



**Prémio  
de Excelência**  
Sistema Português  
da Qualidade

## **MANUAL DE CANDIDATURA**

**Prémio de Excelência**  
**Sistema Português da Qualidade**

Instituto Português da ualidade

**Prémio  
de Excelência  
Sistema Português  
da Qualidade**

Grandes Empresas

Pequenas e Médias  
Empresas

Setor Público, Cooperativas, Associações  
e outras Entidades sem Fins Lucrativos

**Edição**

Instituto Português da Qualidade  
2016

Instituto Português da ualidade

Rua António Gião, 2  
2829-513 Caparica

E-mail [pex-spa@ipq.pt](mailto:pex-spa@ipq.pt)

Website <http://www.ipq.pt>

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
PRÉMIO DE EXCELÊNCIA – SISTEMA PORTUGUÊS DA QUALIDADE	7
VANTAGENS DE CONCORRER AO PRÉMIO DE EXCELÊNCIA	8
AUTOAVALIAÇÃO	9
QUEM PODE CONCORRER	12
PREÇOS DA CANDIDATURA	14
APRESENTAÇÃO DA CANDIDATURA	15
DOSSIER DE CANDIDATURA	16
CANDIDATURA – INFORMAÇÃO RELATIVA A MEIOS E RESULTADOS	17
PROCESSO DE AVALIAÇÃO	19
JÚRI	19
CONFIDENCIALIDADE	19
CALENDÁRIO	20



## INTRODUÇÃO

A Qualidade, enquanto fator competitivo de cariz universal, aplica-se a todos os produtos, serviços e organizações.

Nas modernas sociedades alicerçadas em sistemas baseados em economias abertas, a Qualidade assume a dimensão crítica de condição básica de sobrevivência face à concorrência crescente dos agentes económicos.

As organizações na Europa, e no mundo em geral, acreditam que a Gestão pela Qualidade Total é uma forma de gerir as suas atividades, melhorando a eficiência e a eficácia dos processos, assegurando um aumento de vantagens competitivas, garantindo o sucesso a longo prazo e indo ao encontro das expectativas e necessidades dos clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e, de um modo geral, de todo o meio envolvente da organização e da sociedade.

Para ganhar vantagens e melhorar resultados, há que definir planos concretos e medir os resultados, sendo fundamental que se analisem as organizações em todos os seus aspetos e se pese criteriosamente a sua situação real, com vista ao desenvolvimento de ações de melhoria.

A autoavaliação é um método completo, sistemático e regular que permite avaliar as atividades e os resultados da organização, de acordo com uma visão própria, tendo como referência um modelo de excelência.

No EFQM Excellence Award (EEA) e no Prémio de Excelência – Sistema Português

da Qualidade (PEX-SPQ), é utilizado o Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM).

Este Modelo é uma ferramenta prática que ajuda as organizações a posicionarem-se no caminho da Excelência, ajudando-as a analisar lacunas e estimulando soluções para estabelecer um sistema de Gestão pela Qualidade Total.

O processo de autoavaliação, utilizando o Modelo de Excelência da EFQM, permite às organizações determinarem com clareza os seus pontos fortes e as áreas a melhorar, permitindo um adequado planeamento de ações de melhoria cuja implementação deverá ser monitorizada, de modo a avaliar os progressos obtidos.

Esta metodologia teve a sua grande divulgação através do lançamento de Prémios da Qualidade baseados em princípios de Gestão pela Qualidade Total, que têm em conta não só o produto ou o processo, mas a organização na sua globalidade.

A criação de prémios destinados a galardoar as organizações que mais se tenham evidenciado no âmbito da Qualidade, tem sido um dos meios mais eficazes de divulgação desta metodologia de gestão.

Os países que lideram a economia mundial têm prémios de muito prestígio há vários anos: no Japão, o *Deming Prize* encontra-se instituído desde 1951; em 1987, o Congresso

dos Estados Unidos instituiu o *Malcolm Baldrige National Quality Award*.

