura 107: 86. Comparação das percepções dos funcionários para com outras unidades e organizações

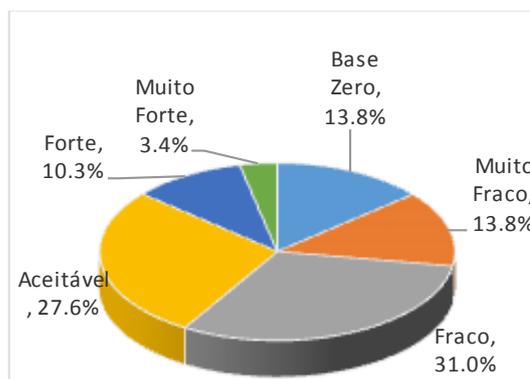


Figura 105: 84. Melhoria das tendências e níveis de satisfação / desempenho dos funcionários

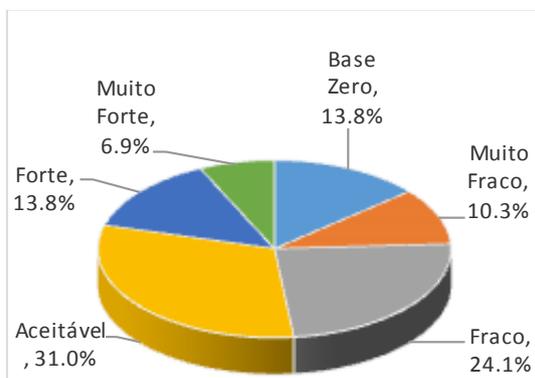


Figura 108: 87. Análise de causa e efeito para explicar as percepções dos funcionários

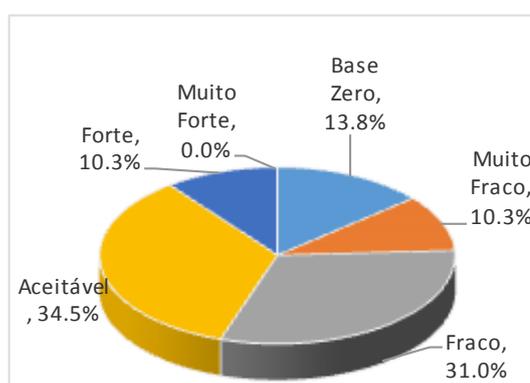


Figura 106: 85. Adequação de objetivos para a satisfação / desempenho dos funcionários

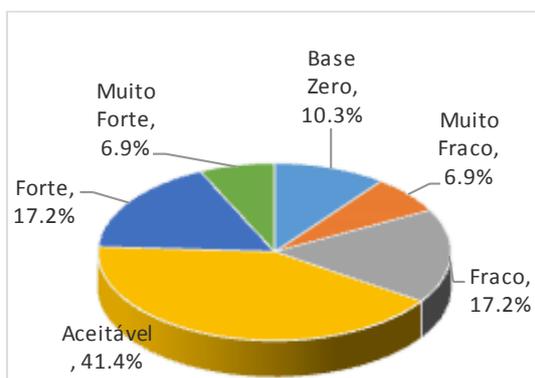


Figura 109: 88. Uso de indicadores internos para medir a desempenho e compara-la aos objetivos dos funcionários

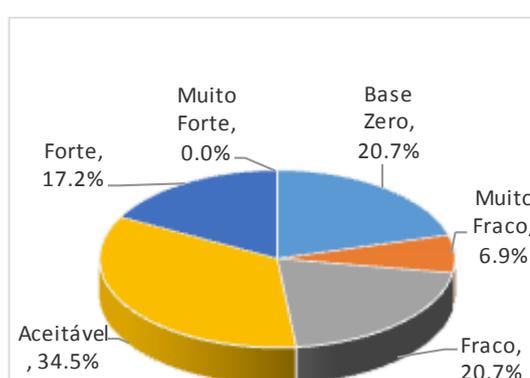


Figura 110: 89. Melhoria das tendências e níveis de desempenho interna comparadas com os objetivos dos funcionários

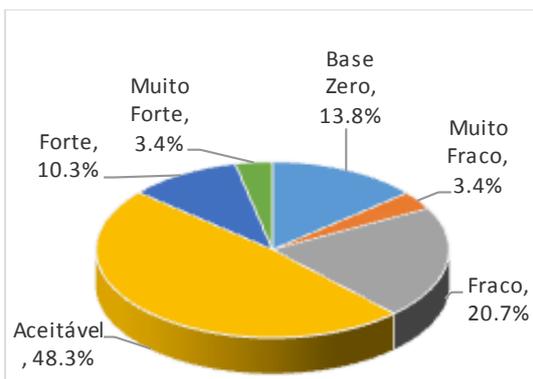


Figura 111: 90. Adequação dos objetivos de desempenho interna comparados com os objetivos dos funcionários

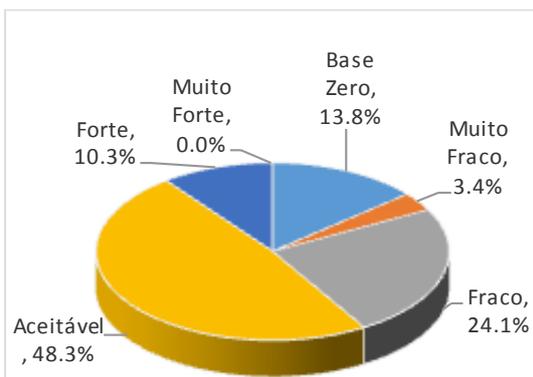


Figura 112: 91. Comparação da desempenho interna dos funcionários para com outras unidades e organizações

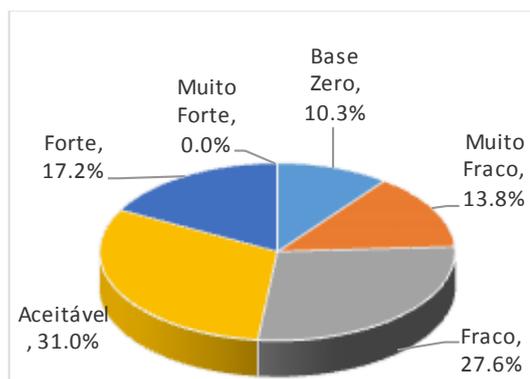
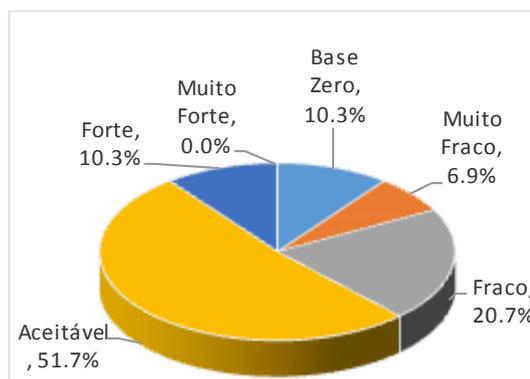
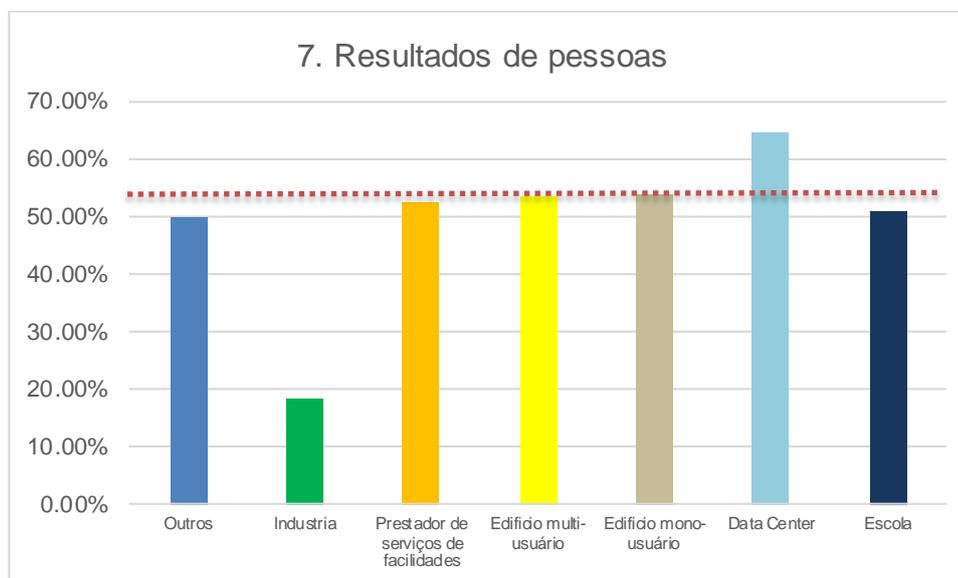


Figura 113: 92. Análise de causa e efeito para explicar os resultados dos funcionários



## Resumo da avaliação de Resultados de Pessoas:

Figura 114: Índices obtidos – critério resultados de pessoas



Este critério aborda qual é a percepção dos funcionários sobre a organização, a satisfação dos mesmos e como isto impacta no desempenho. O valor obtido neste critério foi de 53%, posicionando-o como aceitável: “Abordagem coerente, com implementação na maioria das áreas primárias de negócio. Tendências de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações.”

Analisando por segmento, há 2 extremos no gráfico: A indústria de um lado com 19% e do outro, data center com 65% - a diferente natureza dos negócios pode ser considerada como justificativa para tal discrepância, pois um dos grandes ativos da indústria são os maquinários e equipamentos e, para os data centers, os maiores ativos são os funcionários que atuam diretamente na operação. Os demais participantes apresentaram valores médios nos resultados providos.

Para o critério de resultados em pessoas, o valor máximo atribuído é de 100 pontos (10% do total da pontuação) conforme demonstrado na figura 10.

## 6.10 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: RESULTADOS NA SOCIEDADE

Figura 115: 93. Aquisição de dados para a medição da experiência e necessidades da sociedade / comunidade

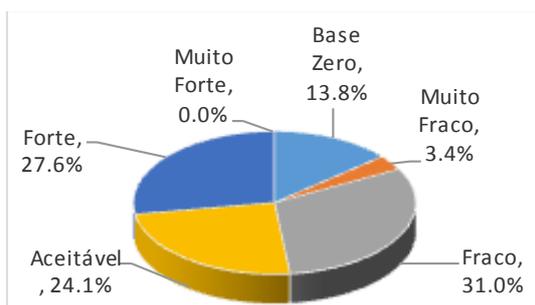


Figura 118: 96. Comparação das percepções da sociedade / comunidade para com outras unidades e organizações

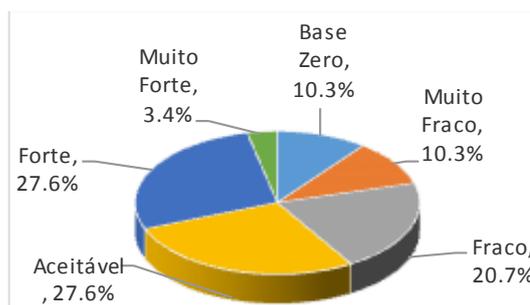


Figura 116: 94. Melhoria das tendências e níveis de satisfação / desempenho da sociedade / comunidade

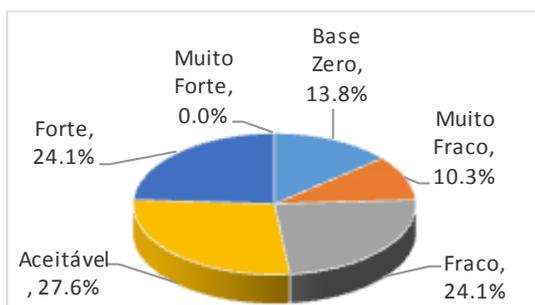


Figura 119: 97. Análise de causa e efeito para explicar as percepções da sociedade / comunidade

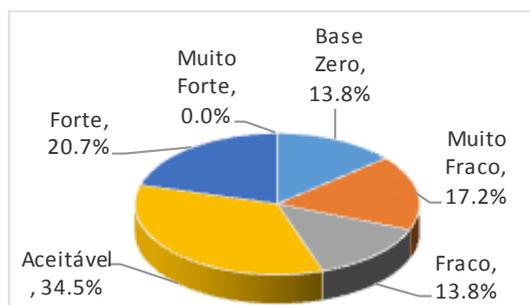


Figura 117: 95. Adequação dos objetivos para a satisfação / desempenho da sociedade / comunidade

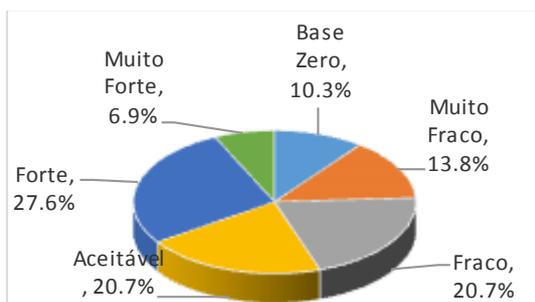


Figura 120: 98. Uso de medidores internos de desempenho comparando com os objetivos da sociedade / comunidade

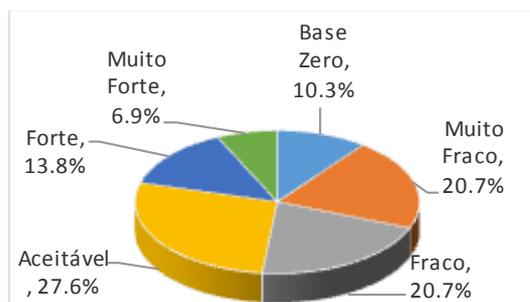


Figura 121: 99. Melhoria das tendências e níveis de desempenho interna comparada com os objetivos da sociedade / comunidade

