

Anexo III - Modelo da European Foundation for Quality Management

Modelo da European Foundation for Quality Management

Vamos de seguida enumerar os trinta e dois subcritérios enquadrados nos respectivos nove critérios do modelo.

Para melhor compreender a relação entre critério e subcritério a EFQM adoptou uma nomenclatura que resume a atribuir a cada subcritério uma letra e um número. Todos os subcritérios começados por '5', por exemplo, são relativos ao critério Processos. A letra que se segue (a, b, c, d, ou e) ajuda a localizar o subcritério dentro do respectivo critério. O número de subcritérios é diferente em relação a cada critério. Como regra, nos critérios de Resultados (6,7,8 e 9) só há dois subcritérios.

Dado que o modelo é não prescritivo não há uma lista de elementos a verificar como necessários ou suficientes. Por esse motivo, os exemplos assinalados dentro de cada subcritério não devem considerados como uma lista de verificação.

1 – Liderança: entende-se por liderança o comportamento e a actuação da equipa directiva e dos restantes responsáveis para guiar a organização. O critério reflecte como todos os que têm alguma responsabilidade na organização estimulam apoiam e fomentam a gestão da qualidade para a melhoria contínua. Os subcritérios são:

1,a - "Os líderes desenvolvem a missão, visão e valores e actuam como modelos de uma cultura de excelência". Demonstram visivelmente o seu comprometimento com a cultura da gestão da qualidade. A gestão de topo, bem como os restantes responsáveis, adoptam medidas como, por exemplo:

- Conhecer os elementos-chave relacionados com a gestão da qualidade;
- Demonstrar um compromisso activo em relação à melhoria contínua;
- Fomentar o desenvolvimento;
- Definir como será aplicada a gestão da qualidade na organização;
- Potenciar os objectivos orientados para a satisfação dos clientes, tendo em conta os objectivos da organização;
- Gerir as mudanças de atitudes e de comportamentos necessárias para conseguir a gestão pela qualidade;

- Envolver-se na avaliação e na revisão sistemática dos conhecimentos sobre gestão da qualidade;
- Comunicar com os colaboradores;
- Dar e receber formação;
- Envolver todos os colaboradores no processo de melhoria de qualidade;
- Avaliar e rever a eficácia da sua liderança.

1,b - "Os líderes estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização é desenvolvido, implementado e melhorado de uma forma continua". Apoiam as melhorias e a implicação de todos, disponibilizando os recursos e o apoio necessários. Pode incluir áreas em que os líderes actuam como:

- Ajudar activamente os que empreendem iniciativas de qualidade;
- Dar a oportunidade para que os colaboradores participem em actividades de gestão da qualidade;
- Capacitar e formar as pessoas no que se refere aos princípios e às práticas da gestão da qualidade;
- Facilitar as actividades de melhoria continua;
- Dedicar tempo para ouvir as propostas dos colaboradores sobre medidas de melhoria da qualidade;
- Ajudar a definir prioridades nas actividades de melhoria.

1,c - "Os líderes estão envolvidos com os clientes, parceiros e representantes da sociedade". Relacionam-se com os clientes, fornecedores e outros stakeholders. As áreas de actuam poderiam ser, por exemplo:

- Incentivar os colaboradores a identificar os seus clientes internos e externos;
- Compreender, responder e satisfazer as necessidades de clientes e fornecedores;
- Consciencializar os clientes sobre a possibilidade de apresentar reclamações e propostas de melhoria;
- Participar activamente no desenvolvimento de iniciativas de melhoria promovidas tanto por clientes como por fornecedores;
- Escutar, compreender e responder às necessidades da comunidade;

1,d - "Os líderes motivam, apoiam e reconhecem as pessoas da organização". Reconhecem e valorizam os esforços dos colaboradores. Fazem-no por exemplo, através de:

- Recolhem as opiniões dos colaboradores;
- Conhecem e estimulam o trabalho das pessoas e equipas;
- Valorizam os esforços mais do que os resultados;
- Agradecem os esforços suplementares em situações extraordinárias;
- Premeiam publicamente as pessoas e as equipas;

2 – Política e Estratégia: refere-se à Missão, Visão, Valores e Gestão estratégica da organização, bem como a forma como de implementam os projectos organizacionais. Reflecte como o conceito de gestão pela qualidade é assumido no planeamento e na estratégia. Os subcritérios são:

2,a - "A Política e Estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas, presentes e futuras, das partes interessadas do Serviço". O planeamento e a estratégia da organização baseiam-se em informação pertinente e completa. Pode ser conseguida, por exemplo, por:

- Análise do contexto da organização, presente e futuro;
- Avanços tecnológicos;
- Análise de outras organizações que se destacam pela excelência.

