



# SEGS

Sistema de Excelência em Gestão Sindical

## GUIA DA EXCELÊNCIA

NÍVEL 2

# 2011



Confederação Nacional  
do Comércio de Bens,  
Serviços e Turismo

©2011 Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Disponível também em: <http://www.portaldocomercio.org.br/segs/download.asp>

## **Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo**

### **Brasília**

SBN Quadra 1 Bloco B 14º ao 18º andar  
Edifício Confederação Nacional do Comércio  
CEP: 70040-000 – Brasília  
PABX (61) 3329-9500 | 3329-9501  
E-mail: [cncdf@cnc.com.br](mailto:cncdf@cnc.com.br)

### **Rio de Janeiro**

Avenida General Justo, 307  
CEP: 20021-130 – Rio de Janeiro  
PABX (21) 3804-9200  
E-mail: [cncrj@cnc.com.br](mailto:cncrj@cnc.com.br)

Website: [www.portaldocomercio.org.br](http://www.portaldocomercio.org.br)

Produção: Departamento de Planejamento | DEPLAN  
Projeto gráfico original: M.QUATRO DESIGN

Diagramação: Programação Visual | Assessoria de Comunicação - CNC

---

Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

Guia da Excelência - Nível 2 / Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. – Rio de Janeiro, 2011.

28 p.

1. Gestão Sindical. 2. Sistema de Excelência em Gestão Sindical, I. Título.

---



Sistema de Excelência em Gestão Sindical

## SUMÁRIO

MENSAGEM AOS SINDICATOS E ÀS FEDERAÇÕES	4
O SISTEMA CNC	5
O SISTEMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO SINDICAL	7
FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO	7
PRINCIPAIS ALTERAÇÕES DO GUIA DA EXCELÊNCIA	8
PROCESSO DE AVALIAÇÃO	9
Características dos Critérios 1 a 7	9
Características do Critério 8 - Resultados	10
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	12
1 Liderança	13
1.1 Sistema de Liderança	13
1.2 Cultura da Excelência	13
1.3 Análise do Desempenho da Entidade	13
2 Estratégias e Planos	13
2.1 Formulação das Estratégias	13
2.2 Implementação das Estratégias	14
3 Clientes	14
3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado	14
3.3 Relacionamento com Clientes	14
4 Sociedade	15
4.1 Responsabilidade Socioambiental	15
4.2 Desenvolvimento Social	15
5 Informação e Conhecimento	15
5.1 Informações da Entidade	15
5.2 Ativos Intangíveis e Informações Comparativas	15
6 Pessoas	16
6.1 Sistemas de Trabalho	16
6.2 Capacitação e Desenvolvimento	16
6.3 Qualidade de Vida	16
7 Processos	17
7.1 Processos Principais e Processos de Apoio	17
7.2 Processos de Relacionamento com os Fornecedores	17
7.3 Processos Econômico-Financeiros	17
8 Resultados	18
AVALIADORES PARTICIPANTES CICLO 2010	19
GLOSSÁRIO	20



Sistema de Excelência em Gestão Sindical

## MENSAGEM AOS SINDICATOS E ÀS FEDERAÇÕES

### Compromisso com a Melhoria do Sistema Sindical

A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) investe no desenvolvimento de federações e sindicatos filiados ao (Sicomércio), por meio de ações focadas na gestão sindical que incluem avaliações, treinamentos, consultorias e disponibilização de ferramentas e metodologias de qualidade.

O Sistema de Excelência em Gestão Sindical (SEGS) tem sido o meio pelo qual a CNC envolve o Sicomércio na busca pela melhoria contínua. Desde 2008, mais de 700 entidades sindicais em todo o Brasil participam das atividades previstas no Programa, realizando avaliações de sua gestão segundo os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), que permitem identificar pontos fortes e oportunidades para seu desenvolvimento na defesa dos interesses das empresas representadas.

Além das avaliações, o SEGS leva às entidades capacitações em gestão, que são ministradas a federações e sindicatos por profissionais especialistas, funcionários da CNC, contratados exclusivamente para disseminar conhecimentos e práticas bem-sucedidas. De forma complementar, o SEGS ainda disponibiliza modelos de práticas gerenciais, ferramentas da qualidade e informações pertinentes à gestão das entidades sindicais.

O conjunto de iniciativas presentes no SEGS é meio para uma renovação do sindicalismo patronal do comércio no Brasil, que começa pela gestão e se reflete nos resultados de representatividade e sustentabilidade de federações e sindicatos, encaminhando assim um futuro de pleno reconhecimento da comunidade empresarial à liderança exercida pelas entidades.

Participe!

Antonio Oliveira Santos  
Presidente do Sistema CNC

## **O SISTEMA CNC**

### **Missão do Sistema CNC**

“Assegurar às empresas do setor terciário as melhores condições para gerar resultados positivos e desenvolver a sociedade.”

### **Visão do Sistema CNC**

“Liderar a comunidade empresarial do comércio de bens, serviços e turismo, com reconhecida influência no desenvolvimento do País.”

### **Princípios do Sistema CNC**

#### **Ação pelo propósito**

Aja sempre motivado pelo propósito maior (bem-estar da sociedade como um todo) e nunca pelo medo, que paralisa ou nos leva à distorção em nosso próprio modo de ser (autoproteção e isolamento que nos impedem de honrar a vida em nós e em tudo ao nosso redor).

#### **Busca de harmonia**

Sua responsabilidade é contribuir para perfeita harmonia na organização e no seu entorno, zerando os conflitos e a competição predatória. Seja sempre muito criativo na busca de “soluções ganha-ganha”, no exercício de seu trabalho e em suas relações. Todos os conflitos e divergências serão resolvidos tendo por base o propósito maior da organização, o qual será sempre invocado como o principal guia na resolução de diferenças de opinião e de cursos de ação. Sempre prevalecerão a opinião e o curso de ação mais alinhados ao propósito maior.

#### **Consciência em ação**

Seja um exemplo vivo do que há de melhor no ser humano. Sua consciência é seu melhor guia nos momentos decisivos. Em seu íntimo, você sempre saberá o que seu “melhor eu” deve fazer. Faça tudo com consciência, praticando empatia com todos os envolvidos e todos que poderão ser afetados por sua decisão.