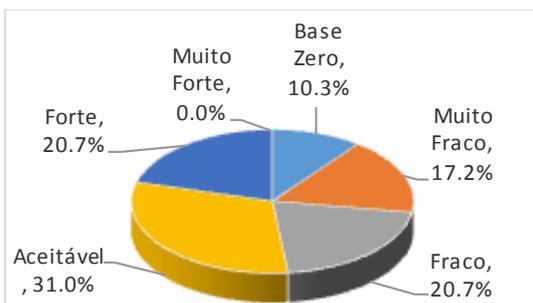


Figura 123: 101. Comparação das percepções internas com os objetivos da sociedade / comunidade, com outras unidades e organizações

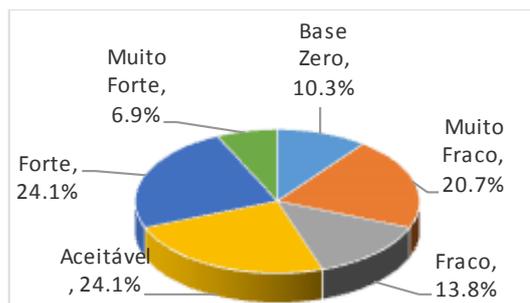


Figura 122: 100. Adequação dos objetivos de desempenho interna comparados com os objetivos da sociedade / comunidade

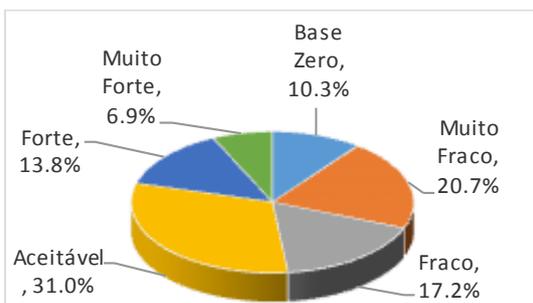
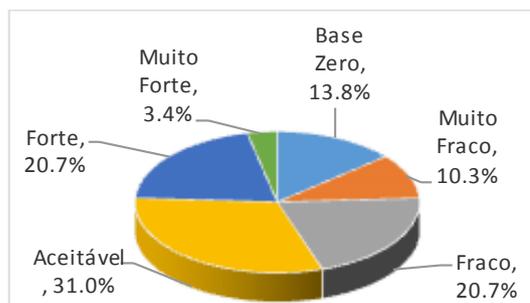
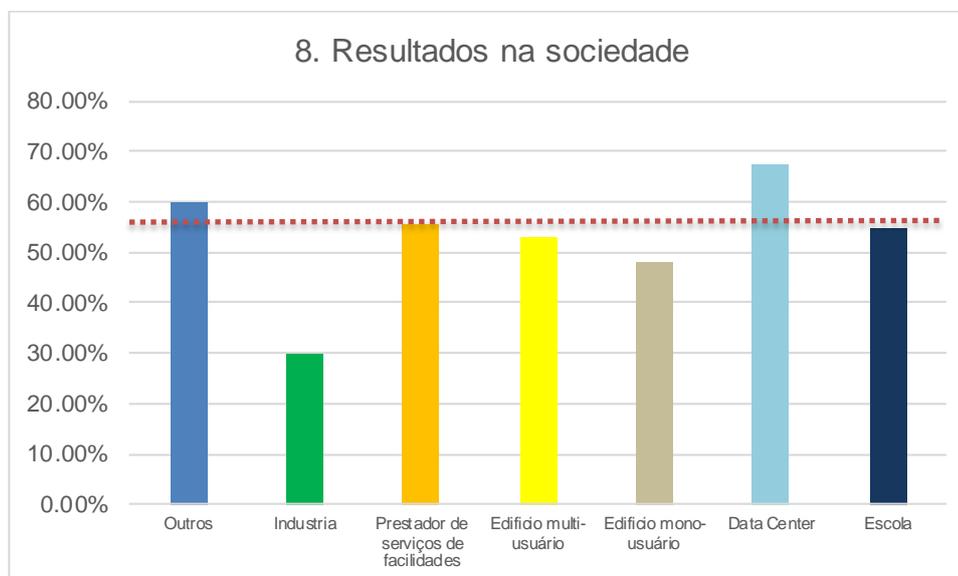


Figura 124: 102. Análise de causa e efeito para explicar os resultados da sociedade / comunidade



## Resumo da avaliação de Resultados na Sociedade:

Figura 125: Índices obtidos - critério resultados na sociedade



O critério de resultados na sociedade aborda qual é a percepção da sociedade em relação a organização, e qual o impacto desta na sociedade a qual está inserida. O valor obtido neste critério foi de 56%, posicionando-o como aceitável: “Abordagem coerente, com implementação na maioria das áreas primárias de negócio. Tendências de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações.”

Por segmento, novamente há 2 extremos no gráfico: A indústria de um lado com 30% e do outro, data center com 68%. Os demais participantes apresentaram valores médios nos resultados providos.

Este critério corresponde ao valor máximo de 100 pontos (10% do total da pontuação).

## 6.11 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: RESULTADOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Figura 126: 103. Aquisição de dados para a medição dos indicadores de desempenho de resultados

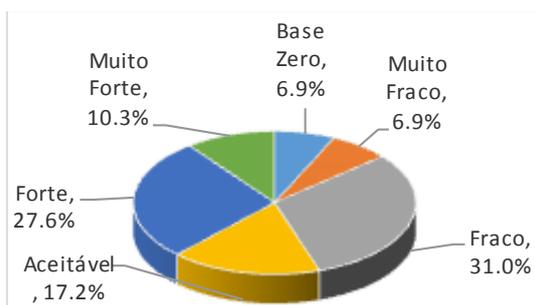


Figura 129: 106. Comparação dos indicadores de desempenho de resultados para com outras unidades e organizações

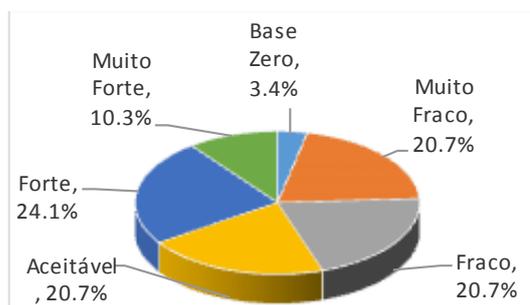


Figura 127: 104. Melhoria das tendências e níveis dos indicadores de desempenho de resultados

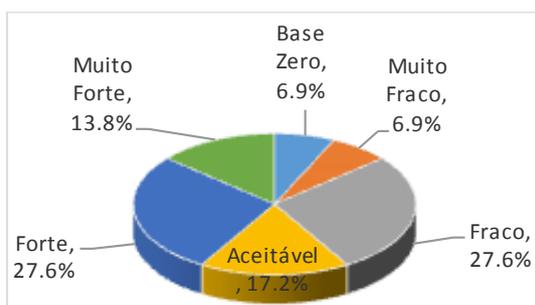


Figura 130: 107. Análise de causa e efeito para explicar os indicadores de desempenho de resultados

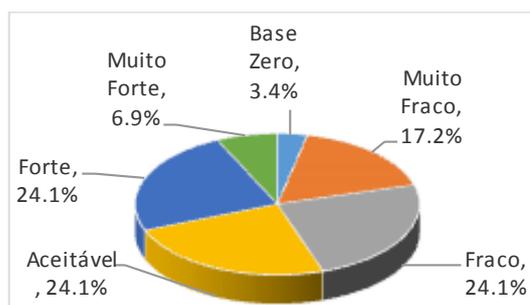


Figura 128: 105. Adequação de objetivos focando a desempenho de resultados

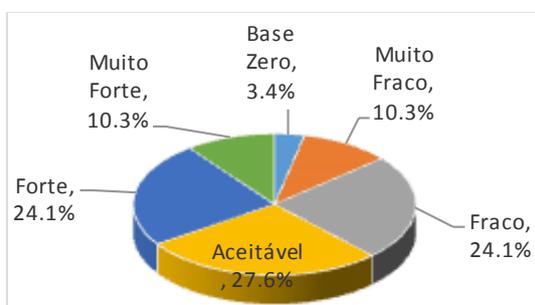


Figura 131: 108. Aquisição e uso de medição dos indicadores de desempenho

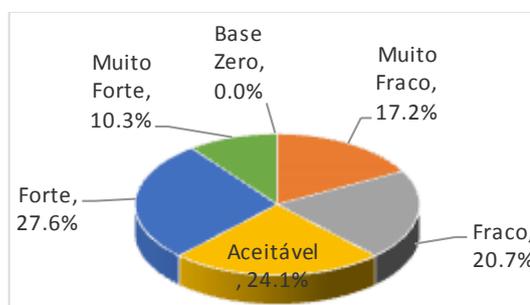


Figura 132: 109. Melhoria das tendências e níveis dos indicadores de desempenho comparados com os objetivos

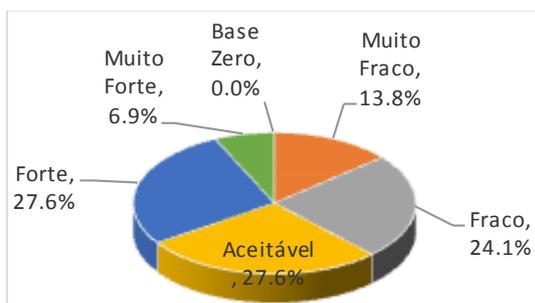


Figura 134: 111. Comparação dos indicadores de desempenho para com outras unidades e organizações

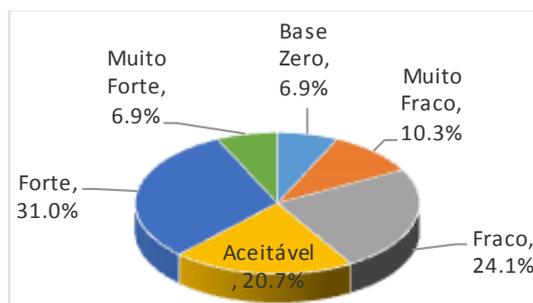


Figura 133: 110. Apropriação de objetivos visando os indicadores de desempenho

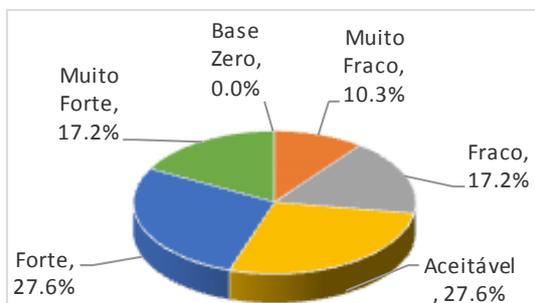
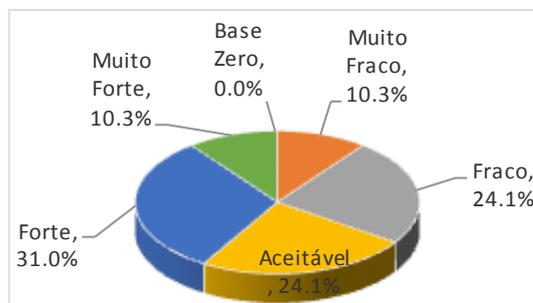
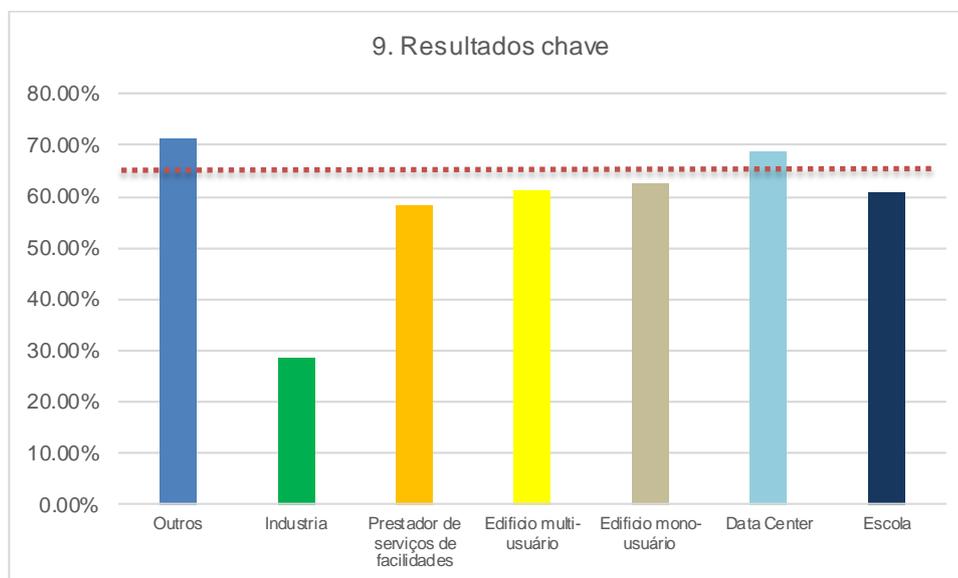


Figura 135: 112. Análise de causa e efeito para explicar os indicadores de resultado



## Resumo da avaliação de Resultados dos Indicadores de Desempenho:

Figura 136: Índices obtidos - critério resultado dos indicadores



Este critério tem como abordagem a definição, medição e uso dos indicadores de desempenho da organização e como a análise destes suporta o alcance da excelência. O valor obtido neste critério foi de 64%, posicionando-o como aceitável: “Abordagem coerente, com implementação na maioria das áreas primárias de negócio. Tendências de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações.”