2,b - "A Política e Estratégia são baseadas em informações sobre a medida do desempenho, investigação, aprendizagem e actividades criativas relacionadas". Pode incluir áreas como:

- Estabelecimento de indicadores;
- Utilização de previsões e dos indicadores para a definição do planeamento e da estratégia;
- Directrizes, normas e regulamentação;

2 c- "A Política e Estratégia são desenvolvidas, revistas e actualizadas." Procede-se periodicamente à actualização e melhoria dos planos e da estratégia: consegue-se, por exemplo, através de:

- Estabelecimento de indicadores, revisão e modificação desses indicadores para melhorar e actualizar a estratégia;
- Avaliação da eficácia dos indicadores;
- Revisão, actualização e melhoria do planeamento e da estratégia.
- A Missão, os Valores e a Direcção de topo reflectem os princípios e a metodologia da qualidade;
- Formulam-se de forma coerente, clara e precisa o planeamento e a estratégia;
- Identifica-se, designa-se e assume-se a responsabilidade de cada estratégia;
- É incorporada a exigência de um comportamento ético no planeamento e na estratégia.

2,d - " A Política e Estratégia são desenvolvidas através de uma rede de processos chave."

- Identificam-se os processos-chave;
- Identifica-se, designa-se e assume-se a responsabilidade pelos processos-chave;

2,e - "A Política e Estratégia são comunicadas e implementadas". Comunicação e implementação do plano e da estratégia da organização. As áreas abordadas podem ser, não excluindo outras possíveis:

- A estratégia e o plano são comunicados de forma eficaz a todos os envolvidos da organização;
- É assegurada a certeza de que todos na organização compreendem e assumem a estratégia e o plano da organização;
- Os planos de acção são desenvolvidos de forma coerente com os objectivos;
- A implementação dos planos é acompanhada, avaliada e corrigida;
- São estabelecidas prioridades de acordo com a missão;
- São alocados recursos para realizar o processo de planeamento e o desenvolvimento da estratégia;
- O planeamento e a estratégia são sistematizados na formação.

3 – Gestão de Pessoas: este critério refere-se a como a organização utiliza o máximo potencial dos seus colaboradores para melhorar continuamente. Os subcritérios são:

3,a – "Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados". Avalia-se Como se planifica e melhora a gestão das pessoas, pode ser conseguido por exemplo, através de:

- Os colaboradores são organizados de acordo com a sua formação;
- Todos os colaboradores são implicados na elaboração da estratégia da organização;
- São realizados inquéritos de satisfação aos colaboradores e são tidos em conta os resultados obtidos;
- Faz-se corresponder a definição de responsabilidades com o planeamento e a estratégia global;
- É estimulado o desempenho óptimo e o compromisso de todos os colaboradores;

3,b – "Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados". Avalia-se de que forma experiência de todos os colaboradores é desenvolvida por meio de qualificação e formação. Entre outras, as medidas tomadas podem incluir:

- As capacidades dos colaboradores são identificadas e melhoradas em função das necessidades da organização;
- As potencialidades são desenvolvidas em função das necessidades da organização;
- Os planos de formação são propostos e cumpridos;
- A cultura da gestão da qualidade é incorporada nos planos de formação;
- Fomenta-se a formação contínua;
- O trabalho em equipa é assumido como base para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização;
- A efectividade do plano de acção é avaliada.

3,c – "As pessoas são envolvidas e capacitadas". Será função de como funciona a comunicação ascendente, descendente e lateral na organização. Pode ser abordada por exemplo por:

- São conciliados os objectivos pessoais, dos grupos e da organização;
- Os objectivos são revistos e actualizados;
- As pessoas são avaliadas e ajudadas na melhoria dos resultados obtidos.