#### **Seu melhor estado**

Atue sempre a partir de seu “melhor eu” e nunca de seu “menor eu”. Sua responsabilidade é de sempre atuar em seu melhor estado: físico, mental, emocional, espiritual. E lembre-se: seu “melhor eu” atua sempre pelo bem-estar de todos; o “menor eu”, só o melhor para si.

#### **Foco na verdade**

Atue sempre apoiado na verdade, na realidade real, e nunca em ilusões e percepções distorcidas da realidade. Sua responsabilidade é sempre trazer as verdades à mesa de decisões para assegurar o melhor para a vida e para o todo.

#### **Responsabilidade pelo todo**

É sua responsabilidade estar conectado, envolvido (não alienado), participante e ativo junto ao time maior que constitui a organização. O espírito é de “responsabilidade compartilhada 100 - 100”, por meio do qual todos assumem 100% da responsabilidade pela resolução dos problemas.



Sistema de Excelência em Gestão Sindical

### **Pró-soluções**

Seja sempre pró-soluções e canalize sua energia para o construtivo, o antecipativo e o preventivo. Evite desperdiçar energia e talento criticando o que não está bom e perdendo-se em diagnósticos “após o fato”. Saia do sintomático e vá sempre à causa das causas.

### **Equilíbrio de interesses**

Não permita que nenhum interesse pessoal/parcial domine deliberações nem controle decisões. A estrutura de governança delega autoridade para que haja diálogos e deliberações entre iguais. Não tome nenhuma decisão até que todos os diretamente afetados por ela tenham sido ouvidos.

### **Autonomia nas pontas**

Não tome nenhuma decisão nem realize nenhuma função se ela puder ser realizada razoavelmente bem por outra parte mais periférica (da “ponta” da organização). Faça aquilo que só você pode fazer.

### **Auto-organização**

Todos os participantes têm o direito de se auto-organizarem a qualquer momento e em qualquer escala em torno de atividades de acordo com os propósitos e princípios.

## O SISTEMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO SINDICAL

O Sistema de Excelência em Gestão Sindical (SEGS) é um programa que incentiva o desenvolvimento da excelência na gestão das Federações e dos Sindicatos filiados ao Sicomércio, por meio de critérios baseados nos fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Seus principais objetivos são:

- Permitir às entidades sindicais identificar seu grau de desenvolvimento (maturidade) nos aspectos: associativismo, representatividade, estrutura diretiva, gestão financeira e produtos e serviços oferecidos.
- Capacitar os líderes em práticas gerenciais de reconhecida excelência que possibilitem incrementar a atuação dos Sindicatos e das Federações do comércio de bens, serviços e turismo.
- Possibilitar o compartilhamento de práticas gerenciais de sucesso (benchmarking).
- Proporcionar o crescimento individual dos líderes e executivos sindicais e, conseqüentemente, das entidades e das empresas representadas.
- Com a implantação do SEGS, os líderes e executivos sindicais terão uma ferramenta para auxiliar na:
  - Elaboração e no acompanhamento do planejamento estratégico de suas entidades, na implantação de planos de ação e na construção de indicadores de desempenho estratégicos e gerenciais dos processos-chave;
  - Realização de ampla avaliação gerencial da Federação e do Sindicato, analisando, implementando e/ou aperfeiçoando as práticas de gestão da entidade;
  - Disponibilização de produtos e serviços compatíveis com as necessidades das empresas representadas.

## FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO

Os fundamentos da excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho encontrados em organizações líderes em âmbito mundial, que buscam constantemente aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Os fundamentos do PNQ em que se baseiam os Critérios de Excelência do SEGS são:

**Pensamento sistêmico** – Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes do Sistema Sicomércio, considerando a CNC, Federações e Sindicatos, bem como entre estas e o ambiente externo, especialmente as empresas representadas.

**Aprendizado organizacional** – Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização sindical por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

**Cultura de inovação** – Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização sindical.

**Liderança e constância de propósitos** – Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes.

**Orientação por processos e informações** – Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização sindical que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

**Visão de futuro** – Compreensão dos fatores que afetam a organização sindical, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização.



Sistema de Excelência em Gestão Sindical

**Geração de valor** – Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização sindical pelo aumento de valor tangível e intangível, de forma sustentada, para todas as partes interessadas.

**Valorização das pessoas** – Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

**Conhecimento sobre o cliente e o mercado** – Conhecimento e entendimento das necessidades e expectativas dos clientes e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o empresário e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

**Desenvolvimento de parcerias** – Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

**Responsabilidade social** – Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização sindical com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

## PRINCIPAIS ALTERAÇÕES DO GUIA DA EXCELÊNCIA

Este ano, o Sistema de Excelência em Gestão Sindical (SEGS) da CNC foi aperfeiçoado para melhorar o entendimento das questões, facilitando o preenchimento dos formulários e as propostas de ações de melhoria. As principais mudanças efetuadas estão descritas a seguir:

### Fundamentos de Excelência em Gestão

Foi feita adequação na terminologia utilizada nos Fundamentos de Excelência em Gestão de forma que fique mais próxima da realidade sindical, incluindo termos como Sicomércio, CNC, Federações, Sindicatos, empresário representado e organização sindical.

As tabelas de pontuação dos Critérios 1 a 7 e a do Critério 8 tiveram seus textos revisados para torná-los mais claros.

Foram alterados os percentuais nas tabelas de pontuação, conforme abaixo:

- Critérios de 1 a 7: de 0%, 10%, 15% e 25% para 0%, 30%, 60% e 100%.
- Critério 8: de 0%, 10%, 15% e 20% para 0%, 30%, 60% e 100%.

Substituído o termo “Disseminação” por “Abrangência”.

Substituído o termo “Referencial Comparativo” por “Nível Atual”.

Para os critérios de 1 a 7, o fator “Utilização” passa a ser eliminatório, ou seja, quando não pontuado, zera-se todo o item.