Na Europa, o lançamento da metodologia de autoavaliação, bem como a sua divulgação e utilização por um crescente número de organizações, deu-se após a criação do *European Quality Award*, em 1992, atual EEA, pela EFQM, com o apoio da Comissão Europeia. O EEA serve de referência à criação de diversos prémios, de âmbito nacional, regional ou setorial, em vários países europeus, tal como o PEX-SPQ em Portugal.

Este Prémio, criado em 1992, e gerido pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ), veio contribuir decisivamente para a utilização desta metodologia e para a divulgação da Gestão pela Qualidade Total.

Os países europeus, incluindo Portugal, têm demonstrado um interesse crescente pelo conhecimento e aplicação das metodologias de autoavaliação, quer a nível empresarial, quer no setor público.

Conscientes deste interesse, desde a década de noventa que a União Europeia e a OCDE têm vindo a chamar a atenção para o novo paradigma do setor público, que passa pela utilização de metodologias da Qualidade Total, centrada em modelos de gestão, na liderança e na descentralização, na medição do grau de satisfação do cliente e nos resultados face à sociedade.

Num setor tão importante e sensível como é o setor público, em que as necessidades e expectativas dos cidadãos e utilizadores dos serviços são cada vez mais elevadas, o maior desafio que a qualidade nesta área enfrenta, é a necessidade de criar, com sucesso, um sistema que, de forma coerente e integrada, potencie os benefícios daí decorrentes para os cidadãos.

Em Portugal, tem-se assistido a uma evolução positiva no sentido de criar instrumentos destinados a melhorar a qualidade dos serviços públicos, de que são exemplos a atribuição de prémios da qualidade e o desenvolvimento de projetos específicos de investigação sobre métodos de gestão da qualidade nos serviços públicos.

Neste sentido, à semelhança do que já acontece na EFQM, o IPQ decidiu alargar, em 2004, o Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade, ao Setor Público, Cooperativas, Associações e outras Entidades sem fins lucrativos.

As organizações deverão estar conscientes de que a implementação das normas da série NP EN ISO 9000, embora de grande importância, não é por si só fator de sucesso da atividade.

A metodologia da autoavaliação é reconhecida, como sendo mais abrangente e importante, para a competitividade das organizações.

## PRÉMIO DE EXCELÊNCIA – SISTEMA PORTUGUÊS DA QUALIDADE

O Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade tem por base o Modelo de Excelência da EFQM e adota as metodologias de pontuação do *EFQM Excellence Award (EEA)*.

O Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade foi criado em 1992 e atribuído pela primeira vez em 1994.

Em 1999, foi criado o Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade para as Pequenas e Médias Empresas.

Em 2004 o Prémio foi alargado à categoria Setor Público, Cooperativas, Associações e outras Entidades sem Fins Lucrativos.

Atualmente o Prémio de Excelência, gerido pelo IPQ, é atribuído nas seguintes categorias:

- **GRANDES EMPRESAS**
- **PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**  
consideradas separadamente nas seguintes categorias:
  - Empresas autónomas;
  - Empresas parceiras;
  - Empresas associadas.
- **SETOR PÚBLICO, COOPERATIVAS, ASSOCIAÇÕES E OUTRAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS**

Em cada uma das Categorias podem ser atribuídos:

- **TROFÉU OURO**, à organização mais pontuada que obtiver pontuação acima de 600 pontos.
- **TROFÉUS PRATA**, às duas organizações seguintes que obtiverem pontuação igual ou superior a 500 pontos.

O Júri de Avaliação do PEX-SPQ poderá ainda decidir pela atribuição de outro tipo de reconhecimento, sempre que se justifique.

Se não forem atingidos níveis adequados, o Júri de Avaliação pode decidir não atribuir os Troféus.

A lista dos Prémios de Excelência atribuídos desde 1994 está disponível no *website* do IPQ.