3,d - "As pessoas e a organização dialogam". Os colaboradores e os órgãos de gestão participam na definição de objectivos, e na revisão das funções que desempenham.

As áreas a abordar podem incluir elementos como:

- Os responsáveis e a direcção recebem informação dos colaboradores;
- Os responsáveis e a direcção transmitem informação aos colaboradores;
- As necessidades de comunicação são identificadas na organização;
- Existe comunicação lateral entre pessoas e grupos da organização;
- A comunicação é avaliada e melhorada.

3,e - "As pessoas são recompensadas, reconhecidas e apoiadas". Será de avaliar como a gestão promove a implicação e a participação de todos os colaboradores na melhoria contínua e na tomada de decisão. Consegue-se por exemplo por:

- Os colaboradores são encorajados a participar em acções de melhoria;
- A formação em gestão da qualidade dos colaboradores é apoiada;
- As propostas de melhoria apresentadas pelos colaboradores são apoiadas;
- Promove-se a consciencialização e a participação dos colaboradores nas medidas transversais;
- A participação em medidas de melhoria é reconhecida.

4 – Recursos e Parcerias: Este critério refere-se à gestão, utilização e conservação dos recursos, entendendo por recurso toda a entrada de materiais que se verifica na organização para a consecução das suas funções. Relaciona-se também com as relações de parcerias externas.

4,a - "Gestão das relações com as parcerias". Avalia-se como se gerem os recursos materiais e as relações com os fornecedores. Fornecedor é toda a entidade que fornece produtos e serviços à organização. As áreas que se podem incluir são por exemplo:

- O desenvolvimento das relações com os fornecedores é feito de acordo com uma reflexão estratégica;
- Os fornecedores são envolvidos para a obtenção de redução de custos e criação de valor em benefício de ambas as partes;

4,b - "A gestão financeira é efectuada". Avalia-se como é feita a gestão dos recursos económicos e financeiros. Pode incluir áreas como:

- Os recursos económicos e financeiros são geridos para apoiar o planeamento e a estratégia, sendo definidos indicadores adequados;
- São identificados, contabilizados e estabelecidos objectivos e analisadas tendências em relação aos custos da qualidade;
- São exploradas novas possibilidades no sentido da obtenção de novas fontes de recursos;
- As estratégias e práticas económico-financeiras são avaliadas e revistas.

4,c - "As instalações, equipamentos e materiais são geridos". Avalia-se como os edifícios e os equipamentos são geridos. Pode ser feita por exemplo por:

- Os edifícios e os equipamentos são geridos de acordo com o planeamento e a estratégia;
- Tem-se em conta uma metodologia de melhoria contínua na gestão dos edifícios e equipamentos;
- São desenvolvidos usos alternativos dos edifícios e dos equipamentos de forma a tirar o melhor proveito dos mesmos;
- Os edifícios e os equipamentos são adequados à satisfação das necessidades dos utentes;
- Edifícios e os equipamentos são mantidos em condições de garantir a melhor exploração ao longo do seu ciclo de vida.

4,d - "A tecnologia é gerida". Avalia-se como são geridas a tecnologia e a propriedade intelectual. As áreas a incluir nesta avaliação são por exemplo:

- O desenvolvimento tecnológico apoia o planeamento e a estratégia;
- A tecnologia é utilizada para melhorar o desempenho da organização;
- Identificam-se as tecnologias alternativas e emergentes, avaliam-se e incorporam-se de acordo com o seu impacto na organização, seus clientes e stakeholders;
- Existe uma harmonização entre as tecnologias e as necessidades de formação dos colaboradores;

- A tecnologia é utilizada em função das melhorias dos processos, dos sistemas de informação e de outros sistemas;
- A propriedade intelectual é protegida e utilizada em função dos benefícios para a organização e os seus clientes.