Algumas questões tiveram seu conteúdo e ordenamento revisados de modo a melhorar o entendimento dos requisitos e manter o alinhamento com o Modelo de Excelência em Gestão (MEG®) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Foi alterada a estrutura de numeração do critério 1.1 com a entrada da questão nova “1.1.d” advinda do critério 4 – Sociedade.

O item 2.1 passa a ter três questões, pois as questões relativas à análise dos ambientes interno e externo foram consolidadas na questão “2.1.a”.

Os itens 3.1 – Representatividade e 3.2 – Imagem perante clientes foram consolidados no item 3.1 – Imagem e Conhecimento de Mercado. Foi inserida questão referente ao quadro associativo, foi retirada a questão relativa ao lançamento de novos produtos e houve alterações no conteúdo e ordem das demais questões.

O requisito da disponibilidade da informação foi inserido na pergunta “5.1.c”.

No critério 5 foi retirada a questão que tratava da utilização das informações para o planejamento das ações.

No critério 8 foi inserida a descrição de “fórmula de cálculo” e “unidade” para todo indicador apresentado e o peso das questões do critério foi redistribuído.

As questões do critério 8, referentes aos resultados de clientes de representação e clientes de produtos e serviços foram unificadas em uma única questão (8.a)

Ainda no critério 8, foram excluídas as questões referentes aos resultados de estratégias e planos e de informação e conhecimento.

Incluído o capítulo “Avaliadores Participantes do Ciclo 2010”.

Incluído no Glossário o termo Sistema de Informação.

## PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A avaliação do SEGS é uma ferramenta de apoio à busca pela excelência na gestão, que permite diagnosticar o estágio de desenvolvimento gerencial do Sindicato ou da Federação e planejar ações visando à melhoria contínua.

Essa avaliação foi criada de forma adaptada ao contexto de uma entidade sindical, considerando suas peculiaridades em relação à linguagem e à forma de interação com os ambientes interno e externo. Isto permite uma análise da gestão da Federação ou do Sindicato e do seu desempenho em relação às melhores práticas de gestão.

A avaliação Nível II, contida neste Guia, possui 73 questões sobre gestão do Sindicato ou da Federação, distribuídas em oito critérios de avaliação, permitindo alcançar pontuação máxima de 500 pontos. O registro da avaliação deve ser feito no arquivo eletrônico “AvaliaçãoN2\_2011.xls”, disponível no site do SEGS.

### Características dos Critérios 1 a 7

Na planilha eletrônica do Nível 2, cada pergunta de avaliação dispõe de uma tabela, exemplificada abaixo, que permite ao avaliador responder o que está sendo questionado.

Questão	Prática de gestão (o que é feito?)	Método (como é feito?)	Responsável (quem faz?)	Avaliação	Periodicidade (quando é feito?)	Desde quando?	Avaliação	Abrangência (onde?)	Avaliação	Metodologia de Avaliação	Melhorias Implementadas	Avaliação
A												
B												
C												
D												
E												

Para realizar a avaliação de cada item devem ser considerados os fatores “Adequação”, “Utilização”, “Abrangência” e “Melhoria”, que podem receber percentuais de 0%, 30%, 60% ou 100%, conforme tabela de pontuação abaixo.

Tabela de Pontuação - Critérios 1 a 7				
	0%	10%	15%	25%
<b>Adequação</b>	As práticas não atendem aos requisitos do item ou não possui prática	As práticas atendem a até 50% dos requisitos do item	As práticas atendem a mais de 50% dos requisitos do item	As práticas atendem a todos os requisitos do item
<b>Utilização</b>	As práticas não são utilizadas	Início de utilização das práticas	Utilização continuada há pelo menos um ano de menos da metade das práticas	Utilização continuada há pelo menos um ano de metade ou mais das práticas
<b>Abrangência</b>	As práticas não estão disseminadas pelas áreas pertinentes	As práticas estão disseminadas em pelo menos uma das áreas pertinentes	As práticas estão disseminadas em mais da metade das áreas pertinentes	As práticas estão disseminadas por todas as áreas pertinentes
<b>Melhoria</b>	Não existe metodologia para avaliação das práticas	Existe metodologia para avaliação das práticas, mas não foram verificadas melhorias	Existe metodologia para avaliação das práticas e foi verificada pelo menos uma melhoria	Existe metodologia para avaliação e foi verificada mais de uma melhoria em pelo menos uma prática

**Observações:**

- Se o fator “Adequação” ou “Utilização” for pontuado em “0%”, todo o item terá pontuação “0%”;

**Características do Critério 8 - Resultados**

O critério 8 avalia a entidade em seus resultados quantitativos decorrentes da aplicação das práticas apontadas nos critérios 1 a 7. Está dividido em 6 questões de avaliação, que são respondidas pelo preenchimento dos campos Indicador, Fórmula da Cálculo, Unidade, Resultados Anuais, Resultado de Comparação e Entidade de Referência, conforme tabela a seguir:

QUESTÃO	Relevância			Avaliação	Tendência			Avaliação	Nível Atual		Avaliação
	Indicador	Fórmula de cálculo	UN		Resultados Anuais				Resultado de comparação	Entidade de Referência	
					Ano 01	Ano 02	Ano 03				
a											

A análise da tabela preenchida permite identificar a pontuação correspondente a cada questão, considerando os fatores de “Relevância” para o cumprimento da missão da entidade, de “Tendência” para verificar a evolução dos resultados e de “Nível Atual” para verificar o desempenho da entidade em relação à Entidade de Referência selecionada.

Cada fator pode receber percentual de 0%, 30%, 60% ou 100%, conforme tabela de pontuação abaixo.

Tabela de Pontuação - Critério 8				
	0%	30%	60%	100%
Relevância	A Entidade não possui resultados relativos à questão	Menos da metade dos resultados apresentados são relevantes	Metade ou mais dos resultados apresentados são relevantes	Todos os resultados apresentados são relevantes
Tendência	Nenhum dos resultados relevantes apresentam tendência favorável	Menos da metade dos resultados relevantes apresentam tendência favorável	Metade ou mais dos resultados relevantes apresentam tendência favorável	A maioria (80% ou mais) dos resultados relevantes apresentam tendência favorável
Nível Atual	Nenhum resultado de comparação foi apresentado	Foi apresentado pelo menos um resultado de comparação	O nível atual de menos da metade dos resultados relevantes é igual ou superior ao resultado de comparação	O nível atual de metade ou mais dos resultados relevantes é igual ou superior ao resultado de comparação

A **Relevância** é a importância que os resultados apresentados têm para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da entidade.