## VANTAGENS DE CONCORRER AO PRÉMIO DE EXCELÊNCIA

A apresentação da candidatura ao Prémio de Excelência tem como vantagens para a organização:

- fazer, de forma sistematizada, um ponto de situação das metodologias de funcionamento da organização e dos seus reflexos nos resultados alcançados, quer no desempenho, quer na satisfação dos clientes, dos colaboradores e da própria sociedade;
- realizar a autoavaliação internamente e poder dispor de uma avaliação independente feita por um conjunto multidisciplinar de avaliadores qualificados (gestores e peritos);
- receber um relatório independente do qual constam, por critério e parte de critério do Modelo da EFQM, os pontos fortes evidenciados e os pontos fracos que constituem áreas de melhoria;
- dispor da pontuação obtida, feita pelo grupo de avaliadores com base na avaliação efetuada;
- obter material útil em trabalhos futuros, quer no âmbito da reflexão e medidas a tomar no caminho da excelência, quer no âmbito da comunicação, promoção e formação;
- mobilizar os colaboradores para uma reflexão conjunta e motivá-los para uma maior participação.

A candidatura em anos consecutivos fornece indicadores para medir a evolução da organização.

Os vencedores do Prémio terão ainda as seguintes vantagens:

- promoção da atribuição do Prémio pelo IPQ;
- uso do logótipo do Prémio;
- convite para participação em sessões públicas para divulgação da experiência da organização no caminho da excelência;
- maior notoriedade da organização com possibilidade de novas oportunidades de negócio.



## AUTOAVALIAÇÃO

A autoavaliação é um método completo, sistemático e regular de avaliar as atividades e os resultados de uma organização, tendo como referência um modelo de excelência. No contexto do PEX-SPQ, o modelo utilizado é o da EFQM.

O processo de autoavaliação permite às organizações determinarem com clareza os seus pontos fortes e as áreas onde podem ser alcançadas melhorias, planeando ações cuja implementação deverá ser posteriormente monitorizada, por forma a avaliar os progressos obtidos.

A metodologia de autoavaliação tem representado, para as organizações que a adotaram, um conjunto alargado de vantagens, constituindo:

- uma abordagem estruturada e rigorosa de gerir processos de melhoria;
- uma avaliação baseada em factos e não em impressões subjetivas;
- uma forma de alcançar, através da sua aplicação, enquadramento conceptual, unidade de objetivos e consenso relativamente ao que cada um deve fazer;
- uma forma de integrar iniciativas de melhoria no funcionamento corrente da organização;
- uma ferramenta potente de diagnóstico;
- um método de avaliar o progresso da organização, através da realização regular de autoavaliações;

- um processo de fomentar ações e processos de melhoria nas áreas onde estes são mais necessários;
- uma metodologia válida a todos os níveis da organização, podendo ser aplicada desde uma parte até à organização como um todo;
- uma forma de dinamizar os colaboradores da organização, constituindo uma motivação adicional para a prossecução da excelência;
- um modo de promover a identificação e partilha de abordagens e "boas práticas" entre diferentes áreas da organização;
- uma forma de reconhecer quer progressos alcançados, quer níveis de desempenho excecionais através da atribuição de prémios;
- uma forma de estabelecer uma ligação entre os objetivos da organização e a forma como esta define as estratégias e implementa os processos para os alcançar;
- uma forma de "benchmarking" com outras organizações (idênticas ou de outros setores), através da utilização de um conjunto de critérios amplamente aceites.

Existem diferentes técnicas para realizar uma autoavaliação, todas suficientemente bem testadas. Nenhuma delas é perfeita, tendo todas os seus méritos próprios e as suas limitações.

Embora o Modelo do Prémio se aplique à organização como um todo, partindo do princípio que a autoavaliação é realizada sistematicamente à totalidade da organização, é de realçar que a

autoavaliação pode abranger apenas uma unidade de negócio ou uma subdivisão da organização.

A escolha da técnica a utilizar para realizar a autoavaliação e a amplitude da sua aplicação, será influenciada, entre outros fatores, pela cultura e pela estrutura da organização.

O fluxograma que se apresenta na página seguinte ilustra, de uma forma geral, os passos envolvidos num processo de autoavaliação e chama a atenção para algumas questões que devem ser tidas em consideração.