4,e - "A informação e o conhecimento são geridos". Os recursos de informação são o conjunto de dados necessários para a prestação de serviços e a consecução dos objectivos da organização, bem como os meios pelos quais esses dados são disponibilizados aos seus utilizadores. As áreas a incluir nesta avaliação podem ser, por exemplo:

- Gere-se o sistema de entrada e de saída da informação em função da estratégia e do planeamento da organização;
- Mantém-se a informação actualizada, válida e integra;
- A informação está acessível aos colaboradores da organização;
- Estabelecem-se relações com os dados armazenados e é possível cruzá-la com dados externos à organização;
- A informação é preparada e pode ser acedida pelos clientes da organização;

5 – Processos: este critério alude a como se identificam, gerem e revêem os processos, e como os mesmos se corrigem a fim de assegurar a melhoria contínua de todas as actividades da organização.

Um processo é entendido como um conjunto de actividades concatenadas que vão acrescentando valor, que serve para a prestação do serviço da organização aos seus clientes.

Na avaliação deste critério devem transparecer os seguintes subcritérios:

5,a - "Os processos são sistematicamente concebidos e geridos". Pode ser avaliada pela forma como são identificados e melhorados os processos críticos. Os processos críticos são aqueles que têm impactos significativos sobre os resultados. Pode incluir:

- Os processos críticos são identificados;
- As necessidades dos clientes internos e externos são investigadas;
- Os processos são planeados, geridos, avaliados e revistos;
- Os processos são acompanhados por indicadores de resultados.

5,b - "Os processos são melhorados, à medida das necessidades, através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado aos clientes e outras partes interessadas". Como são revistos os processos e se estabelecem os objetivos para a sua melhoria. Pode ser avaliado por exemplo por:

- As áreas e os métodos de melhoria estão identificados e estão estabelecidas prioridades;
- É utilizada informação dos clientes, colaboradores, fornecedores, gestores e stakeholders, bem como os padrões de organizações de referência, para o estabelecimento de padrões de funcionamento e objetivos de melhoria;
- Os planos de melhoria têm em conta as experiências passadas;
- Os processos críticos são avaliados e revistos.

5,c - "Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes / utentes". Avalia como a organização estimula a inovação e a criatividade na melhoria dos processos. Algumas áreas a considerar na avaliação podem ser:

- Identificam-se, utilizam-se e potenciam-se as capacidades dos colaboradores na melhoria contínua dos processos;
- Novas formas de trabalho e novas tecnologias são introduzidas e potenciadas;
- As estruturas organizacionais são adaptadas de forma a estimular a inovação e a criatividade;
- A formação é fomentada;
- O trabalho em equipa é utilizado como recurso para a inovação e a criatividade;
- A informação de clientes, colaboradores e fornecedores é utilizada.

5,d - "Os produtos e serviços são produzidos, entregues e assistidos". Procura avaliar-se como a organização gere os seus processos. A avaliação pode incluir:

- Os produtos são concebidos de acordo com o planeado;
- Quando aplicável presta assistência aos clientes.

5,e - "As relações com os clientes / utentes são geridas e realçadas". Pode ser avaliada por exemplo por:

- Nas alterações aos processos são consideradas as opiniões e reclamações dos clientes e são comunicadas interna e externamente;
- Existem instrumentos para recolher e tratar as reclamações e sugestões dos clientes;
- Os processos de mudança são revistos para assegurar que atingem os resultados previstos.

6 – Resultados nos clientes: Neste critério avalia-se no que consegue a organização em relação aos seus clientes.

A satisfação é medida de forma directa e indirecta. As medições directas (6,a) fazem-se pela percepção dos clientes, sendo por isso subjectivas. As medições indirectas (6,b) são avaliações objectivas e complementares das primeiras.

6,a - "Medidas de Percepção de Satisfação dos Clientes". Avalia a percepção que os clientes têm da organização, em termos da qualidade dos serviços e produtos e da relação que estabelecem. Pode ser avaliado por áreas como as seguintes:

- Quais as perspectivas dos clientes em relação ao produto/serviço;
- Qual a confiança que os clientes têm na organização;
- Como se processa a comunicação da organização com os seus clientes;
- Como é processado o tratamento das queixas e das reclamações;
- Como é feita a divulgação de informação em relação aos produtos e serviços da organização;
- Qual a literatura de apoio à prestação do serviço/venda do produto;
- Como o cliente consegue ter acesso à organização;
- Como funciona o tratamento dos clientes em termos de equidade.

