

# O modelo de excelência da EFQM: Implementação e impacto nas organizações

Isabel Silva

E-mail: [isabelfernanda.silva@gmail.com](mailto:isabelfernanda.silva@gmail.com)

Bosch Car Multimedia Portugal, S.A.

Paulo Sampaio

E-mail: [paulosampaio@dps.uminho.pt](mailto:paulosampaio@dps.uminho.pt)

Universidade do Minho

## **Resumo:**

Para uma organização assumir a sua parte na construção do futuro implica, a cada momento, (re)conhecer a posição que ocupa, as principais tendências que “enformarão” os contextos da actuação futura, bem como as competências de que dispõe face às que serão requeridas para assegurar o sucesso nesses possíveis contextos. Não se trata de procurar condicionar o futuro, mas sim de criar as condições de adaptação à evolução do contexto em que a organização desenvolve a sua actividade e de manutenção da sua capacidade de acção criativa de valor económico e social e de liderança, ao longo desse contínuo processo transformacional, tendo em vista o seu sucesso sustentado. O Modelo de Excelência da EFQM surge como uma ferramenta que ajuda as organizações a alcançarem este sucesso sustentado.

Este trabalho faz a análise do Modelo EFQM, das motivações e impacto decorrentes da sua implementação, assim como faz referência aos benefícios e limitação apontadas pela bibliografia ao modelo. O trabalho de investigação, que se encontra em desenvolvimento, versa a análise do Modelo EFQM, da abordagem utilizada pela Bosch Car Multimédia Portugal, S.A. na implementação do modelo e qual o impacto dessa mesma implementação.

**Palavras-chave:** EFQM; impacto; Modelo de excelência.

## 1. O modelo de excelência da EFQM

As interdependências entre organizações, comunidades, países e economias estão cada vez mais fortalecidas e complexas. Para se manterem competitivas neste ambiente, qualquer organização necessita continuamente de melhorar e inovar. Agora, mais do que nunca, uma organização necessita de compreender, equilibrar e gerir eficazmente as necessidades e expectativas dos seus stakeholders. O Modelo de Excelência EFQM é uma estrutura para entender e gerir esta complexidade. O modelo é pragmático e prático, desenvolvido por organizações líderes, para estimular a melhoria contínua. (EFQM, 2012)

Criado em 1988 por 14 das maiores empresas europeias, seguindo os passos da indústria americana, o modelo EFQM é usado para avaliar as empresas de acordo com o desenvolvimento do seu sistema e da sua filosofia de Gestão da Qualidade Total. Assim, estabeleceu uma estrutura de referência que permite que às organizações avaliem-se de acordo com determinados critérios, agrupados em meios e resultados (Camisón, Cruz, González, 2006).

O modelo de excelência EFQM é uma estrutura não-prescritiva que reconhece várias abordagens para alcançar a excelência sustentável. A estrutura do modelo baseia-se em nove critérios, cinco destes são "Meios" e quatro são "Resultados". Os critérios de "Meios" estão relacionados com o que a organização faz, os critérios de "Resultados" estão relacionados com o que uma organização atinge. "Resultados" são causados por "Meios" e o retorno dos "Resultados" ajudam a melhorar os "Meios". (Zerafat, et al, 2008)

O Modelo baseia-se na seguinte premissa: Organizações excelentes alcançam e mantêm níveis superiores de desempenho que satisfazem ou excedem as expectativas dos seus stakeholders. Independentemente do sector, dimensão, estrutura ou maturidade, para que as organizações tenham sucesso necessitam de estabelecer um sistema de gestão.