## Processo de autoavaliação



## QUEM PODE CONCORRER

### CONDIÇÕES GERAIS COMUNS A TODAS AS CATEGORIAS:

Podem candidatar-se ao Prémio de Excelência - Sistema Português da Qualidade, nas diversas categorias, todas as organizações ou partes da organização, instaladas em território nacional, independentemente da sua área de atividade:

- que não tenham ganho o Troféu Ouro nos últimos cinco anos

### CONDIÇÕES ESPECÍFICAS DE CADA CATEGORIA:

À categoria **GRANDES EMPRESAS** podem candidatar-se organizações no seu todo, ou parte da organização se for gerida como um negócio separado, que cumpram cumulativamente os seguintes critérios:

- número de trabalhadores igual ou superior a 250;
- volume de negócios anual superior a 50 milhões de euros ou balanço total anual superior a 43 milhões de euros.

Para atribuição do Prémio, na categoria **PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**, são consideradas aquelas que cumprem, de acordo com a **Recomendação da Comissão Europeia, de 6 de maio de 2003 (JOUE L/124 de 20.05.2003)**, cumulativamente, os seguintes critérios:

- número de trabalhadores inferior a 250;
- volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros ou balanço total anual que não excede os 43 milhões de euros;

e separadamente, as seguintes categorias:

- **Empresas autónomas;**
- **Empresas parceiras;**
- **Empresas associadas.**

**Empresas autónomas** são aquelas que:

- não têm uma participação de 25% ou mais noutra empresa;
- não são detidas diretamente em 25% ou mais por uma empresa ou organismo público, ou, conjuntamente, por várias empresas associadas ou organismos públicos, com algumas exceções;
- não elaboram contas consolidadas e não estão incluídas nas contas de uma empresa que elabore contas consolidadas, não sendo, por conseguinte, uma empresa associada.

**Empresas parceiras** são aquelas que estabelecem parcerias financeiras significativas com outras empresas, sem que uma exerça um controlo efetivo direto ou indireto sobre a outra. São parceiras as empresas que não são autónomas, mas que também não se encontram associadas entre si e se:

- possuem uma participação compreendida entre 25% e menos de 50% noutra;
- são detidas por outra em participações entre 25% e menos de 50%;
- não elaboram contas consolidadas que incluam outras empresas e não estejam incluídas por consolidação nas contas de outras empresas a si associadas.

### **Empresas associadas**

são aquelas que fazem parte de um grupo, pela posse de controlo direto ou indireto da maioria do capital ou dos direitos de voto (inclusive através de acordos ou, em certos casos, através de pessoas singulares acionistas), ou pela capacidade de exercer uma influência dominante sobre uma empresa.

À categoria **SETOR PÚBLICO, COOPERATIVAS, ASSOCIAÇÕES E OUTRAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS** podem candidatar-se:

#### **- SETOR PÚBLICO:**

- Organismos da Administração Central;
- Organismos da Administração Local;
- Organismos da Administração Regional;
- Organismos sob a Administração Indireta do Estado;
- Setor Público Administrativo.

#### **- COOPERATIVAS;**

#### **- ASSOCIAÇÕES;**

#### **- OUTRAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS.**

## PREÇOS DA CANDIDATURA

	Número de avaliadores envolvidos	Número de dias da visita	Preço da Candidatura	Sócio APQ ou correspondente IPQ (20% de desconto)
<b>CATEGORIA - GRANDES EMPRESAS</b>				
Inscrição no Prémio, Análise da Candidatura, Visita e Relatório Final				
De 250 a 1000 colaboradores	4	3	9 000 EUR	7 200 EUR
> 1000 colaboradores	4	4	9 900 EUR	7 920 EUR
<b>CATEGORIA – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS</b>				
Inscrição no Prémio, Análise da Candidatura, Visita e Relatório Final	3	3	7 650 EUR	6 120 EUR
<b>CATEGORIA – SETOR PÚBLICO, COOPERATIVAS, ASSOCIAÇÕES E OUTRAS ENTIDADES SEM FINS LUCRATIVOS</b>				
Inscrição no Prémio, Análise da Candidatura, Visita e Relatório Final				
Até 250 colaboradores	3	3	7 650 EUR	6 120 EUR
> 250 a 1000 colaboradores	4	3	9 000 EUR	7 200 EUR
> 1000 colaboradores	4	4	9 900 EUR	7 920 EUR

### NOTAS IMPORTANTES:

- Aos valores apresentados, acresce IVA à taxa legal em vigor.
- O pagamento deverá ser efetuado no ato de apresentação da candidatura, sob pena da mesma não ser considerada no processo relativo ao PEX-SPQ.
- As despesas relativas à deslocação e estadia dos avaliadores são suportadas pelas organizações candidatas.