Abrindo a análise por segmento, somente a indústria apresentou valores abaixo da média com 29% de índice, os demais apresentaram valores medianos indicando que os participantes, em suas respectivas organizações, identificam a utilização destes indicadores para o correto entendimento do desempenho.

Para o critério de indicadores de desempenho, o valor máximo atribuído é de 150 pontos (15% do total da pontuação)

## 7 CONCLUSÃO

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar da última década, o espaço de trabalho passa por uma quebra de paradigma, onde os mesmos adequam-se aos usuários e não mais ao contrário. No atual cenário econômico incerto e altamente competitivo, com ênfase em qualidade, redução de custos e aumento de lucratividade as organizações estão preocupadas em obter o maior retorno possível do investimentos já efetuados nas facilidades e equipamentos, sendo identificado como prioridade a manutenção dos ativos disponíveis, prolongando a vida útil de maneira a evitar a construção de uma nova edificação.

O gerenciamento de facilidades cada vez mais ocupa uma posição de gestão estratégica de negócios, colocando em destaque o gerente de facilidades não mais como uma função que coordena os procedimentos e processos de manutenção, mas sim como um gestor de ativos, que interfere diretamente no desempenho da atividade fim da organização.

É neste cenário repleto de ambiguidades que atualmente se encontra o gerente de facilidades, o qual necessita manter as instalações operacionais para suportar adequadamente a atividade fim, cumprir com os novos requerimentos de saúde laboral, meio ambiente e outros, desenvolver formas de suportar aumento de eficiência das instalações e ainda entregar redução dos custos operacionais como resultado para a organização.

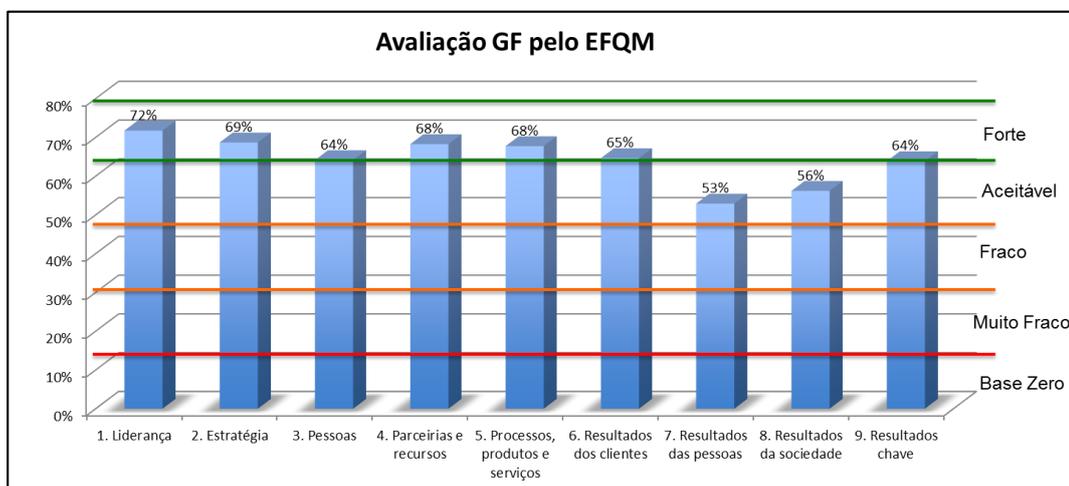
Durante o desenvolvimento deste trabalho, em especial na coleta dos dados providos pelo preenchimento do formulário web foi evidenciada que no grupo de profissionais participantes, o gerenciamento de facilidades apresenta um nível de excelência em desenvolvimento, incorporando processos, controles e melhorias de forma a atender as novas demandas corporativas.

Como resultado da coleta e análise dos dados obtidos pelo preenchimento do formulário web pelos participante, foi possível dimensionar o nível de excelência de acordo com a metodologia do EFQM, provendo informações consistentes para o entendimento de como está posicionado gerenciamento de facilidades na atualidade.

Recordando os números de participações, o formulário foi enviado a 96 participantes dos quais todos estão envolvidos com atividades de gerenciamento de facilidades em suas funções profissionais. O formulário ficou disponível para preenchimento pelos participantes desde 06/04/2013 até 24/12/2013 (262 dias), sendo que as estáticas de respostas foram 44% dos participantes (com 42 participações), das quais 71% das participações (30 respostas) consideradas com válidas - consideradas como válidas as participações que responderam a todas os itens do questionário. O total de respostas estão expressos na figura 16, onde também indica o segmento de mercado dos gerentes de facilidades participantes.

O resultado médio obtido posiciona o setor de gerenciamento de facilidades com índice de excelência de 64%, descrito como: Aceitável - “Abordagem coerente, com implementação na maioria das áreas primárias de negócio. Tendências de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações”, conforme a figura abaixo:

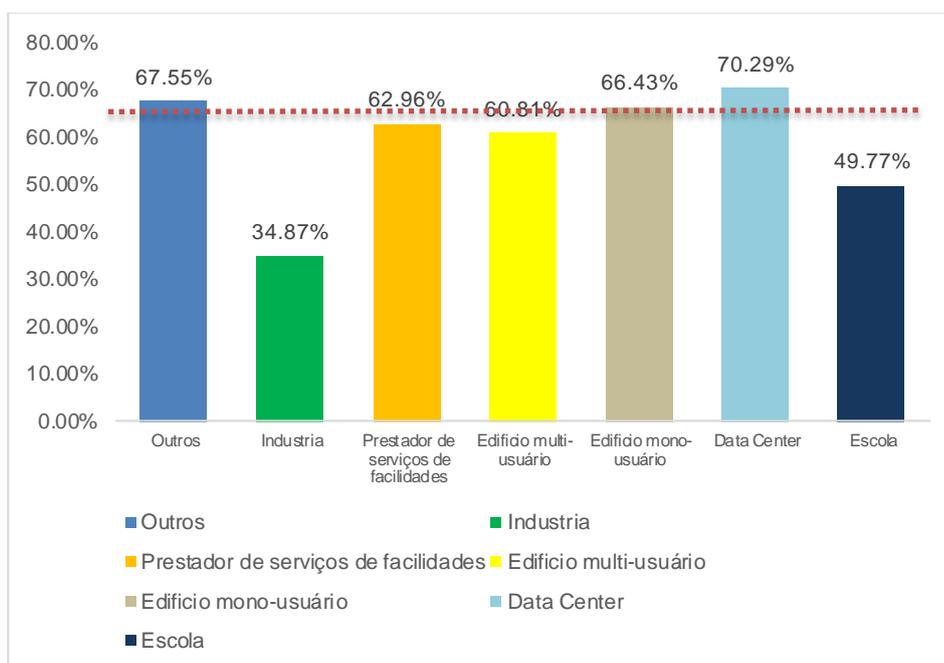
Figura 137: Resultado médio excelência do gerenciamento de facilidades



Abrindo a análise por critério individualmente, percebe-se que os critérios de “meios” estão posicionados na faixa de avaliação “forte” ou muito próximo a esta, sendo estes os geradores dos critérios de resultados, assim é esperado que em um próximo período de avaliação, se as devidas medidas e melhorias forem implementadas, a média geral será facilmente posicionada como “forte”, conforme figura 137.

Seguindo a mesma abordagem adotada na apresentação dos resultados por segmento corporativo, identifica-se que dos sete segmentos, dois apresentam valores abaixo da média. Esta discrepância pode ser explicada pela natureza dos negócios em análise, nestes dois casos é recente a adoção do gerenciamento de facilidades o que acarretou no posicionamento abaixo dos demais.

Figura 138: índice de excelência de GF por segmento



Ainda, focando nos resultados individuais obtém-se o posicionamento da organização de cada participante, onde fica evidenciado que 10% dos avaliados já apresentam nível de excelência “Muito Forte” na gestão de seus processos e atividades, e os 90% restantes estão posicionados entre “Fraco” e “Forte”.

Figura 139: Posicionamento dos GF avaliados

Valores de avaliação		Posicionamento GF	%
Base Zero	$\leq 16,67\%$	0	0%
Muito Fraco	$16,67\% < \leq 33,34\%$	0	0%
Fraco	$33,34\% < \leq 50,00\%$	8	27%
Aceitável	$50,00\% < \leq 66,67\%$	8	27%
Forte	$66,67\% < \leq 83,34\%$	11	37%
Muito Forte	$83,34\% < \leq 100,00\%$	3	10%

A aplicação da metodologia EFQM em gerenciamento de facilidades é uma ferramenta poderosa para o gestor, de forma que este possa entender e mensurar a excelência de seus processos (meios), assim como entender e mensurar a excelência dos entregáveis (resultados). Com ambas as áreas (“meios” e “resultados”) dimensionadas, o gestor tem a possibilidade de identificar e aplicar melhorias onde sejam necessárias para prover melhorias até o ponto em que se atinja a excelência desejada pela organização.

## 7.1 PESQUISAS FUTURAS

Como dito anteriormente, esta análise somente utilizou a ferramenta de avaliação EFQM dos 9 (nove) critérios de forma a prover um mapeamento inicial da maturidade dos departamentos de gerenciamento de facilidades do grupo participante.

Este trabalho ofereceu ao gestor uma ferramenta de apoio para o diagnóstico da situação de maturidade do departamento de gerenciamento de facilidades, juntamente com as áreas de melhoria para cada um dos participantes.

Porém as etapas seguintes ainda carecem de estudos específicos (capítulo 5, itens 5.2 em diante):

- Aplicação das matrizes de avaliação de meios e resultados para a determinação de um plano de ação na melhoria da maturidade de GF;

A aplicação de uma metodologia de mensuração dos meios e resultados em conjunto com implementações das medidas melhorias estabelecidas através destes, fecham o ciclo de gestão e possibilitam que GF atinja o nível de maturidade adequado para cada organização.

Fica aqui como sugestão.

## 8 BIBLIOGRAFIA DE REFERÊNCIA:

ANTONIOLI, Paulo E.; GRAÇA Moacyr A. **Subsídios conceituais para o planejamento de sistemas de gerenciamento de facilidades em edificações produtivas**. Boletim Técnico publicado pelo PCC-USP. São Paulo, 2004, 26 p

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FACILITIES. **1ª PESQUISA sobre o profissional de facilities no Brasil**. São Paulo: 2006. 21p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5476**: manutenção de edificações: procedimentos. Rio de Janeiro:1999.

\_\_\_\_\_. **NBR 14037**: manual de operação, uso e manutenção das edificações: conteúdo e recomendações para elaboração e apresentação. Rio de Janeiro:1998.

COTTS, David G.; ROPER, Kathy G.; PAYANT, Richard P. **The Facilities Management Handbook**. 3<sup>rd</sup> edition; Amacom books Ltd, New York: 2010.

JENSEN, Per Anker; VOORDT, Theo van der; COENEN, Christian. **The Added Value of Facilities Management – Concepts, Findings and Perspectives**, Polyteknisk Forlag, Denmark: 2012.

JR. SIEVERT, Richard W. **Total Productive Facilities Management**, R.S. Means Company, Inc, Kingston: 1998.

FORSTNER, Christian; *et al.* **EFQM Excellence Model**, EFQM, Belgium: 2009.

BRADLEY, Laurie; FISCHER, Matt; LUDWIG, Walter. **EFQM User Guide – EFQM Management Document**, EFQM, Belgium: 2010.

THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE. Disponível em: <http://www.deming.org/>. Acesso em: 03/05/2013.

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM. Disponível em: <http://>

<http://www.nist.gov/baldrige/>. Acesso em: 03/05/2013.

EUROPEAN QUALITY AWARD. Disponível em: <http://www.efqm.org/>. Acesso em: 03/05/2013.

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/>. Acesso em: 11/05/2013.

PRÊMIO IBERO AMERICANO DA QUALIDADE. Disponível em <http://www.fundibeq.org/>. Acesso em. 11/05/2013.

LUCILENE FAQUIN. **PNQ aponta a excelência dos modelos de gestão**. Disponível em: [http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/qupr\\_001.php](http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/qupr_001.php). Acesso em: 11/05/2013.

FORSTNER, Christian; *et al.* **EFQM Excellence Model 2013**, EFQM, Belgium: 2012.

## Anexo A - Formulário de pesquisa EFQM

### EFQM - GF 2013

#### Informações iniciais aos participantes

Esta pesquisa para monografia em gerenciamento de facilidades pela USP se propõe a elaborar uma análise sobre o departamento de gerenciamento de facilidades de sua empresa com base na metodologia do EFQM (European Foundation for Quality Management - <http://www.efqm.org>).

