



RELATÓRIO DE FEEDBACK EXTERNO DA CAF

***“Effective CAF User”* (Utilizador Eficaz da CAF)**

Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares

22.07.2020

Agente do CAF External Feedback

Maria Inês Nolasco

RELATÓRIO DE FEEDBACK

Nome da organização:	Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE)
Morada:	Praça de Alvalade, 12 1749-070 Lisboa
Interlocutor/responsável:	Dr. João Gonçalves (Diretor-Geral)
Telefone:	+ 351 218 433 910
Fax:	+ 351 218 465 785
Endereço de e-mail:	atendimento@dgeste.mec.pt
Data do relatório de feedback:	22.07.2020
Data da visita:	15.07.2020
Agente de Feedback Externo da CAF:	Maria Inês Nolasco

SECÇÃO 1: Comentários Gerais

TEMAS PRINCIPAIS NO RELATÓRIO:

- Processo de aplicação da CAF
- Elaboração e implementação do Plano de Melhorias
- Adoção dos princípios de excelência

PONTOS FORTES IDENTIFICADOS:

- O objetivo inerente ao processo de melhorar a articulação interna e de harmonizar procedimentos foi cumprido através de um conjunto diversificado de ações (alinhamento estratégico, manuais de processos, FAQs, sistema de atendimento).
- Apesar do projeto ter perdido quer a coordenadora operacional inicial como também, mais recentemente, a coordenadora estratégica, as novas lideranças deram continuidade ao processo de mudança e estão a levar o projeto a bom porto.
- As equipas de coordenação e de autoavaliação foram bem escolhidas pois foi notório o entusiasmo sentido entre os participantes entrevistados no dia da visita.
- Os dirigentes e as equipas de autoavaliação foram capacitadas com as competências necessárias para o processo de autoavaliação e melhoria.
- Adoção de metodologias complementares para enriquecimento do diagnóstico: inquéritos de satisfação aplicados a cidadãos/clientes e organismos/clientes, entrevistas a dirigentes por parte das equipas de autoavaliação e *focus group* com os Diretores dos Serviços Regionais e a Diretora Geral (em funções à data).

ÁREAS CHAVE PARA MELHORIA:

- O processo, sobretudo na fase da autoavaliação, foi muito demorado (2017-2019) tendo a DGEstE corrido um risco muito elevado de desmotivação dos participantes e de descrédito do processo de melhoria por parte dos dirigentes, colaboradores e de outras partes interessadas.
- A comunicação interna do processo na fase do diagnóstico e durante a elaboração do Plano de Melhorias não foi eficaz. Na atual fase de implementação do Plano de Melhorias a comunicação mantém-se insuficiente.
- A existência de 6 equipas de autoavaliação não é coerente com o objetivo de reforço do sentido de unidade entre os Serviços Centrais (SC) e as Direções de Serviços Regionais (DSRs).

RECOMENDAÇÕES PRINCIPAIS:

- O propósito de dar início à construção de uma identidade da DGEstE e de um sentimento de pertença a uma organização por parte dos dirigentes e colaboradores poderia ter sido mais bem conseguido se existisse apenas uma equipa CAF, com elementos dos serviços centrais e das cinco DSRs, e se o Relatório de Autoavaliação não sublinhasse de forma tão vincada os resultados entre unidades orgânicas. As referências verbais (ao longo da visita) a DGEstE + DSRs evidenciam que ainda existe um caminho a percorrer para que a DGEstE represente todos. Ao contrário do Relatório de Autoavaliação, o Plano de Melhorias, quer na sua construção, quer na sua apresentação, quer no seu conteúdo, é o instrumento que melhor revela a mudança desejada, deixando antever a vontade coletiva de pertença a uma organização unificada, o que não contraria a necessária assunção das especificidades territoriais onde a DGEstE está presente através dos seus serviços desconcentrados.
- A comunicação interna do processo, quer na fase do diagnóstico, como na fase de elaboração e implementação do Plano de Melhorias deve ser melhorada em futuros processos. A comunicação eficaz mobiliza a criatividade dos colaboradores que podem ser agentes muito importantes na identificação de problemas e de soluções.
- Na fase atual de implementação do Plano de Melhorias sugere-se uma comunicação mensal do ponto de situação das ações em curso. Por outro lado, sugere-se que sejam amplamente divulgados os resultados finais do Plano de Melhorias. É de extrema importância essa comunicação de forma a cativar os colaboradores para futuros processos de aplicação da CAF.
- Sendo a inovação um processo aberto, sugere-se que, de futuro, o processo de autoavaliação e melhoria promova a criação de novos *focus group* ou iniciativas de *design thinking*, eventualmente, com diretores de escolas, autarquias ou outras entidades do Ministério da Educação de modo a poderem recolher novas perspetivas sobre as dificuldades e novas sugestões para resolver problemas ou antecipar dificuldades.
- Envolver no processo de autoavaliação e melhoria interlocutores da DGEstE e/ou de organismos parceiros que contribuam para identificar novas soluções que promovam a transformação digital da DGEstE uma vez que nesta transformação residem oportunidades para melhorar a satisfação do cidadão-cliente, para fazer mais com os mesmos recursos e para melhorar a imagem da organização.
- Em avaliações futuras importará também ter presente que muitos problemas que as organizações enfrentam têm interdependências com outras entidades, o que tem como consequência que as soluções para esses problemas também não se encontrem dentro das organizações que os identificam. Contudo, tal não deve ser impeditivo que, no âmbito da elaboração do Plano de Melhorias, se proponha a constituição de grupos de trabalho, projetos conjuntos ou outras formas de trabalho colaborativo, como forma de impulsionar mudanças significativas nos processos. A maioria dos problemas complexos é resolvido de forma mais eficaz

e eficiente no contexto de modelos de governação integrada que promovem atuações concertadas entre diferentes entidades. Em síntese, os processos de autoavaliação devem também dar contributos para impulsionar mudanças mais profundas e para promover novas abordagens para aos desafios que as organizações enfrentam.

A distinção **foi obtida**

A distinção **não foi obtida**

SECÇÃO 2: Feedback sobre o processo de autoavaliação

Comentários gerais sobre o processo de autoavaliação:

1.º Passo – Decidir como organizar e planear a autoavaliação (AA)

Pontos fortes

- Forte envolvimento da liderança de topo no processo de autoavaliação;
- Forte evidência de compromisso e responsabilização por parte de toda a gestão para a realização da autoavaliação;
- Obtenção de aprovação de candidatura apresentada ao SAMA 2020 (Aviso 03/2016), o que permitiu a disponibilidade de recursos financeiros para apoio técnico externo ao processo de autoavaliação e plano de melhorias;
- Alocação de recursos humanos necessários ao desenvolvimento do projeto.

As atividades foram desenvolvidas:

De forma muito limitada

De forma limitada

De forma aceitável

De forma satisfatória

De forma excelente

2.º Passo – Divulgar o projeto de autoavaliação

Pontos fortes

- Divulgação externa do projeto através de:
 - Apresentação do projeto no III Encontro Nacional da CAF intitulado “A CAF na resposta aos desafios das organizações públicas”, organizado pela DGAEP em 24.05.2018;
 - Apresentação do projeto na Newsletter da DGAEP “CAF PT eNews”, nº 03/Março 2018;
- Espaço na Intranet e no Teams da DGEstE reservado para o projeto CAF.

Áreas de melhoria

- Melhorar a comunicação do projeto e dos seus resultados a todas as partes interessadas ao longo de todas as fases da autoavaliação;
- Comunicar as ações de melhoria implementadas ao longo do processo de autoavaliação.