A **Tendência** refere-se ao grau em que os resultados relevantes apresentados demonstram evolução favorável ao longo dos três últimos anos.

**Nível Atual** é a situação dos resultados relevantes atuais da entidade (último ano) em relação aos resultados de comparação apresentados.

**Observações:**

- O percentual zero em Relevância implica em percentual igualmente zero em Tendência e Nível Atual.
- Para avaliar os fatores Tendência e Nível Atual deve-se considerar somente os resultados relevantes apresentados.



Sistema de Excelência em Gestão Sindical

## CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Os oito critérios de avaliação e seus subcritérios no Nível 2 estão definidos na tabela abaixo, bem como sua pontuação máxima possível. Em seguida estão as questões referentes a cada critério.

	<b>Critério</b>	<b>Pontuação Máxima</b>	<b>Pontuação Obtida</b>
<b>1</b>	<b>Liderança</b>	<b>56</b>	
1.1	Sistema de Liderança	28	
1.2	Cultura da Excelência	14	
1.3	Análise do Desempenho da Entidade	14	
<b>2</b>	<b>Estratégias e Planos</b>	<b>40</b>	
2.1	Formulação das Estratégias	20	
2.2	Implementação das Estratégias	20	
<b>3</b>	<b>Clientes</b>	<b>56</b>	
3.1	Imagem e Conhecimento de Mercado	34	
3.2	Relacionamento com os Clientes	22	
<b>4</b>	<b>Sociedade</b>	<b>32</b>	
4.1	Responsabilidade Socioambiental	18	
4.2	Desenvolvimento Social	14	
<b>5</b>	<b>Informação e Conhecimento</b>	<b>32</b>	
5.1	Informações da Entidade	18	
5.2	Ativos Intangíveis e Informações Comparativas	14	
<b>6</b>	<b>Pessoas</b>	<b>40</b>	
6.1	Sistema de Trabalho	16	
6.2	Capacitação e Desenvolvimento	12	
6.3	Qualidade de Vida	12	
<b>7</b>	<b>Processos</b>	<b>48</b>	
7.1	Processos Principais e Processos de Apoio	20	
7.2	Processos de Relacionamento com Fornecedores	14	
7.3	Processos Econômico-Financeiros	14	
<b>8</b>	<b>Resultados</b>	<b>196</b>	
a)	Resultados relativos aos clientes da representação e dos produtos e serviços	45	
b)	Resultados relativos à sociedade	20	
c)	Resultados relativos às pessoas	25	
d)	Resultados relativos aos processos	45	
e)	Resultados relativos aos fornecedores	16	
f)	Resultados relativos à situação financeira	45	
	<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	

## 1 – Liderança

Este critério avalia o sistema de liderança e o comprometimento pessoal dos membros da Diretoria, a disseminação da Missão, da Visão e dos Princípios do Sindicato ou da Federação e, também, avalia como é analisado o desempenho global da entidade.

### 1.1 Sistema de Liderança

- a) Como a Presidência/Diretoria interage com as partes interessadas, para atender aos interesses dos empresários e da sociedade?
  - Apresentar quais são as partes interessadas (representados, governo, força de trabalho, etc.) e a forma de interação.
- b) Como as principais decisões da entidade são tomadas, comunicadas e implementadas?
- c) Como é gerenciada a rede de relacionamentos, em todas as instâncias (políticos, empresários, imprensa e representantes de instituições) para a defesa dos interesses dos empresários e da sociedade?
- d) Como a Presidência/Diretoria atua de forma proativa, na defesa das bandeiras (causas) definidas pela entidade, exercendo representação?
- e) Como a Presidência/Diretoria trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos?
  - Apresentar o código de conduta

### 1.2 Cultura da Excelência

- a) Como a Missão, a Visão e os Princípios organizacionais são disseminados para força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas?
- b) Como são estabelecidos e verificados os principais padrões de trabalho para os processos da entidade?
- c) Como a organização avalia e melhora as práticas de gestão e respectivos padrões de trabalho, promovendo o aprendizado?

### 1.3 Análise do Desempenho da Entidade

- a) Como é analisado o desempenho global da entidade, tendo como base os indicadores estratégicos e os indicadores operacionais?
- b) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da entidade são comunicadas às pessoas da força de trabalho, em todos os níveis da entidade e, quando pertinente, às demais partes interessadas?
- c) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da entidade?

## 2 – Estratégias e Planos

Este critério avalia o processo de formulação e implementação das estratégias, por meio da definição de objetivos estratégicos e indicadores, estabelecimento de metas, desdobramento dos planos de ação e acompanhamento da realização das etapas previstas.

### 2.1 Formulação das Estratégias

- a) Como é realizada a análise do ambiente interno e externo da entidade?
- b) Como são definidos os objetivos estratégicos da entidade?
  - Apresentar os objetivos estratégicos.
- c) Como as diversas áreas da entidade são envolvidas no processo de formulação dos objetivos estratégicos?



Sistema de Excelência em Gestão Sindical

## 2.2 Implementação das Estratégias

- a) Como os objetivos estratégicos são desdobrados em planos de ação, com o envolvimento da liderança e da força de trabalho?
  - Apresentar os planos de ação.
- b) Como são definidos os indicadores e as metas dos objetivos estratégicos, destacando de que forma as informações comparativas são utilizadas para essa definição?
  - Apresentar os indicadores e as metas.
- c) Como são comunicados os objetivos estratégicos, as metas e os planos de ação aos envolvidos?
  - Apresentar os canais de comunicação utilizados na divulgação.
- d) Como a entidade monitora a implementação dos planos de ação, com a finalidade de traçar ações corretivas em caso de desvio de rota?