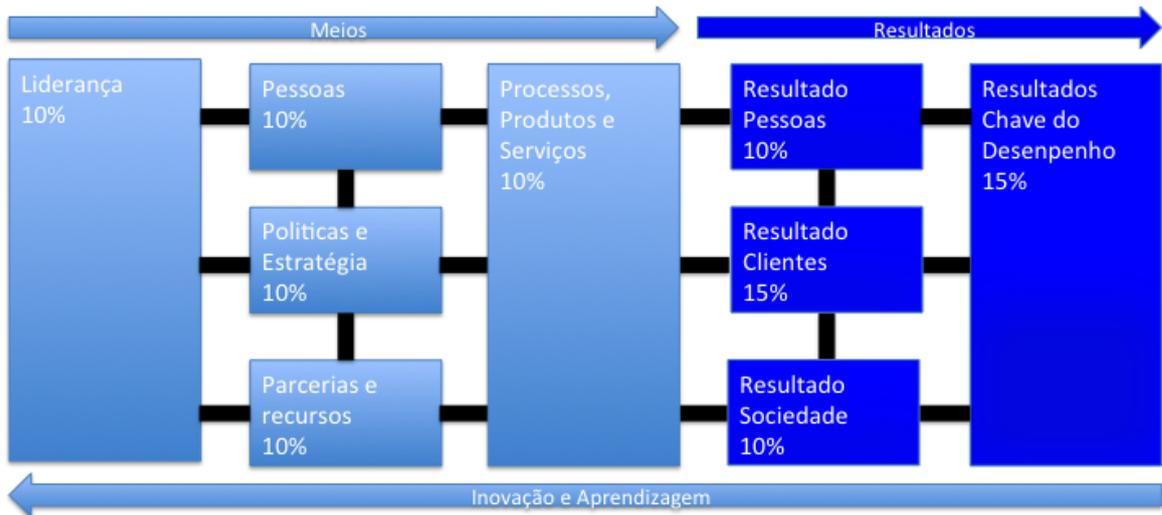
O formulário de coleta de dados foi adequado ao cenário nacional, e é direcionado ao gestor ou empresa a qual enseje mensurar a maturidade de seus departamentos e até mesmo da organização com base nos parâmetros estabelecidos por este organismo.

As perguntas são de caráter reflexivo onde o avaliado é convidado a uma auto reflexão quanto á maturidade dos departamentos / processos ao qual participa direta ou indiretamente e como isso impacta na obtenção de melhores resultados.

O modelo de excelência EFQM consiste em nove critérios agrupados em 2 áreas de atuação:

1. Facilitadores: Como se faz as coisas.
2. Resultados: Produto final o qual é medido e alcançado.

Na figura abaixo, as setas enfatizam a natureza dinâmica dos negócios e ilustra que a inovação e aprendizado ajuda os líderes a melhorar os facilitadores o que resulta em melhores resultados.



## METODOLOGIA

A metodologia de autoavaliação é denominada “simples percepção baseada na abordagem a qual utiliza somente os 9 (nove) critérios do modelo de excelência EFQM com 32 (trinta e dois) subcritérios como elementos para o check list.

Os critérios a serem utilizados são:

- 1) Liderança;
- 2) Política & Estratégia;
- 3) Pessoas;
- 4) Parcerias e recursos;
- 5) Processos;
- 6) Resultados do cliente;
- 7) Resultados de pessoas;
- 8) Resultados para a sociedade;
- 9) Resultados de performance chave;

A ferramenta de autoavaliação foi desenvolvida em formato de questionário web - com múltipla escolha, com a utilização dos 32 subcritérios agrupados aos 9 critérios principais. A pontuação de cada subcritério deve seguir a tabela abaixo:

base zero	Nada está acontecendo neste item - sem evidências de sistemas, processos ou medições.
muito fraco	Início de implementação mas com estágio pré-maturo de desenvolvimento, com abordagem imatura e poucas ou nenhuma evidência de medições e tendências de melhorias.
fraco	A implementação foi iniciada e as abordagens estão integradas através da organização - é evidenciada alguma evidência de melhorias.
aceitável	Abordagem coerente, com implementação através da maioria das áreas primárias de negócio. Tendências de melhorias documentadas, mas necessita de futuras implementações.
forte	Abordagem e implementação sólida, continuidade nas tendências de melhorias na maioria das variáveis de performance.
muito forte	"Best in class" - Completamente suportado por evidências.

Cada participante da pesquisa receberá a análise dos dados disponibilizados e um resumo do panorama encontrado no mercado de GF Brasileiro ao final da pesquisa.

Obrigado pela participação!

**EFQM - GF 2013****Informações do participante****Informações para retorno da pesquisa**

Empresa

e-mail

**\*Segmento da empresa:**

Escolher o que mais se aproxima:

Segmento

## EFQM - GF 2013

### 1. Liderança

Organizações com excelência possuem líderes os quais modelam o futuro e o fazem acontecer, agindo como modelos de conduta pelos valores e ética, inspirando a confiança todo o tempo. Eles são flexíveis, habilitando a organização a antecipar e reagir em tempo apropriado garantindo o sucesso contínuo da mesma.

Os subcritérios relacionados à liderança são:

- A. Desenvolvendo e modelando o caminho: Líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética, agindo como modelo de conduta.
- B. Envolvimento da liderança em melhorias dos sistemas de gerenciamento: Líderes definem, monitoram, revisam e direcionam as melhorias no sistema de gerenciamento e performance da organização.
- C. Envolvimento pessoal dos líderes com clientes, parceiros e comunidade: Líderes se envolvem com "Stakeholders" externos à organização.
- D. Reforço da cultura de excelência pela liderança: Líderes reforçam a cultura de excelência com as pessoas da organização.
- E. Líderes campeões na mudança organizacional: Líderes garantem que a organização é flexível e gerencia as mudanças eficientemente.

1a. Desenvolvendo e modelando o caminho

#### \*1. Comprometimento da liderança com os objetivos da organização

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### \*2. Os Líderes obtêm "feedback" da sua performance pessoal

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### \*3. A liderança demonstra comportamento ético

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

1b. Envolvimento da liderança em melhorias dos sistemas de gerenciamento

**EFQM - GF 2013****\*4. Utilização das informações de performance**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*5. Prática de boa governança pelos líderes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*6. Líderes provem recursos para melhorias**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

1c. Envolvimento pessoal dos líderes com clientes, parceiros e comunidade

**\*7. Relacionamento dos líderes com os clientes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*8. Relacionamento dos líderes com os fornecedores**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*9. Relacionamento dos líderes com a comunidade**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

1d. Reforço da cultura de excelência pela liderança

**\*10. Autonomia dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*11. Suporte dos líderes para a excelência**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*12. Acessibilidade dos líderes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

1a. Líderes campeões na mudança organizacional

**\*13. Promoção de inovação pela liderança**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*14. Promoção do foco no cliente pela liderança**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*15. Suporte da liderança aos esforços de melhoria dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**Comentários / sugestões sobre esta página:**

## EFQM - GF 2013

### 2. Política e Estratégia

Organizações com excelência implementam sua missão e visão pelo desenvolvimento de uma estratégia focada no stakeholder. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e implementados para entregar a estratégia.

Os subcritérios relacionados à política e estratégia são:

- A. Considerações das necessidades dos "Stakeholders": Estratégia é baseada no entendimento das necessidades e expectativas de ambos os stakeholders e o ambiente externo.
- B. Coleta e uso de informação de performance, pesquisa e aprendizado: Estratégia é baseada no entendimento da performance e capacidades internas.
- C. Metodologia para desenvolvimento, medição e revisão da política e estratégia: Estratégia e políticas de suporte são desenvolvidas, revistas e atualizadas.
- D. Garantia de que a política e estratégia sejam traduzidas em ações: Estratégia e políticas de suporte são comunicadas, implementadas e monitoradas.

2a. Considerações das necessidades dos "Stakeholders"

#### **\*16. Consideração das necessidades dos "Stakeholders"**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### **\*17. Análise do cliente, competidor e dinâmica de Mercado**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### **\*18. Coleta e análise de dados e informações necessárias aos fornecedores e parceiros**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013**

2b. Coleta e uso de informação de performance, pesquisa e aprendizado

**\*19. Consideração de fatores políticos, econômicos e sociais**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*20. Inclusão de "benchmarking"**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*21. Coleta e análise de dados quantitativos**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

2c. Metodologia para desenvolvimento, medição e revisão da política e estratégia

**\*22. Processo e abordagem para definição de objetivos de longo e curto prazo**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*23. Consideração dos pontos fortes e fracos da organização**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*24. Inclusão de princípios de qualidade e melhoria contínua**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

2d. Garantia de que a política e estratégia sejam traduzidas em ações

**\*25. Integração e alinhamento dos planos dos times com os objetivos estratégicos**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*26. Desenvolvimento de planos de ação que incluam objetivos, medições e processos de monitoração**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*27. Comunicação da estratégia aos funcionários e pessoas chave**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**Comentários / sugestões sobre esta página:**

## EFQM - GF 2013

### 3. Pessoas

Organizações com excelência valorizam as suas pessoas e criam uma cultura que permite o alcance de objetivos organizacionais e pessoais mútuos. Desenvolvem as capacidades das suas pessoas e promovem justiça e igualdade. Importam-se com a comunidade, recompensas e reconhecimento de maneira que motivam as pessoas, constroem o comprometimento e incentivam o uso de suas habilidades e conhecimento em benefício da organização.

Os subcritérios relacionados a pessoas são:

- A. Planejamento, gerenciamento, melhorias e sustentabilidade de recursos humanos: Planos pessoais suportam a estratégia da organização.
- B. Identificação e desenvolvimento de conhecimento e competências: Desenvolvimento do conhecimento e capacidades das pessoas.
- C. Autonomia e envolvimento de pessoas: As pessoas estão alinhadas, envolvidas e possuem autonomia.
- D. Diálogo entre pessoas e a organização: Pessoas se comunicam eficientemente entre a organização.
- E. Recompensas e reconhecimentos pessoais: Pessoas são recompensadas, reconhecidas e cuidadas.

3a. Planejamento, gerenciamento, melhorias e sustentabilidade de recursos humanos

#### **\*28. Alinhamento dos planos e políticas de RH com a estratégia da organização**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### **\*29. Plano de sucessão e oportunidades de desenvolvimento de carreira**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### **\*30. Alinhamento das políticas e estratégias de recrutamento com a estratégia da organização**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

3b. Identificação e desenvolvimento de conhecimento e competências

**EFQM - GF 2013****\*31. Avaliação de performance dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*32. Avaliação da necessidade do desenvolvimento de conhecimentos e capacidades**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*33. Treinamento no local de trabalho, treinamento não formal e oportunidades educacionais**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

3c. Autonomia e envolvimento de pessoas

**\*34. Possibilitar que os funcionários desempenhem todo o seu potencial**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*35. Desenho dos times de trabalho para inovação e melhoria**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*36. Coleta de "feedback" dos funcionários quanto expectativas e necessidades**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

3d. Diálogo entre pessoas e a organização

**\*37. Compartilhamento da visão e missão com os funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*38. Disponibilidade de informação de performance dos negócios entre a organização**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*39. Identificação e compartilhamento das melhores práticas com os funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

3e. Recompensas e reconhecimentos pessoais

**\*40. Compensação, reconhecimento e premiação de funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*41. Monitoramento e manutenção de saúde e segurança do local de trabalho**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*42. Benefícios que atendem as necessidades dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**Comentários / sugestões sobre esta página:**

## EFQM - GF 2013

### 4. Parcerias e recursos

Organizações com excelência planejam e gerenciam parcerias externas, fornecedores e recursos internos de maneira a suportar as estratégias e política e a operação efetiva das operações e processos. Elas garantem o gerenciamento efetivo dos impactos ambientais e sociais.

Os subcritérios relacionados à parcerias e recursos são:

- A. Gerenciamento de parcerias externas: Parceiros e fornecedores são gerenciados para o benefício sustentável.
- B. Gerenciamento de finanças: Finanças são gerenciadas para garantir o sucesso sustentável.
- C. Gerenciamento de ativos fixos (Edifícios, equipamentos e materiais): Edifícios, equipamentos, materiais e recursos naturais são gerenciados de maneira sustentável.
- D. Gerenciamento da Informação e conhecimento: Tecnologia é gerenciada de forma a suportar a entrega da estratégia.
- E. Avaliação de novas tecnologias e processos: Informações e conhecimento são gerenciadas para suportar efetivamente as tomadas de decisões e a construir competência organizacional.

4a. Gerenciamento de parcerias externas

#### \*43. Identificação e gerenciamento de fornecedores

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### \*44. Identificação e desenvolvimento (não fornecedores) de oportunidades de parcerias

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### \*45. Identificando e trabalhando com parceiros

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

4b. Gerenciamento de finanças

**EFQM - GF 2013****\*46. Alinhamento das estratégias financeiras e políticas com a estratégia da organização**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*47. Disponibilidade de informação financeira para suporte de tomadas de decisão**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*48. Gerenciamento das decisões de investimento e risco financeiro**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

4c. Gerenciamento de ativos fixos (Edifícios, equipamentos e materiais)

**\*49. Monitoramento e gerenciamento de impacto ambiental**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*50. Monitoramento e gerenciamento de conformidade com os requerimentos legais**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*51. Alinhamento das estratégias de fornecedores e compras com as necessidades dos negócios**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

## 4d. Gerenciamento da Informação e conhecimento

**\*52. Relevância e utilidade dos sistemas de informação**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*53. Mecanismo para obtenção, compartilhamento e uso de informações (incluindo e-commerce e intranet)**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*54. Acurácia dos dados, utilidade, segurança e disponibilidade para pessoas as quais necessitem**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

4e. Avaliação de novas tecnologias e processos

**\*55. Identificação de tecnologias emergentes ou alternativas**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*56. Desenvolvimento de competências pessoais para utilização de novas tecnologias**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*57. Confiabilidade e afabilidade do usuário com Hardware e Software**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****Comentários / sugestões sobre esta página:**

## EFQM - GF 2013

### 5 Processos

Organizações com excelência desenham, gerenciam e melhoram os processos, produtos e serviços para agregar valor aos clientes e aos "stakeholders".