6,b - "Indicadores Factuais de Satisfação". **São medidas complementares para a medida da satisfação dos clientes. Pode incluir áreas como:**

- Número de reclamações;
- Taxa de falhas;
- Número de louvores dos clientes;
- Número de rectificações na sequência de reclamações.

7 – Resultados nas Pessoas: Reflecte o que a organização atinge no que toca à satisfação dos seus colaboradores.

Colaborador é toda a pessoa, que, independentemente do vínculo, desenvolve a sua actividade na organização.

Tal como acontecia com a satisfação dos clientes, também a satisfação dos colaboradores comporta uma avaliação subjectiva (7,a) relacionada com a percepção, e outra objectiva (7,b). Os subcritérios a considerar são:

7,a - "Medidas de Percepção de Satisfação dos Colaboradores". Pode ser medida por exemplo por:

- Condições de trabalho;
- Comunicação;
- Estabelecimento e avaliação de objectivos individuais, em consonância com os objectivos da organização;
- Reconhecimento pelo trabalho realizado;
- Estilo de liderança;
- Missão, Visão, Valores, planeamento e estratégia da organização;
- Participação na elaboração dos planos e na estratégia;
- Participação nos processos de melhoria;
- Trabalho em equipa e relação entre as equipas;
- Participação no processo de tomada de decisão;
- Tratamento justo e equitativo;
- Relações de cooperação com os fornecedores.

7,b - "Indicadores Factuais de Satisfação". Pode incluir, por exemplo a avaliação de:

- Formação e desenvolvimento profissional;
- Mecanismos de sugestões e participação em programas de melhoria e em equipas de melhoria;
- Trabalho de equipa;
- Reconhecimento de indivíduos e equipas;
- Grau de absentismo;
- Acidentes de trabalho;

- Relações interpessoais e incidentes.

8 – Resultados na sociedade: Faz referência ao que é conseguido pela organização na satisfação das necessidades e expectativas da sociedade em geral e da sua envolvente em particular. Divide-se em medidas de percepção (8,a) e de performance interna (8,b).

8,a – “Medidas de Percepção”. Mede-se a opinião que a sociedade forma sobre a actividade da organização, sobre os seguintes aspectos:

- Impacto ao nível do emprego e economia local;
- Contribuição para a resolução dos problemas ao nível local;
- Contribuição para a melhoria da qualidade de vida da comunidade;
- Relação com as autoridades locais;
- Impacto cultural e desportivo;
- Impacto no relacionamento com outras organizações locais;
- Impacto médico e social;
- Controlo dos riscos ecológicos relacionados com a actividade da organização.

8,b – “Indicadores de Performance Internos”. Pode incluir áreas mencionadas em 8,a e também outras medidas como as seguintes:

- Prémios recebidos;
- Número de queixas apresentadas pelas pessoas e organizações da comunidade;
- Número de incidentes relacionados com a saúde pública;
- Informações de entidades reguladoras.

9 – Resultados-Chave do desempenho: Este critério refere-se ao que a organização faz em relação ao planeado e à estratégia. Os subcritérios são:

9,a - "Resultados Chave de Desempenho." Pode ser medido por exemplo por:

- Gestão e controlo do plano;
- O grau de execução do plano;
- O rendimento obtido dos recursos materiais;
- A distribuição dos meios económicos.

9,b - "Indicadores Chave de Desempenho". Este subcritério inclui as medidas internas dos resultados relativos aos processos-chave da actividade. Pode incluir áreas como:

- Resultados relativos ao planeamento e controlo;
- Resultados relativos à gestão de recursos humanos;
- Resultados relativos a secções auxiliares e de apoio;
- Tempos de execução dos processos.

O Conceito de RADAR© na Auto-avaliação

A auto-avaliação tem como principal função identificar áreas a melhorar na organização. Pode-se optar por fazer uma pontuação do resultado da auto-avaliação, mesmo que não haja divulgação da pontuação obtida. A metodologia de pontuação adoptada fica ao critério da organização. Mas, se optar pela matriz de pontuação RADAR© ganha em termos de comparabilidade com outras organizações (EFQM: 2003c).