As atividades foram desenvolvidas:

De forma muito limitada

De forma limitada

De forma aceitável

De forma satisfatória

De forma excelente

3.º Passo – Criar uma ou mais equipa(s) de autoavaliação

Pontos fortes

- Equipas de autoavaliação representativas das diferentes unidades orgânicas da DGEstE;
- Clara definição das responsabilidades de liderança na equipa de autoavaliação;
- Capacidade de substituição da coordenação operacional do projeto, para fazer face à saída da 1ª coordenadora, e de ajustamento a um novo estilo de liderança.

Áreas de melhoria

- Criar uma equipa de autoavaliação com elementos dos SC e das várias DSRs, em vez de 6 equipas de autoavaliação, de modo a reforçar a ideia de organização una em detrimento de “DGEstE + DSRs” conforme transmitido, no dia da visita, por vários participantes.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

4.º Passo – Organizar a formação

Pontos fortes

- A equipa de autoavaliação teve formação inicial sobre CAF e beneficiou de apoio técnico ao longo de todo o processo, aspeto que foi sentido como muito positivo pelas equipas de autoavaliação;
- Os dirigentes participaram em ações informativas e formativas sobre a CAF, bem como numa formação sobre os principais instrumentos e conceitos de gestão estratégica, ação que permitiu “olhar para dentro” e refletir sobre a visão, missão e objetivos estratégicos da DGEstE.

Áreas de melhoria

- O momento que mais clarificou os colaboradores sobre o processo de autoavaliação foi uma formação sobre SIADAP realizada durante o diagnóstico. Nessa formação, foi relatado pelos entrevistados que houve oportunidade do processo CAF ser explicado aos participantes. Seria interessante, de futuro, realizar uma ação de formação sobre a CAF para todos os colaboradores de modo a que, desde o início do diagnóstico, o processo seja claro para todos;
- Reforçar a aprendizagem do ciclo PDCA e do sistema de pontuação na componente de formação inicial da equipa de autoavaliação, de modo a tornar mais clara a compreensão da gestão organizacional em processo de melhoria contínua. Este aspeto foi considerado pela equipa de autoavaliação como a parte mais difícil do modelo CAF.

As atividades foram desenvolvidas :

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

5º Passo – Realizar a autoavaliaçãoPontos fortes

- Adoção de metodologias complementares para enriquecimento do diagnóstico: inquéritos de satisfação aplicados a cidadãos/clientes e organismos/clientes, entrevistas a dirigentes por parte da equipa de autoavaliação e *focus group* com os Diretores de Serviços Regionais e a Diretora Geral;
- Clara organização e divisão de tarefas pelas equipas de autoavaliação o que permitiu a elaboração de um diagnóstico exaustivo e representativo de realidades distintas (SC e 5 DSRs);
- Ações de melhoria implementadas durante a autoavaliação: elaboração de inquéritos de avaliação da satisfação dos clientes-cidadãos e dos clientes-organismos; formação sobre SIADAP e Excel para os colaboradores; plataforma das deslocações da DSR do Norte adotada por todas as unidades orgânicas da DGEstE; Smartdocs alargado a todas as unidades orgânicas da DGEstE; espaços para refeições dos colaboradores melhorados;
- Equipa de coordenação entusiasta e fortemente comprometida com o sucesso do projeto;
- Compromisso das equipas de autoavaliação com o diagnóstico;
- Apoio dos dirigentes às equipas de autoavaliação na pesquisa de evidências.

Áreas de melhoria

- O processo de autoavaliação deve ser mais célere, idealmente até 3 meses, sendo que 6 meses deve ser o prazo máximo para o arranque da implementação do Plano e Melhorias;
- As evidências que sustentam o diagnóstico devem ser sistematizadas e centralizadas numa pasta digital (ou a referência da sua localização) de modo a conferir consistência ao exercício;
- A autoavaliação também é uma oportunidade para encontrar soluções novas para os problemas já conhecidos da organização. Sugere-se que, em futuros exercícios de autoavaliação, as sugestões de melhoria constantes na grelha de autoavaliação também resultem de processos de cocriação promovidos com outras partes interessadas externas de modo a ser possível identificar abordagens inovadoras para resolver os problemas da organização.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

6º Passo – Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliaçãoPontos fortes

- Produção de um documento claro e conciso, com ilustração gráfica da pontuação obtida por critério;
- Realização de sessão de apresentação de resultados aos dirigentes da DGEstE em abril de 2019.

