

SEGS

Sistema de Excelência em Gestão Sindical

GUIA DA EXCELÊNCIA NÍVEL 1

2010



Confederação Nacional
do Comércio de Bens,
Serviços e Turismo

©2010 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

Rio de Janeiro

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

Website: 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 / Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. – Rio de Janeiro, 2010.

32 p.

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

SUMÁRIO

MENSAGEM AOS SINDICATOS E ÀS FEDERAÇÕES	4
O SISTEMA CNC	5
CAPÍTULO I - CARACTERÍSTICAS DO SEGS	7
O SISTEMA DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO SINDICAL	7
FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO	7
PROCESSO DE AVALIAÇÃO	8
Características dos Critérios 1 a 7	8
Características do Critério 8 - Resultados	9
PRINCIPAIS ALTERAÇÕES DO GUIA DA EXCELÊNCIA	10
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	11
1 Liderança	11
2 Estratégias e Planos	12
3 Clientes	12
3.1 Representatividade	12
3.2 Produtos e Serviços	12
4 Sociedade	13
5 Informação e Conhecimento	14
6 Pessoas	14
7 Processos	14
8 Resultados	15
CAPÍTULO II - TABELAS DE PONTUAÇÃO	16
DIAGNÓSTICO DA GESTÃO	25
GLOSSÁRIO	26

MENSAGEM AOS SINDICATOS E ÀS FEDERAÇÕES

A Importância dos Resultados

O Sistema de Excelência em Gestão Sindical (SEGS) está em seu terceiro ciclo de aplicação com mais de 700 entidades sindicais participantes. Essas entidades participam de um processo de avaliação sistemático com base em critérios internacionais de excelência e estão implementando modernas práticas de gestão, focadas principalmente nas necessidades das empresas representadas e na melhoria contínua dos processos e serviços.

Por meio do SEGS as entidades que compõem o Sistema CNC estão no mesmo caminho trilhado por grandes organizações no mundo inteiro, em constante evolução gerencial e busca por melhores resultados.

O Sistema CNC está em processo de modernização da gestão sindical, aplicando práticas de planejamento, adequação de rotinas, utilização eficiente de recursos, redução de desperdícios e aumento da produtividade. Cabe agora evidenciá-lo, com base em resultados mensuráveis que demonstrem nossas ações e nosso crescimento.

Um dos fundamentos da excelência em gestão e, portanto, do SEGS, é o da “Orientação baseada em processos e informações”, que diz que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e a análise do desempenho. Assim, para praticar uma boa gestão, precisamos representar em forma de números a evolução de nossas entidades.

O SEGS apresentou resultados na sua implementação como projeto: 702 entidades aderidas, 427 entidades reconhecidas por sua participação, 209 turmas de capacitação com aproximadamente 2500 participações em 2009. São esses alguns dos números que fizeram com que, a partir de 2010, o SEGS passe a ser um programa permanente do Sistema CNC.

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.

CAPÍTULO I - CARACTERÍSTICAS DO SEGS

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 Sicomercio, 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 Sindicato, analisando e 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 de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

Aprendizado organizacional – Busca e alcance de um novo patamar de *conhecimento* para a organização 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 ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

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 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, 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 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 do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente 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 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.

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 a melhoria contínua.

Esta 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 I, contida neste Guia, possui 45 questões sobre gestão do Sindicato ou da Federação, divididas em oito critérios de avaliação, que permitem alcançar pontuação máxima de 250 pontos. O registro da avaliação realizada deve ser feito no arquivo eletrônico “AvaliaçãoN1.xls”, disponível no site do SEGS.

Características dos Critérios 1 a 7

Para realizar a avaliação nos critérios 1 a 7, deve-se usar as tabelas de pontuação dispostas no capítulo 2 deste Guia e exemplificadas abaixo:

Questão	O que é feito?	Como é feito?	Quem faz?	Quando faz?		Pontuação		
	Práticas de Gestão	Métodos	Responsáveis	Período	Desde	0	2	4
a.								
b.								
c.								
d.								
Pontuação Total do Critério								

As tabelas de pontuação são utilizadas para descrever as práticas usadas para atender cada uma das questões e responder às perguntas **como?**, **quem?** e **quando faz?** cada prática.