Os subcritérios relacionados a processos, produtos e serviços são:

- A. Processos: Processos são desenhados e gerenciados para otimizar o valor ao "stakeholder".
- B. Inovações: Produtos e serviços são desenvolvidos para criar valor aos clientes.
- C. Marketing: Produtos e serviços são efetivamente promovidos e divulgados.
- D. Entregáveis: Produtos e serviços são produzidos entregues e gerenciados.
- E. Clientes / consumidor final: Relacionamento com os cliente são geridos e aprimorados.

Organizações com excelência desenham, gerenciam e melhoram os processos, produtos e serviços para agregar valor aos clientes e aos "stakeholders".

Os subcritérios relacionados a processos, produtos e serviços são:

- A. Processos: Processos são desenhados e gerenciados para otimizar o valor ao "stakeholder".
- B. Inovações: Produtos e serviços são desenvolvidos para criar valor aos clientes.
- C. Marketing: Produtos e serviços são efetivamente promovidos e divulgados.
- D. Entregáveis: Produtos e serviços são produzidos entregues e gerenciados.
- E. Clientes / consumidor final: Relacionamento com os cliente são geridos e aprimorados.

5a. Processos são sistematicamente desenhados e gerenciados

#### **\*58. Identificação e definição (detalhamento) de processos chave**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### **\*59. Disponibilidade de dados e informações para medir a performance dos processos**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*60. Atribuição de responsabilidade do gerenciamento de processos**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

5b. Processos são melhorados usando inovação para atender as necessidades dos clientes

**\*61. Sistema para priorização de projetos de melhorias**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*62. Melhoria contínua da performance dos processos**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*63. Comunicação de mudanças aos "stakeholders" e revisão dos impactos das mesmas**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

5c. O "feedback" dos clientes é utilizado para o desenho de produtos e serviços

**EFQM - GF 2013****\*64. Identificação das necessidades dos clientes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*65. Desenho ou redesenho de produtos e serviços**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*66. Tradução dos requerimentos dos clientes para serviços / produtos**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

5d. Produtos e serviços são produzidos, entregues e disponibilizados conforme os padrões

**\*67. Produção de produtos e serviços**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*68. Marketing / comunicação do valor proposto de produtos e serviços**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*69. Entrega e execução de produtos e serviços**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

5e. Gerenciamento e aprimoramento das relações com o cliente

**\*70. Processo para construir lealdade do cliente**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*71. Mecanismo de aquisição do "feedback" do cliente**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*72. Processo para monitoramento de reclamações e soluções**

Base Zero

Muito Fraco

Fraco

Aceitável

Forte

Muito Forte

**Comentários / sugestões sobre esta página:**

## EFQM - GF 2013

### 6 Resultado dos clientes.

Organizações com excelência:

- Desenvolvem um conjunto de indicadores em relação a determinados entregáveis para determinar o sucesso de sua estratégia e das políticas de suporte, baseada nas necessidades e expectativas dos clientes.
- Definem claramente os objetivos para a obtenção dos resultados chave, baseada nas necessidades e expectativas dos clientes em linha com a suas estratégias escolhidas.
- Demonstram o resultado junto aos clientes de forma positiva ou sustentável no mínimo pelos últimos 3 anos.
- Entendem de forma clara as razões ocultas, tendências observadas e os impactos que estes resultados terão nos indicadores de performance relacionados aos entregáveis.
- Antecipam a performance e resultados futuros.
- Entendem como os resultados chave foram alcançados e comparam com organizações similares, utilizando estes dados, quando relevante, para a definição dos "alvos".
- Segmentam os resultados para o entendimento da experiência, necessidades e expectativas de grupos específicos de clientes.

Os subcritérios relacionados a resultado de clientes são:

- A. Medição da percepção dos clientes sobre a organização - uso e resultados;
- B. Medição interna utilizada para monitorar a performance e prever a satisfação dos clientes

6a. Medição da percepção dos clientes sobre a organização - uso e resultados

#### **\*73. Aquisição de dados para a medição da experiência e necessidades dos clientes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### **\*74. Melhoria das tendências e níveis de satisfação / performance dos clientes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*75. Adequação dos objetivos para a satisfação / performance dos clientes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*76. Comparação das percepções dos clientes para com outras unidades e organizações (best in class?)**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*77. Análise de causa e efeito para explicar as percepções dos clientes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

6b. Medição interna utilizada para monitor a performance e prever a satisfação dos clientes

**\*78. Uso dos indicadores internos para medir a performance e compara-la aos objetivos dos clientes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*79. Melhoria das tendências e níveis de performance interna comparadas com os objetivos dos clientes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*80. Adequação de objetivos de performance interna comparados com os objetivos dos clientes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*81. Comparação da performance interna de objetivos dos clientes para com outras unidades e organizações (best in class?)**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*82. Análise de causa e efeito para explicar os resultados dos clientes**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****Comentários / sugestões sobre esta página:**

	5
	6

## EFQM - GF 2013

### 7 Resultado de pessoas

Organizações com excelência:

- Desenvolvem e definem um conjunto de indicadores de performance relacionando-os com os entregáveis, determinando o desenvolvimento das estratégias e políticas de suporte baseado nas necessidades e expectativas de suas pessoas.
- Definem objetivos claros para resultados chave, baseado nas necessidades e expectativas de suas pessoas, em linha com a estratégia escolhida.
- Demonstram resultados positivos ou sustentáveis quanto às pessoas nos últimos 3 anos.
- Entendem de forma clara as razões ocultas, tendências observadas e os impactos que estes resultados terão nos indicadores de performance relacionados aos entregáveis.
- Antecipam a performance e resultados futuros.
- Entendem como os resultados chave foram alcançados e comparam com organizações similares, utilizando estes dados, quando relevante, para a definição dos "alvos".
- Segmentam os resultados para o entendimento da experiência, necessidades e expectativas de grupos específicos entre a organização.

Os subcritérios relacionados à resultado em pessoas são:

- A. Medição da percepção dos funcionários quanto a organização - uso e resultados;
- B. Medição interna utilizada para monitorar a performance e prever a satisfação dos funcionários.
- 7a. Medição da percepção dos funcionários quanto a organização - uso e resultados

#### **\*83. Aquisição de dados para a medição da experiência e necessidades dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### **\*84. Melhoria das tendências e níveis de satisfação / performance dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*85. Adequação de objetivos para a satisfação / performance dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*86. Comparação das percepções dos funcionários para com outras unidades e organizações (best in class?)**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*87. Análise de causa e efeito para explicar as percepções dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

7b. Medição Interna utilizada para monitorar a performance e prever a satisfação dos funcionários

**\*88. Uso de indicadores internos para medir a performance e compara-la aos objetivos dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*89. Melhoria das tendências e níveis de performance interna comparadas com os objetivos dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*90. Adequação dos objetivos de performance interna comparados com os objetivos dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*91. Comparação da performance interna dos funcionários para com outras unidades e organizações (best in class?)**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*92. Análise de causa e efeito para explicar os resultados dos funcionários**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****Comentários / sugestões sobre esta página:**

	5
	6

## EFQM - GF 2013

### 8 Resultados na sociedade

Organizações com excelência:

- Desenvolvem e definem um conjunto de indicadores de performance relacionando-os com os entregáveis, determinando o desenvolvimento das estratégias e políticas sociais e ambientais baseadas nas necessidades e expectativas relevantes dos "stakeholder" externos.
- Definem objetivos claros para resultados chave, baseado nas necessidades e expectativas dos "stakeholder" externos, em linha com a estratégia escolhida.
- Demonstram resultados positivos ou sustentáveis quanto aos resultados na sociedade nos últimos 3 anos.
- Entendem de forma clara as razões ocultas, tendências observadas e os impactos que estes resultados terão nos indicadores de performance relacionados aos entregáveis.
- Antecipam a performance e resultados futuros.
- Entendem como os resultados chave foram alcançados e comparam com organizações similares, utilizando estes dados, quando relevante, para a definição dos "alvos".
- Segmentam os resultados para o entendimento da experiência, necessidades e expectativas de grupos específicos de "stakeholder" dentro da sociedade.

Os subcritérios relacionados à resultados na sociedade são:

- A. Medição da percepção da sociedade / comunidade quanto a organização - uso e resultados.
- B. Medição interna utilizada para monitorar a performance e prever a satisfação da comunidade.
- 8a. Medição da percepção da sociedade / comunidade quanto a organização - uso e resultados

#### **\*93. Aquisição de dados para a medição da experiência e necessidades da sociedade / comunidade**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### **\*94. Melhoria das tendências e níveis de satisfação / performance da sociedade / comunidade**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*95. Adequação dos objetivos para a satisfação / performance da sociedade / comunidade**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*96. Comparação das percepções da sociedade / comunidade para com outras unidades e organizações (best in class?)**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*97. Análise de causa e efeito para explicar as percepções da sociedade / comunidade**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

8b. Medição interna utilizada para monitorar a performance e prever a satisfação da comunidade

**\*98. Uso de medidores internos de performance comparando com os objetivos da sociedade / comunidade**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*99. Melhoria das tendências e níveis de performance interna comparada com os objetivos da sociedade / comunidade**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*100. Adequação dos objetivos de performance interna comparados com os objetivos da sociedade / comunidade**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*101. Comparação das percepções internas com os objetivos da sociedade / comunidade, com outras unidades e organizações (best in class?)**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*102. Análise de causa e efeito para explicar os resultados da sociedade / comunidade**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****Comentários / sugestões sobre esta página:**

	5
	6

## EFQM - GF 2013

### 9 Resultados dos indicadores de performance

Organizações com excelência:

- Desenvolvem e definem um conjunto de indicadores de performance financeiros e não-financeiros, determinando o desenvolvimento das estratégias, baseadas nas necessidades e expectativas de seus "stakeholder".
- Definem objetivos claros para resultados chaves, baseado nas necessidades e expectativas dos "stakeholder" externos, em linha com a estratégia escolhida.
- Demonstram resultados positivos ou sustentáveis quanto aos resultados chave ao menos nos últimos 3 anos.
- Entendem de forma clara as razões ocultas, tendências observadas e os impactos que estes resultados terão nos indicadores de performance relacionados aos entregáveis.
- Antecipam a performance e resultados futuros.
- Entendem como os resultados chave foram alcançados e comparam com organizações similares, utilizando estes dados, quando relevante, para a definição dos "alvos".
- Segmentam os resultados para o entendimento dos níveis de performance e estratégicos alcançados entre as específicas áreas da organização.

Os subcritérios relacionados à resultados indicadores de performance são:

A. Medição dos indicadores de performance planejados pela organização: Resultados estratégicos

B. Definição dos indicadores de performance: Indicadores de performance

9a. Medição dos indicadores de performance planejados pela organização

#### **\*103. Aquisição de dados para a medição do indicadores de performance de resultados**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

#### **\*104. Melhoria das tendências e níveis dos indicadores de performance de resultados**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*105. Adequação de objetivos focando a performance de resultados**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*106. Comparação dos indicadores de performance de resultados para com outras unidades e organizações (best in class?)**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*107. Análise de causa e efeito para explicar os indicadores de performance de resultados**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

90. Definição dos indicadores de performance

**\*108. Aquisição e uso de medição dos indicadores de performance**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****\*109. Melhoria das tendências e níveis dos indicadores de performance comparados com os objetivos**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*110. Apropriação de objetivos visando os indicadores de performance**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*111. Comparação dos indicadores de performance para com outras unidades e organizações (best in class?)**

- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**\*112. Análise de causa e efeito para explicar os indicadores de resultado**

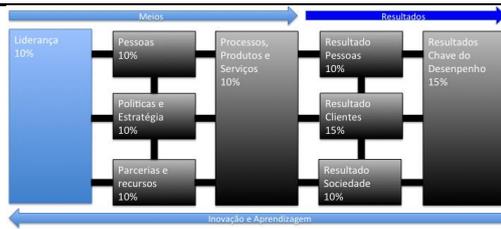
- Base Zero
- Muito Fraco
- Fraco
- Aceitável
- Forte
- Muito Forte

**EFQM - GF 2013****Comentários / sugestões sobre esta página:**

	5
	6

## Anexo B - Critérios e subcritérios EFQM

<b>EFQM – Critérios e Subcritérios de auto avaliação</b>				
--	--	--	--	--



Critério: Liderança

**Definição:**

Organizações com excelência possuem líderes os quais modelam o futuro e o fazem acontecer, agindo como modelos de conduta pelos valores e ética, inspirando a confiança todo o tempo. Eles são flexíveis, habilitando a organização a antecipar e reagir em tempo apropriado garantindo o sucesso contínuo da mesma.

**Subcritérios:**

A. Desenvolvendo e modelando o caminho: Líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética, agindo como modelo de conduta.

Líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética, agindo como modelo de conduta.

Na prática, líderes de organizações excelentes:

- Definem e comunicam uma clara direção e foco estratégico. Unem suas pessoas no compartilhamento e no alcance dos objetivos e propósitos “core” da organização.
- Asseguram o futuro da organização pela definição e comunicação do propósito “core” o qual fornece em geral as bases para a visão, valores, ética e comportamento corporativo.
- Disseminam valores de organizações campeãs e os modelos para integridade, responsabilidade social e comportamento ético, ambos internos quanto externos.
- Alimentam o desenvolvimento organizacional através de compartilhamento de valores, responsabilidade, ética e cultura de confiança e abertura.
- Asseguram que as pessoas atuem com integridade e adotem altos padrões de comportamento ético.
- Desenvolvem e compartilham cultura de liderança para a organização, revisar e melhorar a eficiência no comportamento de liderança das pessoas.