Áreas de melhoria

- A divulgação do Relatório de Autoavaliação a todos os colaboradores da DGEstE apenas ocorreu em maio de 2020, um ano após a sua conclusão. Sugere-se que, de futuro, a comunicação dos resultados do processo seja melhorada para que os colaboradores tenham, também, a oportunidade de ver, em tempo útil, as conclusões do processo de autoavaliação. Sem este retorno continuado, ao longo do projeto, é mais difícil manter o entusiasmo pelo processo de melhoria e a disponibilidade para propor e adotar as mudanças sentidas como necessárias;
- No Relatório de Autoavaliação teria sido relevante apresentar um quadro resumo com os principais pontos fortes e áreas de melhoria da DGEstE. Esta síntese poderia ter contribuído para melhorar a comunicação interna dos resultados aos colaboradores. Das entrevistas realizadas ficou claro que não existem ideias claras sobre estes pontos;
- O Relatório de Autoavaliação dedica uma parte muito substancial aos resultados quantitativos. Das entrevistas realizadas sobressaiu a importância destes resultados e da comparação entre unidades orgânicas. Sem prejuízo da utilidade de existirem comparações de indicadores entre unidades orgânicas como forma de promover a aprendizagem e melhoria organizacional, sugere-se que, de futuro, o Relatório de Autoavaliação destaque os resultados globais da DGEstE como forma de reforçar a identidade e a perceção interna e externa de unidade.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

SECÇÃO 3: Feedback sobre o processo das ações de melhoria

Comentários gerais sobre o plano de melhorias:

7º Passo – Elaborar um plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação

Pontos fortes

- Produção de um documento claro e conciso;
- Utilização de sugestões de melhoria recolhidas através das várias técnicas de apoio ao diagnóstico (sugestões das equipas de autoavaliação, sugestões recolhidas através de inquéritos, entrevistas e *focus group* dirigentes);
- Clara articulação com a estratégia da organização;
- Clara definição dos critérios de priorização das ações de melhoria;
- Planeamento detalhado das ações a implementar no curto prazo.

Áreas de melhoria

- Ao longo do processo de autoavaliação foram implementadas ações de melhoria, conforme já referido no apontamento relativo aos pontos fortes do 5º Passo – Realizar a autoavaliação. Teria sido interessante, também, prever no Plano de Melhorias um pacote de melhorias a implementar no imediato (*quick wins*). As ações de rápido retorno são importantes para transmitir aos colaboradores que o processo de autoavaliação tem utilidade prática e para reforçar o empenho de todos na implementação das ações mais abrangentes, relevantes e transformativas previstas no Plano de Melhorias. Ainda assim, a ausência de *quick wins* não prejudica a avaliação do trabalho feito neste âmbito.

As atividades foram desenvolvidas:

De forma muito limitada <input type="checkbox"/>	De forma limitada <input type="checkbox"/>	De forma aceitável <input type="checkbox"/>	De forma satisfatória <input type="checkbox"/>	De forma excelente <input checked="" type="checkbox"/>
--	--	---	--	--

8º Passo – Divulgar o plano de melhorias

Pontos fortes

- O Plano de Melhorias foi divulgado internamente através de correio eletrónico, intranet, Teams e vídeo da Direção de topo.