## APRESENTAÇÃO DA CANDIDATURA

A candidatura formaliza-se junto do IPQ, através do envio do Formulário de Candidatura, do Dossier de Candidatura e do pagamento correspondente.

Os Formulários de Candidatura estão disponíveis no *website* do IPQ para *download*.

Qualquer esclarecimento relativo ao Prémio pode ser obtido no:

### **Instituto Português da Qualidade**

Departamento de Assuntos Europeus  
e Sistema Português da Qualidade

Rua António Gião, 2

2829-513 Caparica

**E-mail** [pex-spa@ipq.pt](mailto:pex-spa@ipq.pt)

### **Website**

[www1.ipq.pt/pt/site/footer/pages/contactos.aspx](http://www1.ipq.pt/pt/site/footer/pages/contactos.aspx)

## DOSSIER DE CANDIDATURA

O Dossier de Candidatura deve ser apresentado da seguinte forma:

- Um exemplar em papel, acompanhado de um exemplar em suporte eletrónico, preferencialmente em formato PDF.

O Dossier de Candidatura deve obedecer aos seguintes requisitos:

- ser escrito em português;
- o tamanho mínimo da letra ser 9;
- as páginas serem todas numeradas;
- ser apresentado sob a forma de um dossier de folhas soltas;
- o número total de páginas não pode ultrapassar 85 páginas de formato A4 (10 páginas incluem a apresentação da organização (resumo) e as 75 destinam-se aos critérios de meios e resultados)

A informação contida em páginas que excedam as 85 atrás indicadas não será considerada para avaliação da candidatura. Em acréscimo às 85 páginas, deverá ser incluída uma contendo o glossário de termos mencionados no Dossier de Candidatura.

Cada Dossier de Candidatura deve ser acompanhado de uma cópia do Formulário de Candidatura e da Declaração em como toda a informação nele contida está correta, de que se verificam todos os requisitos de

elegibilidade e de que serão pagos todos os custos inerentes à candidatura.

O **Dossier de Candidatura** deve ser dividido nas seguintes secções:

### a) Folha de rosto

Terá o nome da organização candidata, endereço e data de candidatura.

### b) Índice

### c) Resumo

O Resumo é uma apresentação da organização candidata e das suas atividades, podendo, por exemplo, incluir:

- historial;
- organograma da organização;
- principais produtos e serviços;
- valores e objetivos da organização;
- desafios e estratégias;
- clientes e fornecedores;
- política da qualidade;
- alianças e parcerias;
- tecnologia e matérias-primas;
- características do setor de atividade;
- regulamentação aplicável ao setor;
- fatores-chave da qualidade dos produtos/serviços.

### d) Meios e Resultados

Esta informação, que constituirá a maior parte do Dossier de Candidatura, será, na generalidade dos casos, baseada na autoavaliação das atividades da organização.

### e) Glossário



## CANDIDATURA – Informação relativa a Meios e Resultados

A informação a incluir deverá apresentar, por parte de critério, do Modelo de Excelência, as realizações da organização numa série de áreas específicas com eles relacionadas.

Deve incluir a informação considerada relevante no caso específico da organização.

No Modelo de Excelência, por parte de critério, são apresentados pontos de orientação que poderão servir de referência, ajudando a compreender e a clarificar o significado de cada parte de critério.

A seleção das áreas a abordar é da responsabilidade de cada organização, em função da sua relevância para a mesma, não sendo obrigatório tratar cada uma das áreas constantes nas listas referidas.

Para efeitos de candidatura ao PEX-SPQ será utilizada a versão 2013 do Modelo de Excelência da EFQM.