A expressão RADAR© resulta das palavras “Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão”. De acordo com a lógica desta matriz de avaliação as organizações têm que identificar os **resultados** que pretende alcançar enquanto parte do seu processo de definição da política e estratégia. Estes resultados cobrem todas as dimensões do modelo. As organizações, em função do seus objectivos, planeiam as **abordagens** que necessitam **desenvolver** (ou desdobrar) agora e no futuro, de forma sistemática. Finalmente há que avaliar e rever as abordagens implementadas, monitorizando os resultados obtidos e as actividades de aprendizagem. Com base nestas medidas, as organizações identificam, definem prioridades, planeia e implementam melhorias onde necessário. (EFQM: 2003c, 2006).

Concluimos que a modalidade do RADAR© é basicamente uma reinterpretação do ciclo PDCA de Deming:

- Plan: Planear as abordagens;
- Do: Implementar o plano de forma estruturada;
- Check: Medir, avaliar e verificar a implementação do plano;
- Act: Agir de acordo com as medidas e as aprendizagens.

A pontuação atribuída aos critérios e subcritérios, através do RADAR©, é apresentada no Quadro n.º xxx.

Quadro n.º xxx – Pontuação dos critérios e subcritérios do modelo EFQM.

1 – Liderança (10%)	
1,a - Os líderes desenvolvem a missão, visão e valores e actuam como modelos de uma cultura de excelência	2,0%
1,b - Os líderes estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização é desenvolvido, implementado e melhorado de uma forma continua	2,0%
1,c - Os líderes interagem com os clientes, parceiros e representantes da sociedade	2,0%
1,d - Os líderes reforçam uma cultura de Excelência perante as pessoas da organização	2,0%
1,d - Os líderes identificam e patrocinam a mudança organizacional	2,0%
2 – Política e Estratégia (8%)	
2,a - A Política e Estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas,	2,0%

presentes e futuras, das partes interessadas do Serviço.	
2,b - A Política e Estratégia são baseadas em informações sobre a medida do desempenho, investigação, aprendizagem e actividades criativas relacionadas.	2,0%
2 c- A Política e Estratégia são desenvolvidas, revistas e actualizadas.	2,0%
2,d - A Política e a Estratégia são desenvolvidas através de uma rede de processos chave.	2,0%
3 – Gestão de Pessoas (9%)	
3,a – Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados.	1,8%
3,b – Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados.	1,8%
3,c – As pessoas são envolvidas e responsabilizadas.	1,8%
3,d - As pessoas e a organização dialogam.	1,8%
3,e - As pessoas são recompensadas, reconhecidas e apoiadas.	1,8%
4 – Recursos e Parcerias (9%)	
4,a – As relações externas são geridas.	1,8%
4,b - A gestão financeira é efectuada.	1,8%
4,c - As instalações, equipamentos e materiais são geridos.	1,8%
4,d - A tecnologia é gerida.	1,8%
4,e - A informação e o conhecimento são geridos.	1,8%
5 – Processos (14%)	
5,a - Os processos são sistematicamente concebidos e geridos.	2,8%
5,b - Os processos são melhorados, como necessário, através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado aos clientes e outras partes interessadas.	2,8%
5,c - Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes / utentes.	2,8%
5,d - Os produtos e serviços são produzidos, entregues e assistidos.	2,8%
5,e - As relações com os clientes / utentes são geridas e valorizadas.	2,8%
6 – Resultados nos clientes (20%)	
6,a - Medidas de Percepção de Satisfação dos Clientes.	15%
6,b - Indicadores de Desempenho da Satisfação.	5%
7 – Resultados nas Pessoas (9%)	
7,a - Medidas de Percepção de Satisfação dos Colaboradores.	6,5%

7,b - Indicadores de Desempenho de Satisfação.	2,5%
8 – Resultados na sociedade (6%)	
8,a – Medidas de Percepção.	1,5%
8,b – Indicadores de Desempenho.	4,5%
9 – Resultados Chave do desempenho (15%)	
9,a - Resultados Chave de Desempenho.	7,5%
9,b – Indicadores Chave de Desempenho.	7,5%

Fonte: Adaptado de EFQM (2003b, 2006)