Áreas de melhoria

- O Plano de Melhorias deve ter um plano de comunicação associado de modo a que durante a sua implementação haja uma divulgação regular dos resultados.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

9º Passo – Implementar o plano de melhoriasPontos fortes

- Responsabilidades, prazos e resultados esperados claramente definidos na ficha de planeamento de cada ação de melhoria;
- Forte articulação entre as equipas responsáveis pelas ações de melhoria;
- Parte das ações de melhoria em curso estão previstas no QUAR 2020, em fase de execução. Na data da visita o Plano de Atividades 2020 não estava aprovado pela tutela, contudo, foi referido pela equipa de coordenação operacional do Plano de Melhorias que o mesmo também integra ações de melhoria em curso. Esta previsão das ações de melhoria nos instrumentos de gestão da DGEstE constitui uma garantia do empenho da organização na implementação do Plano;
- A maioria das ações não apresenta desvios.

Áreas de melhoria

- Promover uma metodologia de acompanhamento da implementação do Plano de Melhorias que inclua prazos de monitorização e de divulgação interna no ponto de situação dos projetos;
- Promover a avaliação do impacto das ações de melhoria no desempenho da organização.

As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

SECÇÃO 4: Feedback sobre a maturidade da organização em matéria da TQM

Focalização no cliente

Pontos fortes

- Durante a aplicação da CAF a DGEstE implementou mecanismos formais de auscultação dos clientes. Esta foi uma das áreas em que as melhorias não aguardaram a aprovação do Plano de Melhorias, o que demonstra a importância que a focalização no cliente assumiu no processo de melhoria organizacional;
- Com base nos critérios de i) impacto nos objetivos estratégicos; ii) capacidade interna de implementar a melhoria e iii) impacto na satisfação dos clientes e/ou colaboradores, foram selecionadas, no Plano de Melhorias, quatro áreas de intervenção: Estratégia, Cidadão-Cliente, Gestão por Processos e Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar. Foi unânime, entre os dirigentes entrevistados, que as ações com maior impacto no desempenho das várias unidades orgânicas são as áreas da Gestão por Processos e do Cidadão-Cliente;
- No contexto do Cidadão-Cliente, a Ação de Melhoria 4, em curso, tem como objetivo “Garantir a satisfação do cidadão-cliente, envolvendo-o através de uma participação ativa no processo de melhoria, procurando apoiá-lo nos diversos tipos de solicitações” (Plano de Melhorias, pág. 43). Esta ação visa:
 - i) melhorar o serviço de atendimento ao cidadão-cliente;
 - ii) dar respostas mais céleres às questões colocadas por via telefónica ou por gestão documental;
 - iii) instituir uma recolha anual, através de questionário, de contributos externos (organismos/cidadãos);
 - iv) instituir uma recolha mensal, pelo período de uma semana, através de um questionário simples aos clientes que se dirigem ao nosso atendimento presencial, em todas as Direções de Serviço Regionais;
 - v) criar a Carta do Cidadão. Conforme transmitido pela equipa responsável pela AM, bem como pelos dirigentes, a ação já apresenta vários resultados.

Neste âmbito, destacam-se as FAQs já publicadas, em parte, no site da DGEstE, a avaliação mensal da satisfação dos cidadãos/clientes que se dirigem ao atendimento e a conceção da Plataforma de atendimento único que vai incluir a avaliação da satisfação do cidadão-cliente sempre que este apresentar um pedido à DGEstE.

Esta ação ilustra o esforço organizacional da DGEstE na prestação de serviços orientados para a satisfação do cidadão/cliente.

Áreas de melhoria

- Construir um *dashboard*, alimentado pelos resultados das avaliações recolhidas de forma automática no serviço de atendimento, e instituir um procedimento para análise de resultados e decisão de ações corretivas e preventivas;
- Envolver as escolas, autarquias e outros clientes na análise de problemas que os afetam e na definição de soluções, em conjunto com a DGEstE, por exemplo através da constituição de *focus groups*;
- Envolver os clientes na construção da Carta do Cidadão;
- Identificar as partes interessadas externas (ex. do Ministério da Educação, Saúde, Segurança Social ou de outras áreas governativas) que possam contribuir para melhorar a resposta da DGEstE às escolas, autarquias, encarregados de educação e envolvê-los na revisão de processos conjuntos.