### **Informação relativa aos critérios MEIOS**

A informação deve evidenciar como a organização trata cada parte de critério, devendo ser descrito:

- A abordagem feita – quais os métodos e processos usados nas áreas de cada parte de critério, sua adequabilidade e ligação com a política e estratégia e com outros critérios do Modelo.
- A extensão em que a abordagem é desdobrada verticalmente através de

todos os níveis da organização e horizontalmente através de todas as áreas e atividades. Deve ainda demonstrar-se que o desdobramento se realiza de uma forma sistemática e estruturada.

- O que a organização faz para avaliar e rever as abordagens e o seu desdobramento.

### **Informação relativa aos critérios RESULTADOS**

A informação deve evidenciar o que a organização alcança relativamente a cada parte de critério, devendo incluir:

- Indicadores que a organização usa para medir resultados da sua atividade e, para cada indicador, tendências dos dados, de preferência durante três anos ou mais. As tendências devem evidenciar:
  - o desempenho atual da organização;
  - os objetivos estabelecidos pela organização;e sempre que possível:
  - o desempenho da concorrência ou de organizações semelhantes;
  - o desempenho das melhores organizações (*best in class*).
- A adequabilidade e relevância dos indicadores apresentados e em que medida cobrem as diversas áreas de atividade da organização. A síntese dos resultados é considerada importante na avaliação.
- Para cada um dos parâmetros, apresentar evidência da sua importância relativa.

Os resultados devem ser apresentados de forma numérica. É recomendada a apresentação de gráficos que ilustrem a evolução dos indicadores apresentados, ao longo dos anos, comparação com objetivos e com outras organizações, concorrência e *best in class*.

É também desejável a inclusão de comentários relativos aos dados apresentados, que expliquem situações e tornem claros os resultados obtidos.

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO

As candidaturas serão avaliadas por Equipas de Avaliadores qualificados, que possuem formação específica sobre o Modelo de Excelência da EFQM e a metodologia de avaliação.

A avaliação e atribuição da pontuação será feita tendo por base a lógica designada por **RADAR**.

Do **RADAR** fazem parte os elementos:

**R**esultados

**A**bordagens

**D**esdobramento

**A**valiação e **R**efinamento

A dimensão da Equipa de Avaliadores pode variar entre 3 e 4, dependendo da dimensão da organização.

A avaliação inicial das candidaturas será baseada na informação contida no Dossier de Candidatura.

Todas as candidaturas são aceites a concurso e receberão a visita da Equipa de Avaliadores.

Os candidatos deverão proporcionar o acesso a todas as áreas de operação. A Equipa visitará a organização com o objetivo de validar e clarificar a informação contida no documento de candidatura, verificar a pontuação atribuída aos vários critérios e produzir um relatório detalhado.

Finalmente, o Júri decidirá sobre a atribuição dos Troféus.

## JÚRI

O Júri dirige o Prémio em todos os seus aspetos, nomeadamente, quanto à análise dos dossiers de candidatura e relatórios elaborados pelas Equipas de Avaliadores e atribuição de prémios.

Das decisões do Júri não há recurso.

## CONFIDENCIALIDADE

Os nomes dos candidatos, comentários e pontuações, bem como toda a informação e documentação usadas no processo de avaliação das candidaturas serão mantidos confidenciais.

Esta informação será disponibilizada somente às pessoas diretamente envolvidas na avaliação e no processamento administrativo das candidaturas.

O IPQ exigirá a todas as pessoas que, de alguma forma, entrem em contacto com as candidaturas, uma declaração escrita de confidencialidade, responsabilizando-se estas a não divulgar qualquer informação ou dossier de candidatura sem o consentimento prévio escrito do candidato.

O IPQ tomará todas as medidas para assegurar que as candidaturas e informações com elas relacionadas sejam tratadas com estrita

confidencialidade. Contudo, de forma alguma poderá o IPQ ser responsabilizado, pelos candidatos ou por terceiros, por qualquer quebra de confidencialidade, não lhe podendo ser imputada qualquer responsabilidade por danos (materiais, pessoais, financeiros ou outros) ocorridos por este motivo.

## CALENDÁRIO

O Calendário para a apresentação de candidaturas, avaliação das mesmas, atribuição e entrega de Troféus está disponível no *website* do IPQ.