## 3 – Clientes

Este critério avalia como a entidade identifica as necessidades e a satisfação dos representados, associados e demais clientes; como divulga seus produtos e serviços, e como estreita seu relacionamento com os clientes.

### 3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado

- a) Como são identificadas, analisadas e compreendidas as necessidades e expectativas dos empresários representados para o desenvolvimento de ações de representação e dos clientes atuais e potenciais para o desenvolvimento de produtos e serviços?
- b) Como a entidade monitora sua atuação na defesa dos interesses dos empresários, exercendo representação?
- c) Como a entidade desenvolve ações para a melhoria da gestão das empresas representadas?
  - Apresentar ações direcionadas à melhoria na gestão das empresas.
- d) Como as ações de representação e os produtos e serviços da entidade são divulgados aos representados e aos demais clientes de forma a criar credibilidade e confiança?
- e) Como a entidade atua para manter e ampliar seu quadro associativo?
- f) Como a entidade reforça sua marca perante os representados e os clientes de produtos e serviços?

### 3.2 Relacionamento com Clientes

- a) Como são definidos os canais de relacionamento, considerando eventuais diferenças nos perfis dos clientes?
  - Apresentar os canais de relacionamento disponibilizados para adquirir os produtos, reclamar, sugerir ou solicitar informações.
- b) Como são tratadas as reclamações ou sugestões dos representados e dos clientes de produtos e serviços, com a finalidade de que sejam atendidas ou solucionadas?
- c) Como é avaliada a satisfação dos representados e dos clientes de produtos e serviços?
  - Apresentar as formas que a entidade utiliza para avaliar o nível de satisfação de seus representados e dos clientes de produtos e serviços
- d) Como são desenvolvidas ações de melhoria, considerando as informações de satisfação e insatisfação dos representados e dos clientes de produtos e serviços?
  - Apresentar as principais ações de melhorias desenvolvidas.

## 4 – Sociedade

Este critério examina o cumprimento da responsabilidade socioambiental pela Entidade, destacando ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Também examina como a entidade promove o desenvolvimento social, incluindo a realização ou o apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.

### 4.1 Responsabilidade Socioambiental

- a) Como são identificados e tratados os impactos sociais e ambientais desfavoráveis gerados pelos produtos, processos e instalações da entidade?
  - Apresentar quais são os impactos e a forma de tratamento.
- b) Como a entidade conscientiza a força de trabalho em relação à responsabilidade socioambiental?
- c) Como é avaliada a imagem da entidade perante a sociedade?

### 4.2 Desenvolvimento Social

- a) Como as necessidades da sociedade, incluindo as comunidades vizinhas são identificadas e atendidas, envolvendo a força de trabalho, empresários e comunidade?
  - Apresentar as principais ações sociais realizadas.
- b) Como a entidade implementa políticas de inclusão social?
- c) Como a entidade direciona esforços para o desenvolvimento sustentável regional?

## 5 – Informação e Conhecimento

Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a entidade compartilha, amplia e protege o seu conhecimento.

### 5.1 Informações da Entidade

- a) Como são definidas as informações necessárias em todas as áreas da entidade?
- b) Como os sistemas de informação atendem às necessidades das rotinas de trabalho e a tomada de decisão em todas as áreas da entidade?
  - Citar os principais sistemas de informação e sua finalidade.
- c) Como a entidade protege suas informações em relação à integridade e à disponibilidade, considerando arquivos eletrônicos e físicos?

### 5.2 Ativos Intangíveis e Informações Comparativas

- a) Como a entidade identifica, desenvolve e protege seus principais ativos intangíveis?
  - Apresentar os principais ativos intangíveis da entidade e a forma como são desenvolvidos e protegidos
- b) Como são compartilhados e retidos os conhecimentos necessários às operações da entidade?
- c) Como são identificadas as fontes de informações comparativas?
  - Apresentar as organizações de referência e os critérios utilizados para definição destas.
- d) Como as informações comparativas obtidas são analisadas, adaptadas e utilizadas no apoio à melhoria dos processos, produtos e resultados da entidade?
  - Apresentar as principais inovações e melhorias implementadas em decorrência do uso das informações comparativas.

### **Observações:**

- As informações comparativas apresentadas no critério 8 devem ser provenientes das entidades de referência citadas em 5.2.c, de acordo com os critérios de definição.
- As informações comparativas são obtidas através de visitas de benchmarking e troca de informações para comparação de práticas e resultados, visando, desta forma, à melhoria dos processos e resultados da entidade através da disseminação e implementação de boas práticas.

## **6 – Pessoas**

Este critério examina os sistemas de trabalho da entidade, incluindo a organização do trabalho e os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a entidade promove a qualidade de vida das pessoas no ambiente de trabalho.

### **6.1 Sistemas de Trabalho**

- a) Como é definida e implementada a estrutura de cargos e funções da entidade?
- b) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho?
- c) Como é realizada a integração dos novos membros da força de trabalho, a fim de prepará-los para a execução das suas funções?
- d) Como é avaliado o desempenho da força de trabalho?
- e) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados?

### **6.2 Capacitação e Desenvolvimento**

- a) Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela entidade?
  - Apresentar as competências desejadas para os líderes da entidade.
- b) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades da força de trabalho?
- c) Como são concebidos os programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?
- d) Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada?

### **6.3 Qualidade de Vida**

- a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?
- b) Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas?
  - Apresentar os fatores identificados e a metodologia de medição da satisfação utilizada.
- c) Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas para manter um clima organizacional favorável ao alto desempenho?
  - Apresentar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho.
- d) Como a entidade colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente da entidade?
  - Citar as principais ações desenvolvidas.

## 7 – Processos

Este critério avalia como a entidade identifica e gerencia os *processos principais* e os *processos de apoio*. Avalia, também, como a entidade se relaciona com os *fornecedores* e conduz a gestão econômico-financeira, visando à sustentabilidade econômica.

### 7.1 Processos Principais e Processos de Apoio

a) Como são descritos e mapeados os processos principais da entidade?

Apresentar a representação gráfica e a descrição dos processos principais.

b) Como os processos principais da entidade são analisados e melhorados?