Embora existam inúmeras técnicas e ferramentas de gestão normalmente utilizadas, o Modelo de Excelência da EFQM proporciona uma perspectiva holística da organização e pode ser utilizado para determinar como esses diferentes métodos se encaixam e se complementam. O Modelo pode, assim, ser usado em conjugação com quaisquer dessas ferramentas, dependendo da finalidade e das necessidades da organização, como uma estrutura global para o desenvolvimento da excelência sustentável. (EFQM, 2009)

O Modelo de Excelência da EFQM não foi só criado para reconhecer e promover o sucesso sustentável, como também para orientar aqueles que o pretendem atingir. Isto é realizado através de um conjunto de três componentes integrados. O primeiro relativo aos conceitos

fundamentais da excelência – os princípios fundamentais que são a base essencial para alcançar a excelência sustentável para toda a organização. O segundo é o modelo de excelência – uma ferramenta para ajudar as organizações a converterem os conceitos fundamentais da excelência em práticas sustentáveis. O terceiro é a matriz RADAR – ferramenta de auto-avaliação da gestão que fornece a base de apoio de uma organização, abordando os desafios que precisa de superar para atingir a excelência sustentável. A utilização destes três componentes integrados tem ajudado as organizações, independentemente da sua dimensão e sector de actividade, a compararem-se com os atributos, as qualidades e os desempenhos de organizações sustentáveis (Oliveira et al., 2010)

Os Conceitos Fundamentais da Excelência (Figura 1) esboçam o alicerce essencial para qualquer organização alcançar a excelência sustentada. Podem ser usados para descrever os atributos de uma cultura organizacional excelente. Servem, também, para estabelecer uma linguagem comum entre gestores seniores.

**Figura 1 – Conceitos Fundamentais da Excelência**



Fonte: EFQM, 2009

O Modelo de Excelência da EFQM (Figura 2) permite aos Gestores/Líderes compreenderem as relações de causa e efeito entre o que a organização faz e os resultados que alcança. Com o apoio da lógica do RADAR, é possível realizar uma avaliação sólida do grau de excelência de qualquer organização.

**Figura 2 – Modelo de Excelência da EFQM**

Fonte: EFQM, 2009

A Lógica do RADAR (Figura 3) proporciona uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização. Está, também, na base do mecanismo de pontuação subjacente ao Prémio de Excelência da EFQM, e de outros esquemas de reconhecimento ou avaliação, e pode ajudar a conduzir projectos de mudança e de melhoria da gestão, numa organização. (EFQM, 2009)

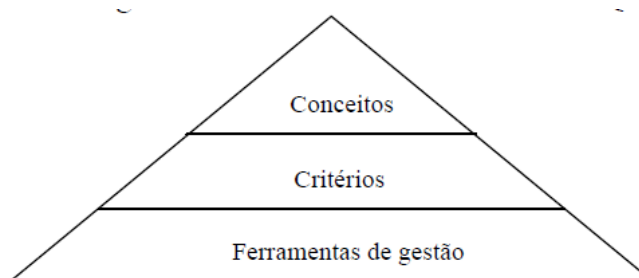
**Figura 3 – Lógica do Radar**

Fonte: EFQM, 2009

De acordo com Same et al. (2011), a lógica por trás do modelo é que, ao melhorar a forma como a organização opera – as ferramentas de gestão – haverá uma melhoria inevitável nos resultados. Isso significa que as ferramentas de gestão são uma parte principal do Modelo de

Excelência da EFQM e o facto é, atingir a excelência depende da utilização das melhores ferramentas de gestão que são adoptadas de acordo com as necessidades da organização para atingir a excelência e elevados níveis de desempenho através da utilização dessas ferramentas. Como mostrado na figura 4, assumindo o modelo EFQM como uma pirâmide, os Conceitos Fundamentais e os Critérios do modelo são o primeiro e o segundo nível desta pirâmide, e as ferramentas de gestão o terceiro nível (EFQM, 1999).

**Figura 4 – Três níveis do Modelo EFQM**



Fonte: Same, et al.