B. Envolvimento da liderança em melhorias dos sistemas de gerenciamento: Líderes definem, monitoram, revisam e direcionam as melhorias no sistema de gerenciamento e performance da organização.

Líderes definem, monitoram, revisam e direcionam as melhorias no sistema de gerenciamento e performance da organização.

Na prática, líderes de organizações excelentes:

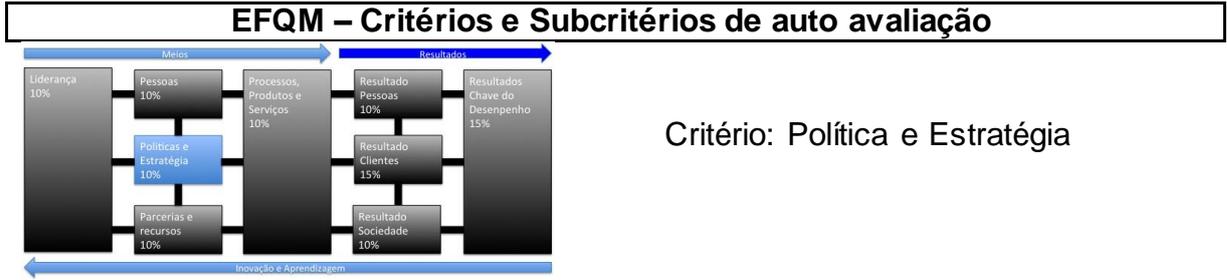
- Utilizam um conjunto de resultado para revisar o seu progresso, provendo uma visão com propriedades de longo e curto termos para os ““stakeholders”” chave, com uma clara definição da relação “causa e efeito”.
- Desenvolvem e melhoram o sistema de gerenciamento organizacional, incluindo a avaliação de um conjunto de resultados de forma a prover futuras melhorias de performance e benefícios sustentáveis aos ““stakeholders””.
- Baseiam as decisões em informações confiáveis e utilizar todo o conhecimento disponível para interpretar e prever a performance corrente dos processos relevantes.
- São transparentes e responsável aos ““stakeholders”” e a sociedade pela performance e suporte ativo no desejo de ir além dos cumprimentos regulatórios.
- Entregam altos níveis de confiança aos ““stakeholders”” pela garantia que os riscos estão identificados e propriamente gerenciados através dos processos vigentes.
- Entendem e desenvolver capacidades adjacentes na organização.

**Subcritérios (continuação):**

C. Envolvimento pessoal dos líderes com clientes, parceiros e comunidade: Líderes se envolvem com ““stakeholders”” externos a organização.

Líderes se envolvem com ““stakeholders”” externos a organização.

	<p>Na prática, líderes de organizações excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecem quais são os diferentes grupos de “<i>stakeholders</i>” externos e desenvolvem formas de abordagem para entender, antecipar e responder para as diversas necessidades e expectativas.</li> <li>- Estabelecem abordagem para engajar parceiros, clientes e sociedade na geração de ideias e inovação.</li> <li>- Usam inovação para realçar a reputação e imagem da organização atraindo novos clientes, parceiros e talentos.</li> <li>- Identificam parcerias estratégicas e operacionais baseada nas necessidades estratégicas da organização, complementando os pontos fortes e capacidades.</li> <li>- Garantem a transparência na divulgação aos “<i>stakeholders</i>”, incluindo o apropriado corpo de governança em linha com as expectativas.</li> </ul>
<p>D. Reforço da cultura de excelência pela liderança: Líderes reforçam a cultura de excelência com as pessoas da organização.</p>	
	<p>Líderes reforçam a cultura de excelência com as pessoas da organização.</p> <p>Na prática, líderes de organizações excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspiram pessoas e criam a cultura de envolvimento, propriedade, autonomia, empreendedorismo, melhoria e responsabilidade em todos os níveis.</li> <li>- Promovem a cultura a qual suporte à geração e desenvolvimento de novas ideias e novas forma de pensamento encorajando o desenvolvimento e inovação organizacional.</li> <li>- Asseguram que as pessoas podem contribuir para o sucesso da organização pela realização total de seus potenciais em espírito de verdadeira parceria.</li> <li>- Suportam pessoas a alcançar seus planos e objetivos através da organização, reconhecendo os esforços de maneira apropriada.</li> <li>- Promovem e encorajam oportunidades iguais e diversidade.</li> </ul>
<p>E. Líderes campeões na mudança organizacional: Líderes garantem que a organização é flexível e gerência as mudanças eficientemente.</p>	
	<p>Líderes garantem que a organização é flexível e gerência as mudanças eficientemente.</p> <p>Na prática, líderes de organizações excelentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendem as tendências internas e externas nas mudanças organizacionais.</li> <li>- Demonstam habilidades na tomada decisões assertivas no tempo correto, baseadas nas informações disponíveis, experiências anteriores e considerações de impactos das suas decisões.</li> <li>- São flexíveis; Revisam, adaptam e realinham a direção de suas organizações quando necessário, inspirando a confiança a qualquer tempo.</li> <li>- Envolvem e buscam comprometimento de todos os relevantes “<i>stakeholders</i>” para a contribuição na sustentabilidade dos sucesso da organização e em qualquer mudança necessária para garantir o sucesso.</li> <li>- Demonstam suas habilidades em manter vantagem sustentável através das suas capacidades de aprender e responder rapidamente com novas formas de trabalho.</li> </ul> <p>Alocam recursos para prover soluções de longo termo ao invés de somente rentáveis de curto termo quando relevante, tornando-se e mantendo-se competitivo</p>



### Critério: Política e Estratégia

#### Definição:

Organizações com excelência implementam sua missão e visão pelo desenvolvimento de uma estratégia focada no “*stakeholder*”. Políticas, planos, objetivos e processos são desenvolvidos e implementados para entregar a estratégia.

#### Subcritérios:

- A. Considerações das necessidades dos “*stakeholders*”: Estratégia é baseada no entendimento das necessidades e expectativas de ambos os “*stakeholders*” e o ambiente externo.

Estratégia é baseada no entendimento das necessidades e expectativas de ambos os “*stakeholders*” e o ambiente externo.

Na prática, organizações com excelência:

- Coletam as necessidades e expectativas dos “*stakeholders*” como “entradas” para o desenvolvimento e revisão das estratégias e políticas de suporte, permanecendo constantemente alerta quanto as mudanças.
- Identificam, entendem e antecipam desenvolvimentos entre a organização e o ambiente externo.
- Identificam, analisam e entendem indicadores externos, tais como económicos, mercado e tendências sociais, as quais podem afetar a organização.
- Entendem e antecipam os impactos de longo e curto prazos em relação as mudanças relevantes de política, legais, regulatórias e requerimentos mandatórios.
- Identificam, entendem e antecipam oportunidades e ameaças baseadas em feedback dos “*stakeholders*” e outras informações e análises externas.

- B. Coleta e uso de informação de performance, pesquisa e aprendizado: Estratégia é baseada no entendimento da performance e capacidades internas.

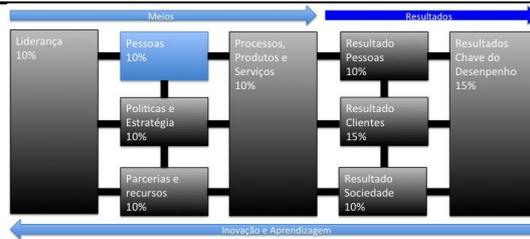
Estratégia é baseada no entendimento da performance e capacidades internas.

Na prática, organizações com excelência:

- Analisam a performance e tendências operacionais, as competências chave e entregáveis de maneira a entender o penitencial e a capacidade corrente da organização.
- Analisam os dados e as informações sobre parceiros existentes e suas potenciais capacidades para entender como estes complementam as capacidades da organização.
- Analisam os dados e as informações para determinar o impacto de novas tecnologias e modelos de negócio na performance da organização.
- Compram sua performance com benchmarks relevantes para compreender os pontos fortes e as áreas de melhorias.

<b>Subcritérios (continuação):</b>	
C. Metodologia para desenvolvimento, medição e revisão da política e estratégia: Estratégia e políticas de suporte são desenvolvidas, revistas e atualizadas.	
	<p>Estratégia e políticas de suporte são desenvolvidas, revistas e atualizadas. Na prática, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Criam e mantêm uma estratégia clara e políticas de suporte para alcançar a missão e visão da organização.</li> <li>- Identificam e entendem os resultados chave requeridos para alcançar a missão e avaliar o progresso através da visão e de objetivos estratégicos.</li> <li>- Utilizam as competências para gerar benefícios aos “<i>stakeholders</i>”, incluindo a sociedade.</li> <li>- Adotam mecanismos efetivos para entender cenários futuros e gerenciar as estratégias de riscos.</li> <li>- Entendem os negócios chave: Estes balanceiam as necessidades da organização e dos “<i>stakeholders</i>” no planejamento para a obtenção de objetivos presentes e futuros.</li> <li>- Garantem a sustentabilidade econômica, social e ecológica.</li> </ul>
D. Garantia de que a política e estratégia sejam traduzidas em ações: Estratégia e políticas de suporte são comunicadas, implementadas e monitoradas.	
	<p>Estratégia e políticas de suporte são comunicadas, implementadas e monitoradas. Na prática, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definem os requerimentos de resultados e relacionam indicadores de performance e estabelecem objetivos em comparações de sua performance com a de outras organizações e com a missão e visão.</li> <li>- Implementam estratégias e políticas de suporte de maneira sistemática para alcançar o conjunto de resultados desejáveis, balanceando objetivos de curto e longo prazos.</li> <li>- Mantem e alinham a estrutura organizacional assim como os processos chave para entregar a estratégia de maneira que adicionem real valor para os “<i>stakeholders</i>”, alcançando um perfeito equilíbrio entre eficiência e eficácia.</li> <li>- Alinham objetivos individuais e dos time com os objetivos estratégicos da organização garantindo que maximize as suas contribuições.</li> <li>- Comunicam a estratégia e políticas de suporte junto aos “<i>stakeholders</i>” de maneira apropriada.</li> <li>- Definem objetivos claros para inovação e refinam suas estratégias com as inovações alcançadas.</li> </ul>

## EFQM – Critérios e Subcritérios de auto avaliação



### Critério: Pessoas

#### Definição:

Organizações com excelência valorizam as suas pessoas e criam uma cultura que permite o alcance de objetivos organizacionais e pessoais mútuos. Desenvolvem as capacidades das suas pessoas e promovem justiça e igualdade. Importam-se com a comunidade, recompensas e reconhecimento de maneira que motivam as pessoas, constroem o comprometimento e incentivam o uso de suas habilidades e conhecimento em benefício da organização.

#### Subcritérios:

A. Planejamento, gerenciamento, melhorias e sustentabilidade de recursos humanos: Planos pessoais suportam a estratégia da organização.

Planos pessoais suportam a estratégia da organização.

Na prática, organizações com excelência:

- Tem a definição clara dos níveis requeridos das performances pessoais para atingir os objetivos estratégicos.
- Alinham os planos das pessoas com sua estratégia, com a estrutura organizacional, novas tecnologias e processos chave.
- Envolvem os empregados e seus representantes no desenvolvimento e revisão das estratégias, políticas e planos de pessoas, adotando abordagem criativas e inovativas quando necessário.
- Gerenciam o recrutamento, o desenvolvimento de carreira, mobilidade e plano de sucessão, suportados por políticas adequadas para garantir transparências e oportunidades iguais.
- Usam questionários e outras formas para coletar o feedback dos empregados para melhorar a estratégia em pessoas, políticas e planos

B. Identificação e desenvolvimento de conhecimento e competências: Desenvolvimento do conhecimento e capacidades das pessoas.

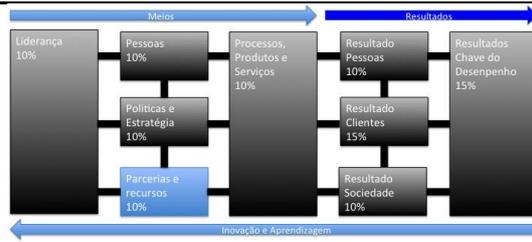
Desenvolvimento do conhecimento e capacidades das pessoas.

Na prática, organizações com excelência:

- Entendem o conhecimento e capacidade requeridos para alcançar a missão, visão e os objetivos estratégicos.
- Garantem que os planos de treinamento e desenvolvimento ajudam as pessoas a obter conhecimento e futuras capacidades requeridas pela organização.
- Alinham objetivos individuais e do grupo com os objetivos da organização, revisando-os e atualizando-os apropriadamente.
- Apreciam e ajudam as pessoas a melhorar sua performance, mobilidade e empregabilidade.
- Garantem que suas pessoas tenham as ferramentas, competências, informações e autonomia de maneira a maximizar suas contribuições.