Apresentar os indicadores dos processos principais.

c) Como são descritos e mapeados os processos de apoio da entidade?

Apresentar a representação gráfica e a descrição dos processos de apoio.

d) Como os processos de apoio da entidade são analisados e melhorados?

- Apresentar os indicadores dos processos de apoio.

e) Como são definidos e controlados os documentos e registros da qualidade na entidade?

### 7.2 Processos de Relacionamento com os Fornecedores

a) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?

- Destacar os critérios utilizados.

b) Como os fornecedores são avaliados quanto ao seu desempenho?

- Apresentar as formas de avaliação e comunicação com os fornecedores.

c) Como os fornecedores são comunicados em relação ao seu desempenho, com o objetivo de evitar problemas de fornecimento?

d) Como os fornecedores são envolvidos com os Objetivos Estratégicos e com os Princípios da entidade?

### 7.3 Processos Econômico-Financeiros

a) Como a entidade gerencia sua autossustentação?

- Apresentar as principais práticas da entidade para gerar receita própria.

b) Como a entidade assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter o fluxo financeiro equilibrado?

- Apresentar os parâmetros financeiros

c) Como a entidade define e aloca os recursos financeiros para assegurar a implementação das estratégias?

d) Como é realizado o controle do orçamento (previsto x realizado) e como são tomadas ações corretivas necessárias no caso de desvio de rota?

#### Observações:

- No item 7.1, apresentar de forma gráfica a interação de atividades, ferramentas e procedimentos que formam os processos principais e os processos de apoio da entidade. Uma forma usual de apresentação gráfica é o “mapeamento de processos” e, também, por meio de ferramentas como o fluxograma.
- No item 7.2, evidenciar práticas para os principais fornecedores da entidade. Na definição de critérios para determinação dos principais fornecedores, devem ser considerados os fornecedores mais importantes para os principais processos da entidade e aqueles de maior valor acumulado em pagamentos.



Sistema de Excelência em Gestão Sindical

- Os parâmetros financeiros citados no item “7.3.b” variam de acordo com o perfil das entidades. Alguns aspectos que devem ser analisados são: contribuições sindicais, contribuições assistenciais, contribuições associativas, receitas e custos provenientes da disponibilização de produtos e serviços, despesas totais, entre outros.
- Os resultados dos principais indicadores relativos aos itens 7.1, 7.2 e 7.3 devem ser apresentados em “8.d”, “8.e” e “8.f”.

## 8 – Resultados

O critério avalia a evolução do desempenho da entidade em relação a clientes, situação financeira, pessoas, fornecedores, processos principais e de apoio e sociedade. Avalia também os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

- a) Foram apresentados resultados relativos aos clientes da representação e dos produtos e serviços?
  - *Exemplos: satisfação de representados, satisfação de clientes de produtos e serviços, representatividade, associatividade, reclamações de representados, reclamações de clientes de produtos e serviços, reclamações reincidentes após tratamento.*
- b) Foram apresentados resultados relativos à sociedade?
  - *Exemplos: nº de ações sociais, consumo de água, consumo de energia elétrica, imagem da entidade.*
- c) Foram apresentados resultados relativos às pessoas?
  - *Exemplos: satisfação dos colaboradores, horas de treinamento, horas extras.*
- d) Foram apresentados resultados relativos aos processos?
  - *Exemplos: padronização de processos, pontuação no SEGS, ações de representação, produtos e serviços oferecidos, tempo de respostas às reclamações, retrabalho na emissão de guias.*
- e) Foram apresentados resultados relativos aos fornecedores?
  - *Exemplos: índice de desempenho de fornecedores (IDF).*
- f) Foram apresentados resultados relativos à situação financeira?
  - *Exemplos: arrecadação compulsória, autossustentação, receita própria, receita total, despesa total, cumprimento do orçamento.*

## **AVALIADORES PARTICIPANTES CICLO 2010**

Abaixo estão listados os 32 avaliadores que realizaram avaliação de consenso Nível 2 do SEGS como visitantes no ciclo 2010.

ADRIANO JOSÉ CARDOSO  
ALEXANDRA ANTUNES  
ALINE MACIEL OLIVEIRA  
ANA PAULA FOGASSI MACHADO  
ANDRÉIA MARTINS DA SILVA  
ARIOVALDO CARVALHO RIBEIRO  
CLEITON DE AVILA HEINZ  
DAIANE MARTINS BARROS  
DANIEL FERNANDES  
ELIAS RICARDO MARINHO DE SOUZA  
FERNANDA ECCEL  
FERNANDO IGOR SIBEMBERG  
GABRIELA ZANCHET JORGE  
GEÓRGIA PHILOMENO GOMES CARNEIRO  
JORGE CARLOS SILVA SANCHES  
JOSÉ LÚCIO FARACO  
LIDIANE PAULA DE PARIS  
LUCINARA TONIAL  
LÚCIO BENDER  
LUIZA CRISTIANE FAVARO DA COSTA  
MARIELA CHESANI MILETO  
REJANE M. H. LETTARI  
REJANE SILVA MATOS  
RITA DE CÁSSIA BASILIO  
ROBSON DIEGO DOS SANTOS  
ROSANI LERMENN VIDAL  
SÉRGIO ANTÔNIO JARDIM COGOY  
SÉRGIO LUIS CORREA DE SOUZA  
SILVANA BERNARDI  
SÔNIA PEREIRA  
TÂNIA MARIA DAMASCENO SILVA  
VALDECIR DIONÍSIO RIL

## GLOSSÁRIO

Os conceitos e definições aqui apresentados apenas refletem o significado dos termos utilizados no SEGS, não tendo a pretensão de normatizar terminologia.

### **Análise Crítica**

Verificação e análise global de um projeto, serviço, processo ou indicador quanto a seus resultados, objetivando identificar problemas e causas e propor soluções.

### **Ativos Intangíveis (Capital Intelectual)**

Componentes que não se encontram entre os ativos usualmente presentes nos balanços tradicionais. Eles representam o acervo de conhecimentos e geradores do diferencial competitivo, que agregam valor à entidade. De uma forma resumida, englobam-se nos ativos intangíveis: Conhecimentos, Patentes, Competências, Informações Estratégicas, Relacionamentos, Processos Proprietários, entre outros.