Vijandea, et al. (2007), afirmam que a obtenção de qualquer reconhecimento de acordo com o Modelo EFQM constituirá, a priori, um elemento de imagem e posicionamento competitivo muito importante para as organizações. No mesmo sentido, Bernal García et al. (2004), refere que a implementação do modelo EFQM permite reforçar a posição concorrencial das empresas europeias nos mercados mundiais.

O Esquema de Reconhecimento da EFQM pretende reconhecer as conquistas alcançadas pelas organizações e encorajar esforços futuros ainda mais ambiciosos. Os Níveis de Excelência da EFQM foram desenvolvidos para dar resposta às necessidades demonstradas no sentido da criação de patamares num caminho que conduz ao mais alto nível da Excelência. A insígnia dos Níveis de Excelência, uma pirâmide com patamares distintos, pode ser usada nas suas variadas formas pelas organizações que participem e alcancem os níveis apropriados. (APQ, 2007)

O '*EFQM Excellence Awards*', é o prémio principal, anteriormente conhecido como o 'prémio europeu de qualidade'. Estes são os prémios que da Fundação Europeia apresenta anualmente, e constituem o reconhecimento máximo concedido por esta instituição. Este reconhecimento é concedido em três áreas diferentes: «As grandes organizações, negócios e unidades operacionais», «Sector público» e «pequenas e médias organizações». Cada ano uma organização obtém o reconhecimento máximo para cada uma das áreas acima mencionados através da atribuição do 'Excellence Award Winner', e abaixo deste há dois outros prémios, o

"Excellence Award Prize" e "Excellence Award finalist", sendo este último uma menção especial para organizações que chegou à fase final, mas que não atingiram os níveis dos outros prémios.

Além desses prémios anuais, a Fundação também aplica um sistema de reconhecimento de "Levels of Excellence", que está dividido em dois níveis: "Committed to Excellence" (C2E), concedido às organizações com pontuação inferior a 400 dos 1000 pontos do modelo e que demonstraram o compromisso, tendo implementado um processo de auto-avaliação e melhoria de actividades com resultados palpáveis; e "Recognised for Excellence" (R4E), para organizações com mais 400 pontos. (Heras et al., 2011)

O Modelo de Excelência da EFQM é revisto e actualizado num ciclo de 3 anos, com base na aprendizagem, experiência e percepção das principais organizações. É projectado para ser uma ferramenta prática e pragmática, permitindo às organizações obter uma visão holística do seu actual nível de excelência e priorizar os seus esforços de melhoria para maximizar os seu impacto. (EFQM, 2012). Desta forma, garante que se mantém dinâmico e está actualizado com a linha de pensamento mais actual sobre a Gestão da Qualidade Total. (Vijandea, et al., 2007).

---

## **2. Motivações para a implementação e impacto na organização**

Este é um modelo que, de acordo com Tejedor et al. (2008), obtém uma maior satisfação por parte de quem implementa, permitindo uma auto-avaliação baseada num conjunto de critérios que facilitam a avaliação externa e por conseguinte efectivar praticas de benchmarking.

Num estudo desenvolvido por Heras, et al. (2011), as motivações para a implementação do Modelo da EFQM são, na sua maioria internas e estão relacionadas com a melhoria dos sistemas de gestão, a eficiência e o controlo interno nas organizações. No entanto, ainda segundo os mesmos autores, factores externos como as necessidades dos clientes e a melhoria da imagem pública da organização também são apontados como factores importantes para a implementação do Modelo.