A organização:	<i>Não atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de realização</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de maturidade</i> <input type="checkbox"/>
---------------------------------	--	--	--	---

Liderança e constância de propósitos

Pontos fortes

- A constância de propósito ficou evidente na continuidade do processo de autoavaliação e melhoria apesar da saída da dirigente máxima responsável pela aplicação da CAF na DGEstE. Foi sublinhado pelo novo dirigente máximo a vontade de dar continuidade ao percurso de aprendizagem e melhoria desencadeado pela aplicação da CAF.
- Foi sublinhado pelos vários dirigentes entrevistados que o processo de autoavaliação teve como principais objetivos: i) a construção de uma ideia coletiva de DGEstE, com uma identidade própria, tendo em conta que esta organização integrou, em 2012, as competências das extintas Direções Regionais de Educação do Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve; ii) a melhoria operacional dos processos, em especial no que respeita à definição de orientações comuns, à harmonização de procedimentos e à resposta articulada entre as várias unidades orgânicas. Estas duas ideias foram defendidas em vários painéis de entrevistados, o que demonstra a apropriação destas prioridades em toda a organização, em especial ao nível da direção de topo e intermédia.
- O resultado da reflexão do *focus group* de dirigentes, constituído durante o processo de diagnóstico, evidencia a vontade coletiva das várias lideranças melhorarem a sua articulação o que constitui um excelente exemplo de conduta para todos os colaboradores.
- A Ação de Melhoria 1 – Estratégia – que teve como objetivo “Consolidar, partilhar e divulgar a estratégia da DGEstE”, implicou um esforço concertado dos vários dirigentes para a construção de quatro documentos estratégicos, nos quais se reflete a estratégia definida para a DGEstE, designadamente: Plano Estratégico 2021-2024, QUAR 2020, Plano de Atividades 2020 e Plano de Melhorias 2019-2020.
- No âmbito da Ação de Melhoria 3 - Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar – está prevista a aplicação anual de inquérito de satisfação dos colaboradores o que evidencia que a liderança pretende medir o resultado da sua atuação enquanto responsáveis pela gestão de pessoas.

A organização:	<i>Não atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de realização</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de maturidade</i> <input checked="" type="checkbox"/>
---------------------------------	--	--	---	--

SECÇÃO 5: Perfil de pontuação

Perfil de pontuação (Pilares 1 e 2)	1	2	3	4	5
1.º Passo - Decidir como organizar e planear a autoavaliação (AA)					X
2.º Passo - Divulgar o projeto de autoavaliação			X		
3.º Passo - Criar uma ou mais equipas de autoavaliação (AA)				X	
4.º Passo - Organizar a formação				X	
5.º Passo - Realizar a autoavaliação				X	
6.º Passo - Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação				X	
7.º Passo - Elaborar o plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação					X
8.º Passo - Divulgar o plano de melhorias				X	
9.º Passo - Implementar o plano de melhorias				X	
Pontuação mínima necessária (incluindo os 3 passos com 4) = 28	Pontuação = 37				

8 - Princípios da Excelência (Pilar 3)	Nível de maturidade			
	O	I	R	M
1. Liderança e constância de propósitos				M
2. Orientação para resultados			R	
3. Focalização no cliente			R	
4. Gestão por processos e factos			R	
5. Desenvolvimento e envolvimento das pessoas			R	
6. Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas			R	
7. Desenvolvimento de parcerias			R	
8. Responsabilidade social corporativa			R	
Em todos os oito Princípios a organização deve atingir pelo menos o nível de iniciação (I)				

A distinção foi obtida <input checked="" type="checkbox"/>	A distinção não foi obtida <input type="checkbox"/>
---	--