### **Benchmarking**

Método para comparar o desempenho de algum processo, prática ou produto da entidade com o processo, prática ou produto similar que esteja sendo executado de forma mais eficaz na própria entidade ou em outra organização, visando implementar melhorias significativas.

### **Clientes**

Pessoa física ou jurídica que recebe a Saída (Resultado) de algum dos Processos Principais (Atividade Fim) da Entidade. No Caso de Entidade Sindical temos como Processos Principais a Representatividade e os Produtos e Serviços.

Tipos de Clientes:

- **Internos:** recebem produtos, serviços, apoio ou informação do seu processo, dentro da entidade.
- **Externos:** recebem produtos, serviços, apoio ou informação de um processo e estão fora da entidade.
- **Cliente atual:** pessoa física ou jurídica que a Entidade já atende com seus Produtos e Serviços.
- **Cliente Potencial:** pessoa física ou jurídica que ainda não é cliente, mas a Entidade pode vir a atender com seus Produtos e Serviços.

### **Competência**

Mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

### **Conhecimento**

É constituído por tecnologia, políticas, procedimentos, bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades da força de trabalho. É gerado como resultado da análise das informações coletadas pela entidade.

## Desdobramento

É um processo em que se desenvolve, abre, aprofunda e estende uma prática de gestão, um plano de ação, um projeto ou uma diretriz estratégica dentro de um setor ou para outros setores da entidade.

## Desempenho

Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos, que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

## Desempenho Global

Síntese dos resultados relevantes para a entidade como um todo, levando-se em conta todas as partes interessadas. É o desempenho planejado pela estratégia da entidade.

## Diretrizes Organizacionais

Conjunto de orientações que a entidade deve seguir, como, por exemplo, Missão, Visão, Princípios, Políticas e Códigos de conduta.

## Empresa

Segundo a Novo Código Civil (art.966), a empresa é analisada pela atividade econômica exercida, possuindo 4 perfis:

- **Perfil Subjetivo** – a empresa é o empresário, pois o empresário é quem exercita a atividade econômica organizada, de forma continuada. Nesse sentido, a empresa pode ser uma pessoa física ou jurídica, pois ela é titular de direitos e obrigações.
- **Perfil Funcional** – a empresa é uma atividade que realiza produção e circulação de bens e serviços, mediante organização de fatores de produção (capital, trabalho, matéria-prima, etc)
- **Perfil Objetivo (Patrimonial)** – a empresa é um conjunto de bens. A palavra empresa é sinônima da expressão estabelecimento comercial, os bens estão unidos para uma atividade específica, que é o exercício da atividade econômica.
- **Perfil Corporativo** – a empresa é uma instituição, uma organização pessoal, formada pelo empresário e pelos colaboradores (empregados e prestadores de serviços), todos voltados para uma finalidade comum.

## Entidades de Referência

São entidades que disponibilizam seus resultados de forma a possibilitar que outra entidade se compare com suas práticas e resultados. As organizações referenciais devem ser selecionadas de forma lógica, não casual, considerando aspectos como porte, região de abrangência, estrutura interna, produtos e serviços disponibilizados, etc. Podem ser representadas por informações sobre resultados alcançados por outras organizações (sindicais ou não), assim como pela forma de funcionamento das práticas de gestão e por características e desempenhos de produtos e serviços.

## Estratégia

Caminho escolhido para posicionar a entidade de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para adicionar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das



Sistema de Excelência em Gestão Sindical

ações a serem executadas pela entidade. As estratégias podem conduzir a novos produtos e serviços, ao crescimento das receitas, à redução de custos, a aquisições e a novas alianças ou parcerias. As estratégias podem depender ou exigir que a entidade desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como agilidade de resposta, qualidade na gestão, compreensão das necessidades dos associados, representados e demais clientes, construção de rede de relacionamentos, gestão tecnológica, entre outras.

### **Estrutura de Cargos e Funções**

Aspecto relacionado a responsabilidades, à autonomia e a tarefas atribuídas às pessoas, individualmente ou em grupo, sendo também conhecido como perfil de cargos, descrição de cargos, descrição de funções e perfil de funções.

### **Excelência**

Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela entidade alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

### **Expectativas**

Necessidades dos associados, dos representados e dos demais clientes ou das demais partes interessadas em relação à entidade, normalmente não explicitadas. Os clientes “esperam” que as características do produto ou serviço atendam às suas necessidades mais importantes, tendo em vista experiências passadas, comparações com produtos e serviços similares ou outros fatores. Exemplos: cortesia do pessoal de atendimento, capacitação técnica dos profissionais, acesso fácil às informações, instalações limpas e resposta rápida a problemas.

### **Força de trabalho**

Pessoas que compõem a entidade e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas, tais como: colaboradores, estagiários, temporários, membros da Diretoria que trabalham sob a coordenação da Presidência da entidade, ou suas gerências.

### **Fornecedor**

Qualquer organização que forneça bens e serviços. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer internamente ou externamente, ou ainda em qualquer estágio de projetos. Assim, fornecedores podem incluir prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e distribuidores, bem como os que suprem a entidade com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação.

### **Impactos Ambientais**

É a alteração no meio ambiente ou em algum de seus componentes por determinada ação ou atividade. Estas alterações precisam ser quantificadas, pois apresentam variações relativas, podendo ser grandes ou pequenas.

Exemplo: Descarte de papel, óleo, produtos químicos (tintas, vernizes, removedores, etc.), toner/cartucho, etc.

### **Impactos Sociais**

É a influência na sociedade, seja ela direta ou indireta, causada pela atuação da entidade. Essa atuação pode ser no campo da representatividade ou no fornecimento de algum tipo de produto/serviço. Também está relacionado com a utilização inadequada dos recursos naturais da entidade.

Exemplo: Falta de acesso às dependências da entidade para portadores de necessidades especiais (rampas de acesso, banheiros próprios, etc.).