Muitas organizações adoptam o Modelo porque percebem que este promove a adopção das melhores práticas e ferramentas que permitem a concretização de uma estratégia de qualidade, benchmarking das melhores práticas, auto-avaliação e melhoria contínua. (Sampaio, et al., 2012)

De acordo com Porter e Tanner (1998), o Modelo de Excelência da EFQM é uma poderosa ferramenta de diagnóstico que proporciona uma aprendizagem às partes interessadas e a

possibilidade de identificação dos pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Além disso, Oakland (2001) sugeriu que o modelo poderá fornecer às partes interessadas a identificação das lacunas entre os resultados das melhores práticas e a performance actual. Isso proporciona uma base racional e coerente para a avaliação do desempenho e o progresso para atingir metas explícitas e objectivos. (Jacobs e Suckling, 2007)

No estudo desenvolvido por Heras, et al., 2011, concluem que a utilização do modelo EFQM resultou numa melhor visão da empresa como um todo, na melhoria da eficiência interna e uma melhoria no processo de decisão. Na verdade, a empresa melhora a sua capacidade de planeamento e gestão, que, nos termos teóricos utilizados por Porter (2003), poderia ser denominada por “Operação eficiente” da organização. Também digno de nota, é o efeito causado ao nível do envolvimento dos trabalhadores e a melhor atitude destes no trabalho, melhoria no trabalho em equipe e liderança compartilhada, e uma melhor comunicação e motivação.

---

### **3. Benefícios e Limitações do Modelo**

O Modelo de Excelência da EFQM é uma ferramenta prática, não prescritiva que permite às organizações (EFQM, 2009):

- Avaliarem a sua posição no caminho da excelência, ajudando-as a compreender os seus pontos fortes e os potenciais hiatos relativamente às suas declarações de Missão e Visão.
- Uma base para linguagem comum e uma forma de pensar a organização que facilita a comunicação efectiva de ideias, quer no seio da organização quer no seu exterior.
- Integrar iniciativas planeadas com as existentes, remover duplicações e identificar lacunas.
- Uma estrutura básica para o sistema de gestão da organização.

Black e Groombridge (2009), referem que a estrutura do Modelo EFQM permite a compreensão entre os resultados alcançados e as abordagens adoptadas por uma organização. Abordagens relevantes incluem uma variedade de actividades como o planeamento, gestão de pessoas, intervenções técnicas e operacionais. Em geral, os benefícios directos para os gestores que utilizam o modelo EFQM incluem a compreensão das questões relativas à sua organização; um enfoque eficiente nos dados e medidas relevantes; uma nova compreensão das ligações entre os resultados e as abordagens adoptadas; uma ponderação equilibrada entre

as pressões de curto e longo prazo; e uma estrutura padrão para debater melhorias organizacionais com o exterior.

Contudo na bibliografia são apontadas algumas limitações do modelo, Madjid e Jandaghi (2008) referem que o EFQM é um modelo aditivo no qual os efeitos da interação das variáveis e índices não podem ser avaliados, estes efeitos são conhecidos como efeitos sinérgicos que podem ser mais do que o total dos efeitos individuais; permite uma troca entre critérios onde a fraqueza de um pode ser encoberta pela força de outro; uma vez atingidos os 1000 pontos nos nove critérios do modelo não existe nenhuma estratégia de desenvolvimento definida; e sendo um modelo quantitativo dos critérios e sub-critérios, há uma alta probabilidade de avaliações erradas. O modelo EFQM baseia-se na qualidade e na melhoria dos processos locais e não ao nível das melhorias operacionais; utiliza um conjunto muito vasto de indicadores, o que dificulta o controlo dos mesmos; não preconiza as relações causa-efeito entre os indicadores; e analisa a qualidade de um ponto de vista generalista. (Louro, 2009)

De acordo com Heras et al. (2006), a dificuldade que as organizações têm no estabelecimento de um novo paradigma de gestão, a falta de recursos, a complexidade das auto-avaliações, e o tempo necessário para elaborar o relatório de acordo com as indicações do modelo, limitam as organizações na tomada de decisão na implementação do Modelo EFQM.

---

#### **4. O Modelo EFQM na Bosch Car Multimedia Portugal, S.A.**

A Bosch Car Multimedia Portugal, S.A. é a principal unidade produtiva da Divisão Multimédia Automóvel da Bosch e também a maior unidade do Grupo em Portugal. Em 2011, cerca de 2400 colaboradores contribuíram para a produção de mais de 5,8 milhões de componentes electrónicos, atingindo um volume de vendas recorde de 651 milhões de euros.