<b>Subcritérios (continuação):</b>	
C. Autonomia e envolvimento de pessoas: As pessoas estão alinhadas, envolvidas e possuem autonomia.	
	<p>As pessoas estão alinhadas, envolvidas e possuem autonomia.</p> <p>Na prática, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantem que suas pessoas, em níveis individual e em grupo, estejam totalmente alinhados com a missão, visão e objetivos estratégicos da organização.</li> <li>- Criam a cultura onde dedicação, conhecimento, talento e criatividade são desenvolvidos e valorizados.</li> <li>- Encorajam as pessoas a serem criadores e embaixadores do sucesso corrente da organização.</li> <li>- Garantem que as pessoas possuam a mente aberta e utilizem a criatividade e inovação para responder rapidamente os objetivos que se apresentem.</li> <li>- Criam uma cultura de empreendedorismo que habilita a inovação através de todos os aspectos da organização.</li> <li>- Envolvem suas pessoas sem revisões e melhorias contínuas otimizando a efetividade e eficiência dos seus processos.</li> </ul>
D. Diálogo entre pessoas e a organização: Pessoas se comunicam eficientemente entre a organização.	
	<p>Pessoas se comunicam eficientemente entre a organização.</p> <p>Na prática, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendem as necessidades e expectativas de comunicação de suas pessoas.</li> <li>- Desenvolvem comunicações, planos e políticas estratégicas baseados em canais de comunicações necessários.</li> <li>- Comunicam a direção e o foco estratégico de forma clara, garantindo que as pessoas entenderão a missão, visão, valores e objetivos da organização.</li> <li>- Garantem que suas pessoas entendam e possam demonstrar a contribuição para o corrente sucesso da organização.</li> <li>- Habilitam e encorajam o compartilhamento de informações, conhecimento e boas práticas, gerando diálogo através da organização.</li> </ul>
E. Recompensas e reconhecimentos pessoais: Pessoas são recompensadas, reconhecidas e cuidadas.	
	<p>Pessoas são recompensadas, reconhecidas e cuidadas.</p> <p>Na prática, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinham remuneração, benefícios e outros termos empregatícios com a estratégia e políticas de forma a promover e sustentar o envolvimento e autonomia de suas pessoas.</li> <li>- Adotam abordagens para garantir o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho de seus empregados.</li> <li>- Garantam e adotem a diversidade de suas pessoas.</li> <li>- Garantam um ambiente de trabalho seguro e saudável.</li> <li>- Encorajam suas pessoas a participar de atividades que contribuam para a sociedade.</li> <li>- Promovam a cultura de suporte mútuo, recompensas e cuidados entre indivíduos e entre os times.</li> </ul>

## EFQM – Critérios e Subcritérios de auto avaliação



### Critério: Parcerias e Recursos

#### Definição:

Organizações com excelência planejam e gerenciam parcerias externas, fornecedores e recursos internos de maneira a suportar as estratégias e política e a operação efetiva das operações e processos. Elas garantem o gerenciamento efetivo dos impactos ambientais e sociais.

#### Subcritérios:

A. Gerenciamento de parcerias externas: Parceiros e fornecedores são gerenciados para o benefício sustentável.

Parceiros e fornecedores são gerenciados para o benefício sustentável.

Na prática, organizações com excelência:

- Segmentam e diferenciam parceiros e fornecedores em linha com a estratégia da organização, adotam as políticas e processos apropriados para o efetivo gerenciamento.
- Constroem um relacionamento sustentável com os parceiros e fornecedores baseado em mútua confiança, respeito e abertura.
- Estabelecem uma extensa rede de contatos para identificar oportunidades de parcerias em potencial.
- Entendem que parcerias inclui trabalhar juntos por longos prazos, sustentando o aprimoramento de valores. Elas sabem que o objetivo principal é de procurar por parcerias e aprimorar suas capacidades e habilidades para agregar valor aos “*stakeholders*”.
- Desenvolvem parcerias que habilitam a entrega de valores aprimorados aos respectivos “*stakeholders*” através de competências, sinergia e processos transparentes.
- Trabalham com parceiros para alcançar benefício mútuo, suportando um ao outro com experiências, recursos e conhecimentos para alcançar os objetivos compartilhados.

B. Gerenciamento de finanças: Finanças são gerenciadas para garantir o sucesso sustentável.

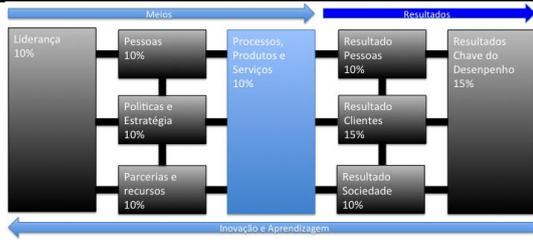
Finanças são gerenciadas para garantir o sucesso sustentável.

Na prática, organizações com excelência:

- Desenvolvem e implementam estratégias financeiras, políticas e processos que suportem a estratégia da organização.
- Desenham o planejamento financeiro, controle, relatórios e processos de revisão para otimizar a eficiência e eficácia na utilização de recursos.
- Estabelecem e implementam processos de governança financeira adaptados apropriadamente a todos os níveis na organização.
- Avaliam, selecionam e validam investimentos e retrações para bens tangíveis e intangíveis, levando em conta os efeitos de longo termo econômicos, sociais e ecológicos.
- Entregam altos níveis de confiança aos “*stakeholders*” pela garantia que os riscos financeiros estão identificados e propriamente gerenciados.
- Garantem o alinhamento entre a entrega de objetivos de longo prazo e ciclos de planejamento de curto prazo.

<b>Subcritérios (continuação):</b>	
C. Gerenciamento de ativos fixos (Edifícios, equipamentos e materiais): Edifícios, equipamentos, materiais e recursos naturais são gerenciados de maneira sustentável.	
	<p>Edifícios, equipamentos, materiais e recursos naturais são gerenciados de maneira sustentável.</p> <p>Na prática, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvem e implementam a estratégia e suportam as políticas para gerenciamento de edifícios, equipamentos e materiais que suportam a estratégia organizacional.</li> <li>- Otimizam o uso e efetivamente gerenciam o tempo de vida útil e a segurança física dos bens tangíveis, incluindo edificações, equipamentos e materiais.</li> <li>- Demonstram que gerenciam ativamente o impacto de suas operações na saúde e segurança públicas e no meio-ambiente.</li> <li>- Medem e gerenciam quaisquer efeitos adversos da operação organizacional na comunidade e nos funcionários.</li> <li>- Adotam e implementam políticas e abordagens apropriadas para minimizar os impactos nos ambientes locais e globais, incluindo a definição de objetivos para obter e exceder requerimentos legais.</li> </ul>
D. Gerenciamento da informação e conhecimento: Tecnologia é gerenciada de forma a suportar a entrega da estratégia.	
	<p>Tecnologia é gerenciada de forma a suportar a entrega da estratégia.</p> <p>Na prática, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvem estratégias e políticas de suporte para o gerenciamento do portfólio tecnológico os quais suportam as estratégias da organização.</li> <li>- Utilizam tecnologia, incluindo processos de TI para suportar e melhorar a eficiência da operação da organização.</li> <li>- Gerenciam seu portfólio de tecnologia, incluindo a otimização do uso de tecnologia existente assim como a substituição de tecnologias obsoletas.</li> <li>- Envolvem seus funcionários e outros “<i>stakeholders</i>” relevantes no desenvolvimento e implantação de novas tecnologias para maximizar os benefícios gerados.</li> <li>- Utilizam a tecnologia para suportar a inovação e criatividade.</li> </ul>
E. Avaliação de novas tecnologias e processos: Informações e conhecimento são gerenciadas para suportar efetivamente as tomadas de decisões e a construir competência organizacional.	
	<p>Informações e conhecimento são gerenciadas para suportar efetivamente as tomadas de decisões e a construir competência organizacional.</p> <p>Na prática, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantem que seus líderes sejam providos de informações suficientes e confiáveis para suportá-los nas tomadas de decisões, habilitando-os na previsão de futuras performances da organização.</li> <li>- Transformam dados em informações e, quando relevante, em conhecimento que pode ser compartilhado e efetivamente utilizado.</li> <li>- Provem e monitoram acesso a informações e conhecimentos relevantes para seus funcionários e para usuários externos, enquanto assegura a segurança e proteção da propriedade intelectual da organização.</li> <li>- Estabelecem e gerenciam “<i>networks</i>” para identificar e oportunidades de inovação.</li> <li>- Utilizam de inovação de forma que vá além das mudanças tecnológicas e revelem novos caminhos de oferecer valor aos clientes, novas formas de trabalho e novas maneiras de construir relacionamentos, recursos e competências.</li> <li>- Usam dados e informações de performance e competências de processos vigentes para identificar oportunidades e gerar inovação.</li> </ul>

**EFQM – Critérios e Subcritérios de auto avaliação**



**Critério: Processos, Produtos e Serviços**

**Definição:**

Organizações com excelência desenham, gerenciam e melhoram os processos, produtos e serviços para agregar valor aos clientes e aos “*stakeholders*”.

**Subcritérios:**

A. Processos: Processos são desenhados e gerenciados para otimizar o valor ao “*stakeholder*”.

Processos são desenhados e gerenciados para otimizar o valor ao “*stakeholder*”.

Na pratica, organizações com excelência:

- Analisam, categorizam e priorizam seus processos “*end to end*” como parte do sistema de gerenciamento adotando abordagens apropriadas para garantir o efetivo gerenciamento e melhoria destes, incluindo processos que se estendem além das fronteiras da organização.
- Definem claramente os papéis e responsabilidades no desenvolvimento, manutenção e melhoria do quadro de processos chave.
- Desenvolvem processos de indicadores de performance de mensuração de entregáveis, claramente vinculado aos objetivos estratégicos.
- Transformam novas ideias em realidade através de inovações que habilitam os processos serem adequados em conformidade com as mudanças que serão feitas.
- Avaliam impactos e adicionam valor na inovação e melhoria de processos

B. Inovações: Produtos e serviços são desenvolvidos para criar valor aos clientes.

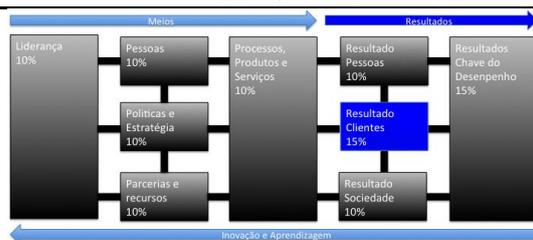
Produtos e serviços são desenvolvidos para criar valor aos clientes.

Na pratica, organizações com excelência:

- Lutam para inovar e agregar valor para seus clientes.
- Utilizam pesquisas de mercado, questionários de clientes e outras formas de “*feedback*” para identificar e antecipar melhorias no portfólio de produtos e serviços.
- Envolvem seus funcionários, clientes, parceiros e fornecedores no desenvolvimento de produtos, serviços e experiências inovativas para os grupos de clientes existentes assim como ao de novos clientes.
- Entendem e antecipam o impacto e o potencial de novas tecnologias, produtos e serviços.
- Usam criatividade para desenhar e desenvolver produtos e serviços novos e inovadores junto aos clientes, parceiros e outros “*stakeholders*”.
- Levam em consideração qualquer impacto do ciclo de vida do produto e serviço no aspecto econômico, social e sustentabilidade ecológica

<b>Subcritérios (continuação):</b>	
C. Marketing: Produtos e serviços são efetivamente promovidos e divulgados.	
	<p>Produtos e serviços são efetivamente promovidos e divulgados.</p> <p>Na pratica, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definem claramente as propostas de valores, garantindo sustentabilidade pela ponderação das necessidades de todos os “<i>stakeholders</i>” relevantes.</li> <li>- Definem o modelo de negócios em termos de competências, processos e parcerias.</li> <li>- Implementam o modelo de negócios definindo seus “pontos únicos de vendas”, posicionamento de marketing, definindo grupos alvos de clientes e canais de distribuição.</li> <li>- Desenvolvem estratégias de marketing para promover eficientemente seus produtos e serviços para o público alvo e grupos de usuários.</li> <li>- Divulgam efetivamente seus portfólios de produtos e serviços para os clientes existentes e potenciais novos clientes.</li> <li>- Garantem que tenham capacidades para cumprir suas promessas.</li> </ul>
D. Entregáveis: Produtos e serviços são produzidos entregues e gerenciados.	
	<p>Produtos e serviços são produzidos entregues e gerenciados.</p> <p>Na pratica, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produzem e entregam produtos e serviços para atingir ou exceder as necessidades e expectativas dos clientes.</li> <li>- Garantir que seus funcionários tenham as ferramentas, competências, informações e autonomia necessárias para serem aptos a maximizar a experiência dos clientes.</li> <li>- Gerenciam produtos e serviços por todo o ciclo de vida útil, incluindo reuso e reciclagem quando apropriado, considerando qualquer impacto na política pública, segurança e meio ambiente.</li> <li>- Comparam a performance de entrega de seus produtos e serviços com benchmarks relevantes, entendendo os seus pontos fortes em ordem de maximizar o valor gerado aos seus clientes.</li> <li>- Envolvem seus funcionários, clientes, parceiros e fornecedores na otimização da eficiência e eficácia de sua cadeia de valores.</li> </ul>
E. Clientes / consumidor final: Relacionamento com os cliente são geridos e aprimorados.	
	<p>Relacionamento com os cliente são geridos e aprimorados.</p> <p>Na pratica, organizações com excelência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecem quem são diferentes grupos de clientes e como estes respondem e antecipam e suas diferentes necessidades e expectativas.</li> <li>- Determinam e atingem os requerimentos de clientes de dia-a-dia e de longo prazo.</li> <li>- Constroem e mantem diálogos com todos os clientes, baseado em abertura, transparência e confiança.</li> <li>- Monitoram e revisam continuamente as experiências e percepções dos clientes, respondendo rápida e efetivamente a qualquer feedback.</li> <li>- Aconselha os clientes quanto ao uso responsável de produtos e serviços.</li> </ul>

## EFQM – Critérios e Subcritérios de auto avaliação



Critério: Resultados dos Clientes

### Definição:

Organizações com excelência:

- Desenvolvem um conjunto de indicadores em relação a determinados entregáveis para determinar o sucesso de sua estratégia e das políticas de suporte, baseada nas necessidades e expectativas dos clientes.
- Definem claramente os objetivos para a obtenção dos resultados chave, baseada nas necessidades e expectativas dos clientes em linha com a suas estratégias escolhidas.
- Demonstram o resultado junto aos clientes de forma positiva ou sustentável no mínimo pelos últimos 3 anos.
- Entendem de forma clara as razões ocultas, tendências observadas e os impactos que estes resultados terão nos indicadores de performance relacionados aos entregáveis.
- Antecipam a performance e resultados futuros.
- Entendem como os resultados chave foram alcançados e comparam com organizações similares, utilizando estes dados, quando relevante, para a definição dos “alvos”.
- Segmentam os resultados para o entendimento da experiência, necessidades e expectativas de grupos específicos de clientes.