## **Indicadores**

Os indicadores são instrumentos de gestão, essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação de projetos, programas e políticas, porque permitem acompanhar a busca das metas, identificar avanços, ganhos de qualidade, problemas a ser corrigidos, necessidades de mudança, etc. Os indicadores estratégicos são aqueles relacionados ao Planejamento Estratégico da entidade. Os indicadores operacionais são aqueles relacionados a rotina da entidade.

## **Metas**

Níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

## **Missão**

Razão de ser de uma entidade; necessidades sociais e empresariais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.

## **Necessidades**

Conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos associados, representados e demais clientes ou das demais partes interessadas.

## **Organização**

Companhia, corporação, firma, órgão, instituição, entidade ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

## **Organização do Trabalho**

Maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes, tais como equipes de solução de problemas, equipes departamentais ou multidepartamentais, comitês, áreas funcionais, equipes de processos, equipes da qualidade, células ou grupos de trabalho e centros de excelência.

## **Partes Interessadas**

Pessoas, empresas ou instituições com interesse comum no desempenho da entidade e no ambiente em que esta opera. Com base no perfil das entidades, sugerimos como possíveis partes interessadas: força de trabalho (colaboradores e Diretoria); representados; Governo; demais clientes; associados; sociedade; entidades (Fecomércio, Sesc, Senac, Sebrae, etc.); e fornecedores. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em função do perfil da entidade.

## **Planos de Ação**

Também chamados de projetos, são as ações principais da entidade resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazos. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a entidade deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem-sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no processo de planejamento, para que os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas sejam entendidos e desdobrados em toda a entidade.

## **Práticas de Gestão**

Atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma entidade, de acordo com os padrões de trabalho. São também chamadas de processos de gestão, métodos ou metodologias de gestão.

## Princípios

Entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da entidade se comportam e nos quais se baseiam todas as relações com as partes interessadas.

## Processo

Conjunto de recursos e atividades que se relacionam entre si e que transformam insumos (entradas) em produtos e serviços (saídas). Essa transformação deve agregar valor na percepção dos clientes do processo e exige certo conjunto de recursos. Os recursos podem ser: humanos, financeiros, instalações e equipamentos, métodos e técnicas, numa sequência de etapas ou ações sistemáticas. O processo poderá exigir a documentação da sequência de etapas por meio de especificações, procedimentos e instruções de trabalho, bem como a definição adequada das etapas de medição e controle.

## Processos de Apoio

São aqueles que dão suporte direto aos processos principais (secretaria, recursos humanos e financeiro, tecnologia da informação, etc.).

## Processos Principais

Processos diretamente relacionados à criação de valor para os associados, representados e demais clientes. Estes processos estão relacionados à prestação de serviços que buscam atender às necessidades dos clientes e da sociedade. Eles compreendem, normalmente, os processos ligados à realização da Missão da entidade (negociação coletiva, ações em defesa dos interesses dos empresários do setor, ações que contribuem para a longevidade da empresa) e também os processos ligados à prestação de serviços (assessorias jurídicas, tributárias e contábeis, planos de saúde, odontológico e de telefonia empresariais, etc.)

## Produtividade

Eficiência na utilização de recursos. Embora a palavra seja frequentemente aplicada a um só fator, como mão de obra (produtividade do trabalho), máquina, materiais, energia e capital, o conceito de produtividade também se aplica ao total dos recursos consumidos na obtenção de um produto ou serviço.

## Produto

Resultado de atividades ou processos. Considerar que:

- O termo produto pode incluir serviços, materiais e equipamentos, informações ou uma combinação desses elementos;
- Um produto pode ser tangível (como, por exemplo, equipamentos ou materiais) ou intangível (por exemplo, conhecimento ou conceitos), ou uma combinação dos dois;
- Um produto pode ser intencional (por exemplo, oferta aos clientes) ou não intencional (por exemplo, um poluente ou efeitos indesejáveis).

## Qualidade

Totalidade de características de uma entidade (atividade ou processo, produto, organização, ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos associados, representados, clientes e demais partes interessadas.

## **Qualidade de Vida**

Dinâmica da organização do trabalho que permite manter ou aumentar o bem-estar físico e psicológico da força de trabalho, com a finalidade de obter total comprometimento com as atividades desenvolvidas no trabalho e as demais atividades de sua vida, preservando a individualidade das pessoas e possibilitando seu desenvolvimento integral.

## **Requisitos**

Tradução das necessidades dos associados, representados, clientes ou das demais partes interessadas, expressas de maneira formal ou informal, em características objetivas para o produto ou serviço. Exemplos de requisitos incluem prazo de entrega, tempo de resposta, tempo de atendimento, qualificação de pessoal, preço e condições de pagamento.

## **Sistema**

Conjunto de elementos com uma finalidade comum, que se relacionam entre si, formando um todo dinâmico.

## **Sistema de Informação**

É um processo automatizado ou manual, que envolve pessoas, equipamentos e métodos organizados para coletar, processar, transmitir e disseminar dados que se transformarão em informação.

## **Sistema de Liderança**

Conjunto de atividades e práticas voltado para o exercício da liderança, isto é, procedimentos, critérios e a maneira como as principais decisões são tomadas, comunicadas e conduzidas, em todos os níveis da entidade.

## **Tendência**

Comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo. Para analisar a tendência, os Critérios de Excelência requerem a apresentação de um conjunto de pelo menos três resultados consecutivos. A frequência de medição deve ser coerente com o ciclo de aprendizado e deve ser adequada para apoiar as análises críticas e a execução de ações corretivas e de melhoria.

## **Valor**

Grau de benefício obtido como resultado da utilização e das experiências vividas com um produto. É a percepção dos associados, representados, clientes e das demais partes interessadas sobre o grau de atendimento de suas necessidades, considerando as características e os atributos do produto ou serviço, seu preço e a facilidade de aquisição, manutenção e uso ao longo de todo o seu ciclo de vida. As entidades devem buscar criar e entregar valor para todas as partes interessadas. Isto requer um balanceamento do valor na percepção de associados, representados, clientes, força de trabalho e sociedade.

## **Visão**

Estado que a entidade deseja atingir no futuro. A Visão busca propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.