Em Abril de 1990, a Blaupunkt, parte integrante do Grupo Bosch, assumiu a produção e comercialização dos aparelhos Grundig em Braga, numa *joint-venture* com a mesma. A empresa, inicialmente designada como Blaupunkt Auto-Rádio Portugal, Lda., produziu durante duas décadas, exclusivamente auto-rádios da marca Blaupunkt e tornou-se na maior unidade produtiva de auto-rádios da Europa. Neste sentido, a empresa empenhou-se para se qualificar como fornecedor para a indústria automóvel, tendo obtido certificações em áreas essenciais como a Qualidade (ISO/TS 16949, ISO 9001), Ambiente (ISO 14001 e EMAS III), e Higiene e Segurança (OHSAS 18001). Ao mesmo tempo, a empresa investiu no

desenvolvimento das suas competências e tornou-se *benchmark* na área da electrónica. A venda da marca Blaupunkt e do negócio de auto-rádios para o *aftermarket*, em 2009, marcou a história da empresa. A partir daí, adoptou a designação Bosch Car Multimedia Portugal, S.A. e focou a sua produção em equipamentos originais de multimédia para a indústria automóvel. A estratégia a longo prazo da Bosch Car Multimedia Portugal está definida com base na Visão da empresa: “Ser referência mundial no sector electrónico. Atingir a Excelência empresarial para um futuro sustentável”. A forma com a equipa trabalha para alcançar a Visão está reflectida na Missão: “Qualidade é a nossa cultura. Somos ágeis e flexíveis na criação de valor para os clientes, antecipando e dando resposta às suas expectativas. Desenvolvemos soluções inovadoras através das competências dos nossos colaboradores. Juntos melhoramos o desempenho e competitividade da organização”. Definidas pela equipa de gestão, a Missão e a Visão são revistas anualmente de forma a estarem sempre alinhadas com as orientações da Divisão, as expectativas dos *stakeholders* e os objectivos da empresa.

O modelo de gestão da EFQM é utilizado desde 2001 na melhoria e desenvolvimento da organização. Neste mesmo ano, foi feita a primeira avaliação interna para avaliar o nível de Excelência na organização. Em 2007 e 2011, foram realizadas assessorias externas pela APQ (Associação Portuguesa da Qualidade) e EFQM, respectivamente. Em 2007, Bosch Car Multimedia Portugal, S.A. recebeu o “Recognized for Excellence 5 estrelas”, entregue pela APQ e em 2011, o foi reconhecida como “Finalista” do Prémio Europeu de Excelência entregue pela EFQM.

O trabalho de investigação, que se encontra em desenvolvimento, versa a análise do Modelo EFQM e a forma como está implementado no caso de estudo, a Bosch Car Multimédia Portugal, S.A.. Pretende-se avaliar qual o impacto do modelo de excelência no desempenho da organização, analisar as ferramentas utilizadas, e compará-las com as ferramentas e práticas consideradas “*benchmark*”.

---

## 5. Considerações Finais

A Excelência não é uma disciplina teórica. A mesma está relacionada com as realizações tangíveis de uma organização relativamente ao que faz, na forma como o faz, nos resultados que alcança e na convicção de que estes resultados serão sustentados no futuro. As evidências necessárias para transmitir essa convicção não se limitam aos resultados financeiros, os quais demonstram os resultados do desempenho passado. Estas evidências incluem também os resultados referentes a outros ‘*stakeholders*’ que funcionam como indicadores de previsão do

desempenho financeiro futuro. Os indicadores de previsão englobam a medição da excelência em termos da satisfação e fidelização de clientes, motivação e competências das pessoas, e satisfação da comunidade envolvente.