### Subcritérios:

A. Medição da percepção dos clientes sobre a organização - uso e resultados;

Percepção dos clientes

Estas são as percepções dos clientes sobre a organização. Podem ser obtidas a partir de muitas fontes, incluindo questionários, grupos de foco, notas de vendedores, elogios e reclamações. Estas percepções promovem um claro entendimento da eficácia do desenvolvimento e execução da estratégia, políticas de suporte e processos da organização para com os clientes.

Dependendo do propósito da organização, a medição dos indicadores pode focar em:

- Reputação e imagem.
- Valor do produto e serviço.
- Entrega do produto e serviço.
- Serviço ao cliente, relacionamento e suporte.
- Fidelidade do cliente.

B. Medição interna utilizada para monitorar a performance e prever a satisfação dos clientes.

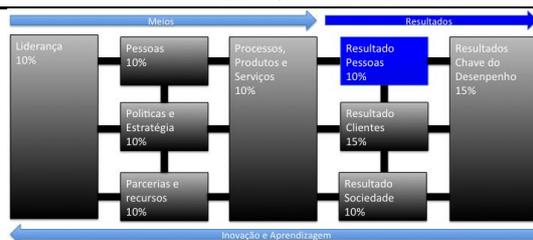
Indicadores de performance

Estas são as medições internas utilizadas pela organização para monitorar, entender, prever e melhorar a performance da organização e para a prevenção nas percepções dos clientes externos. Estes indicadores devem prover um claro entendimento da eficácia no desenvolvimento e execução da estratégia, políticas de suporte e processos da organização para com os clientes.

Dependendo do propósito da organização, a medição dos indicadores pode focar em:

- Entrega de produtos e serviços.
- Serviço ao cliente, relacionamento e suporte.
- Reclamações e elogios.
- Reconhecimento externo.

## EFQM – Critérios e Subcritérios de auto avaliação



### Critério: Resultados em Pessoas

#### Definição:

Organizações com excelência:

- Desenvolvem e definem um conjunto de indicadores de performance relacionando-os com os entregáveis, determinando o desenvolvimento das estratégias e políticas de suporte baseado nas necessidades e expectativas de suas pessoas.
- Definem objetivos claros para resultados chaves, baseado nas necessidades e expectativas de suas pessoas, em linha com a estratégia escolhida.
- Demonstram resultados positivos ou sustentáveis quanto às pessoas nos últimos 3 anos.
- Entendem de forma clara as razões ocultas, tendências observadas e os impactos que estes resultados terão nos indicadores de performance relacionados aos entregáveis.
- Antecipam a performance e resultados futuros.
- Entendem como os resultados chave foram alcançados e comparam com organizações similares, utilizando estes dados, quando relevante, para a definição dos “alvos”.
- Segmentam os resultados para o entendimento da experiência, necessidades e expectativas de grupos específicos entre a organização.

#### Subcritérios:

A. Medição da percepção dos funcionários quanto a organização - uso e resultados;

##### Percepções

Estas são as percepções das pessoas (funcionários) sobre a organização. Podem ser obtidas a partir de muitas fontes, incluindo questionários, grupos de foco, entrevistas e avaliações estruturadas. Estas percepções promovem um claro entendimento da eficácia do desenvolvimento e execução da estratégia, políticas de suporte e processos da organização para com suas pessoas.

Dependendo do propósito da organização, a medição dos indicadores pode focar em:

- Orgulho e comprometimento.
- Liderança e gerenciamento.
- Definição de objetivos, competência e gerenciamento de performance.
- Competência, treinamento e desenvolvimento de carreira.
- Comunicações efetivas.
- Condição de trabalho.

B. Medição interna utilizada para monitorar a performance e prever a satisfação dos funcionários.

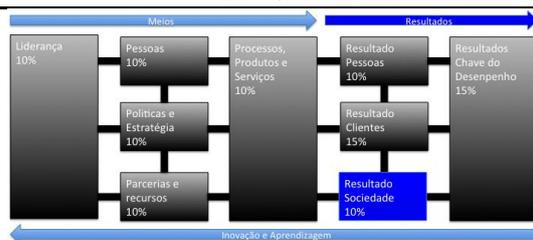
##### Indicadores de performance

Estas são as medições internas utilizadas pela organização para monitorar, entender, prever e melhorar a performance da organização e para a prevenção nas percepções das pessoas (funcionários). Estes indicadores devem prover um claro entendimento da eficácia no desenvolvimento e execução da estratégia, políticas de suporte e processos da organização para com as pessoas.

Dependendo do propósito da organização, a medição dos indicadores pode focar em:

- Envolvimento.
- Definição de objetivos, competência e gerenciamento de performance.
- Liderança de performance.
- Treinamento e desenvolvimento de carreira.
- Comunicação interna.

## EFQM – Critérios e Subcritérios de auto avaliação



Critério: Resultados na Sociedade

### Definição:

Organizações com excelência:

- Desenvolvem e definem um conjunto de indicadores de performance relacionando-os com os entregáveis, determinando o desenvolvimento das estratégias e políticas sociais e ambientais baseadas nas necessidades e expectativas relevantes dos “*stakeholder*” externos.
- Definem objetivos claros para resultados chave, baseado nas necessidades e expectativas dos “*stakeholder*” externos, em linha com a estratégia escolhida.
- Demonstram resultados positivos ou sustentáveis quanto aos resultados na sociedade nos últimos 3 anos.
- Entendem de forma clara as razões ocultas, tendências observadas e os impactos que estes resultados terão nos indicadores de performance relacionados aos entregáveis.
- Antecipam a performance e resultados futuros.
- Entendem como os resultados chave foram alcançados e comparam com organizações similares, utilizando estes dados, quando relevante, para a definição dos “alvos”.
- Segmentam os resultados para o entendimento da experiência, necessidades e expectativas de grupos específicos de “*stakeholder*” dentro da sociedade.

### Subcritérios:

A. Medição da percepção da sociedade / comunidade quanto a organização - uso e resultados.

#### Percepções

Estas são as percepções da sociedade sobre a organização. Podem ser obtidas a partir de muitas fontes, incluindo questionários, relatórios externos, artigos da imprensa, reuniões públicas, representantes públicos e autoridades governamentais. Estas percepções promovem um claro entendimento da eficácia do desenvolvimento e execução da estratégia, políticas de suporte e processos da organização para com a sociedade.

Dependendo do propósito da organização, a medição dos indicadores pode focar em:

- Impacto ambiental.
- Imagem e reputação.
- Impacto social.
- Impacto no ambiente de trabalho.
- Premiações e exposições na mídia.

B. Medição interna utilizada para monitorar a performance e prever a satisfação da comunidade.

#### Indicadores de performance

Estas são as medições internas utilizadas pela organização para monitorar, entender, prever e melhorar a performance da organização e para a prevenção nas percepções da sociedade. Estes indicadores devem prover um claro entendimento da eficácia no desenvolvimento e execução da estratégia, políticas de suporte e processos da organização para com a sociedade e com as responsabilidades ambientais.

Dependendo do propósito da organização, a medição dos indicadores pode focar em:

- Performance ambiental.
- Cumprimento da legislação vigente.
- Performance social.
- Performance de saúde e segurança.
- Consumo consciente e performance de compras.

**Definição:**

Organizações com excelência:

- Desenvolvem e definem um conjunto de indicadores de performance financeiros e não-financeiros, determinando o desenvolvimento das estratégias, baseadas nas necessidades e expectativas de seus “*stakeholder*”.
- Definem objetivos claros para resultados chaves, baseado nas necessidades e expectativas dos “*stakeholder*” externos, em linha com a estratégia escolhida.
- Demonstram resultados positivos ou sustentáveis quanto aos resultados chave ao menos nos últimos 3 anos.
- Entendem de forma clara as razões ocultas, tendências observadas e os impactos que estes resultados terão nos indicadores de performance relacionados aos entregáveis.
- Antecipam a performance e resultados futuros.
- Entendem como os resultados chave foram alcançados e comparam com organizações similares, utilizando estes dados, quando relevante, para a definição dos “alvos”.
- Segmentam os resultados para o entendimento dos níveis de performance e estratégicos alcançados entre as específicas áreas da organização.

**Subcritérios:**

A. Medição dos indicadores de performance planejados pela organização: Resultados estratégicos

Resultados estratégicos

Estes são os resultados financeiros e não financeiros os quais demonstram o sucesso do desenvolvimento estratégico da organização. O conjunto de medições e objetivos relevantes serão acordados e definidos junto aos principais “*stakeholders*”.

Dependendo do propósito da organização, a medição dos indicadores pode focar em:

- Resultados financeiros.
- Performance em comparação ao orçamento.
- Volume de produtos e serviços entregues.
- Resultados de processos chave.

B. Definição dos indicadores de performance: Indicadores de performance

Indicadores de performance

Estes são os resultados financeiros e não financeiros utilizados para dimensionar a performance operacional da organização. Estes auxiliam no monitoramento, entendimento, previsão e melhoria dos resultados chave de performance.

Dependendo do propósito da organização, a medição dos indicadores pode focar em:

- Indicadores de performance financeira.
- Custo de projetos.
- Indicador de performance de projetos chave.
- Performance parceiros e fornecedores.
- Tecnologia, informação e conhecimento.

## GLOSSÁRIO DE TERMOS EFQM

### Glossário de termos EFQM

Criatividade	A geração de ideias novas ou melhoria nas práticas de trabalho e/ou produtos e serviços.
Cultura	O alcance total de comportamentos, ética e valores os quais são transmitidos, praticados e reforçados pelos membros da organização.
Ética	A moral universal a qual a organização adotou.
Excelência	Prática de gerenciamento da organização marcantes com alcance de resultados baseados em conceitos fundamentais os quais incluem: orientação ao resultado, foco no cliente, liderança e constância nos propósitos, possesos e fatos, envolvimento das pessoas, melhoria e inovação continuada, parcerias mutuamente benéficas, responsabilidade pública.
Cientes externos	Os clientes externos da organização. Nestes podem ser incluídos outros clientes na cadeia de distribuição
Finanças	No curto prazo, financia a operação do negócio no dia-a-dia e, no longo prazo financia as várias fontes requeridas pela organização
Inovação	A tradução prática de ideias em novos produtos, serviços, processos, sistemas e interações sociais
Conhecimento	Conhecimento é parte da hierarquia composta por dados, informação e conhecimento. Dados são fatos crus. Informação são dados com contexto e perspectiva. Conhecimento é a informação com um guia para ação.
Líderes	Pessoas que coordenam e equilibram os interesses dos participantes da organização, incluindo: a equipe executiva, todos os outros gestores e aqueles em posições de liderança de equipe ou com papel de liderança.
Aprendizado	A aquisição e compreensão de informações que possam levar a melhoria ou mudança. Exemplos de atividades de aprendizagem organizacional incluem benchmarking, avaliações interna e/ou externa, auditorias e estudos de melhores práticas. Exemplos de aprendizagem individual incluem treinamento e qualificações de formação profissional
Sistema de gerenciamento	Conjunto de processos e procedimentos utilizados para garantir que a organização possa cumprir todas as tarefas necessárias para atingir os seus objetivos
Missão	Uma declaração que descreve o propósito ou "raison d'être" (propósito) de uma organização. Descreve por que o negócio ou a função existe.
Parcerias	A relação de trabalho entre dois ou mais partes agregando valor ao cliente. Os parceiros podem incluir fornecedores, distribuidores, joint ventures e alianças. Nota: Os fornecedores nem sempre são reconhecidos como parceiros formais.
Pessoas	Todos os indivíduos empregados pela organização, incluindo os de tempo integral, tempo parcial, trabalhadores temporários e contratados.
Percepção	A opinião individual ou de um grupo de pessoas
Performance	Medição das realizações alcançada por um indivíduo, equipe, organização ou processo.
Processo	Sequência de atividades que agrega valor através da produção de resultados desejados a partir de uma variedade de entradas.

Stakeholders	Todos aqueles que têm interesse em uma organização, suas atividades e suas realizações. Estes podem incluir clientes, parceiros, funcionários, acionistas, proprietários, governo e órgãos reguladores.
Sociedade	Todos aqueles que são ou acreditam que são, afetados pela organização, clientes e parceiros.
Valores	O entendimento e expectativas que descrevem como a organização e as pessoas devem se comportar e, sobre os quais todas as relações comerciais são baseadas (exemplo: confiança, apoio e verdade).
Visão	Uma declaração que descreve como a organização deseja ser no futuro.