Para que perdure a confiança de que os resultados são sustentáveis, devem também existir evidências de que aquilo que a organização faz e a forma como o faz tem uma base sólida, é sistemático e é revisto e melhorado continuamente.

## Referências Bibliográficas

- APQ (2007) Brochura Informativa Committed to Excellence, Edição 3
- Black Simon, Groombridge Jim (2010), "Use of a Business Excellence Model to Improve Conservation Programs, Durrell Institute of Conservation and Ecology, University of Kent, Canterbury CT2 7NR, United Kingdom, Conservation Biology, Volume 24, No. 6, 1448–1458
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- EFQM (2002): *Introdução à Excelência, V1.1 Por*, ISBN 90-5230-000-0.
- EFQM (2012), "An Overview of the EFQM Excellence Model"
- EFQM (2009): *Excellence Model - EFQM 2010*
- García Bernal, J., Gargalo Castel, A., Pastor Agustín, G., & Ramírez, M. (2004). Total quality management in firms: Evidence from Spain. *Quality Management Journal*, 11(3), 20–34.
- Heras Saizarbitoria Iñaki, German Arana Landín Martí Casadesús Fa (2006), "A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23 No. 7, pp. 807-827
- Heras-Saizarbitoria Iñaki, Casadesús Martí, Marimón Frederic (2011), "The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors", *Total Quality Management*, Vol. 22, No. 2, 197–218
- Jacobs, B. and Suckling, S. (2007), "Assessing customer focus using the EFQM excellence model: a local government case", *The TQM Magazine*, Vol. 19 No. 4, pp. 368-78.
- Louro Ana Isabel Carmona Pereira (2009), "Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos", *Doutoramento em Gestão - Junho de 2009*
- Oakland, J.S. (2001), *Total Organizational Excellence: Achieving World-Class Performance*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Oliveira J., Almeida I. (2010), Prémio Europeu de Excelência em Bilbao, *Jornal Expresso* de 11.09.2010, p. 12-
- Porter, L. and Tanner, S. (1998), *Assessing Business Excellence*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Same Yousefie, Mahmood Mohammad, Jalal Haghghat Monfared (2011), "Selection effective management tools on setting European Foundation for Quality Management (EFQM) model by a quality function deployment (QFD) approach", *Expert Systems with Applications* 38, 9633–9647
- Sampaio Paulo, Saraiva Pedro, Monteiro Ana (2012), "A comparison and usage overview of business excellence models", *The TQM Journal*, Vol. 24 No. 2, 2012, pp. 181-200
- Tejedor, J., Elola, L. e Tejedor, A. (2008), "The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital". *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), pp. 643-659.

- Vijande-Maria Leticia Santos, Gonzalez- Luis I. Alvarez (2007) “TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey”, *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 2, Issue 2
- Zerafat Angiz Langroudi Madjid, Jandaghi Gholamreza (2008), “Validity Examination of EFQM’s Results by DEA Models”, *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa* (5). pp 17–28.

## Curriculum Vitae:

**Isabel Fernanda Matos Silva**, Licenciatura em Engenharia do Ambiente pela Universidade Fernando Pessoa (2002). Frequência do Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão – Qualidade, Ambiente e Segurança no Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. Técnica Superior de Segurança e Saúde no Trabalho. (2002-...) Responsável ambiental na Bosch Car Multimédia Portugal S.A.; (2003-...) Consultora e Formadora nas áreas do Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho e Qualidade.

**Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio**, Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade do Minho (2002). Doutoramento em Engenharia de Produção e Sistemas (2008). (2000-2005) Funções docentes, na categoria de Monitor, no Dep. de Produção e Sistemas da Universidade do Minho; (2002-2004) Gestor de Projectos I&D na Associação Portuguesa de Certificação; (2004-2008) Bolseiro de Doutoramento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia; (2008-...) Professor Universitário, na categoria de Professor Auxiliar, na U. M.;