Uma vez descritas, as práticas devem ser analisadas em relação ao pleno atendimento do que está solicitado na questão e também se existem métodos definidos, responsáveis e periodicidade de aplicação. Somente após as etapas anteriores, deve-se identificar a pontuação obtida em cada questão, que pode ser:

-
- 0 ponto** – A entidade não realiza práticas que atendem as exigências da questão.
 - 2 pontos** – A entidade realiza práticas que atendem parcialmente as exigências da questão e/ou as práticas utilizadas não respondem devidamente às perguntas como?, quem? e quando faz?
 - 4 pontos** – A entidade realiza práticas que atendem plenamente as exigências da questão e essas práticas respondem devidamente às perguntas como? quem? e quando faz?
-

Características do Critério 8 - Resultados

O critério 8 avalia os resultados quantitativos decorrentes da aplicação de algumas das práticas apontadas pela entidade nos critérios 1 a 7. A tabela de pontuação deste critério é diferente, conforme exemplo abaixo:

Questão	Indicador	Resultados	Resultado de Comparação	Entidade de Referência	Pontuação			
					0	4	8	14
a.								
b.								
c.								
d.								
e.								
f.								
g.								
Pontuação Total do Critério 8								

Nesta tabela, devem ser identificados, para cada questão, os *indicadores* utilizados na medição, os resultados obtidos nos três últimos períodos, o resultado e o nome da *entidade de referência* (referencial comparativo). A análise da tabela preenchida permitirá identificar a pontuação correspondente a cada questão, podendo ser:

-
- 0 ponto** – A entidade não possui resultados quantitativos relativos à questão.
 - 4 pontos** – A entidade possui resultados quantitativos relativos à questão.
 - 8 pontos** – A entidade possui resultados quantitativos relativos à questão, sendo que a maioria apresenta melhoria nos três últimos períodos medidos (*tendência favorável*).
OU
A entidade não apresenta três períodos medidos (*tendência*), porém se compara com uma *entidade de referência* na maioria dos resultados (referencial comparativo).
 - 14 pontos** – A entidade possui resultados quantitativos relativos à questão, sendo que a maioria apresenta melhoria nos três últimos períodos medidos (*tendência favorável*) e também está melhor que a *entidade de referência* (referencial comparativo).
-

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 foram:

Critério 1 – Liderança

- 1 f – Foi modificado o termo “indicadores dos processos principais da entidade” por “indicadores operacionais”, para melhoria do entendimento da questão.

Critério 2 – Estratégias e Planos

- 2 e – Foi retirado o requisito da “análise das metas e dos resultados atingidos no planejamento estratégico”, pois esse item já está contemplado na pergunta 1f.
- 2 b, 2 d e 2 e – Foi modificado o termo “projetos” por “planos de ação”, para melhoria do entendimento da questão.

Critério 3 – Clientes

Na figura “Relacionamento Empresa e Entidade Sindical”, foi retirado o termo CPMF nas ações de defesa e incluído o serviço de Certificação Digital.

- 3.1 a – Foi acrescentada no final da frase a expressão, “para o desenvolvimento de ações para a representatividade”, para ressaltar a função primordial da entidade.
- 3.1 d e 3.2 c – Foi acrescentado o tratamento das informações para a promoção de ações de melhoria.

Critério 4 – Sociedade

- 4 a – A questão foi reformulada de “como a entidade trata os impactos sociais e ambientais de suas atividades”, para “como são tratados os impactos sociais e ambientais gerados pela entidade”, visando a melhoria no entendimento da questão.

Critério 6 – Pessoas

- 6 e – Foi acrescentado o tratamento da satisfação da força de trabalho.

Critério 7 – Processos

- 7 a – Foi retirada a necessidade da descrição dos processos, já que essa solicitação já é feita na 7b.

Observações Gerais

1. Revisão no Glossário da definição de *Cliente*.
2. Inclusão da definição de *Empresa* no Glossário.
3. Substituição do termo *Projetos* por *Planos de Ação*, no Glossário.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

Os oito critérios de avaliação do Nível I estão definidos na tabela abaixo, bem como sua pontuação máxima possível. Logo seguem as questões referentes a cada critério.

Nº	Critério	Pontuação Máxima
1	Liderança	24
2	Estratégias e Planos	20
3.1	Clientes (Representatividade)	16
3.2	Clientes (Produtos e Serviços)	16
4	Sociedade	16
5	Informação e Conhecimento	16
6	Pessoas	20
7	Processos	24
8	Resultados	98
Total		250

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.

- 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 a *Missão*, a *Visão* e os *Princípios* organizacionais são disseminados para *força de trabalho* e, quando pertinente, para as demais *partes interessadas*?
 - Apresentar *Missão*, *Visão* e *Princípios* organizacionais.
- d. 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?
- e. Como a Presidência/Diretoria atua na defesa das bandeiras (causas) definidas pela entidade, exercendo representatividade?
 - Destacar ações de defesa dos interesses dos empresários.
- f. Como é analisado o *desempenho global* da entidade, tendo como base *indicadores* estratégicos e *indicadores* operacionais?

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.

- a. Como são definidos os objetivos estratégicos, considerando os aspectos externos e os pontos fortes e fracos que influenciam a forma de atuação da entidade?
- b. Como os objetivos estratégicos são desdobrados em *planos de ação*, com o envolvimento da liderança e da *força de trabalho*?
- c. Como são definidos os *indicadores* e as *metas* dos objetivos estratégicos?
- d. Como são comunicados os objetivos estratégicos, as *metas* e os *planos de ação* aos envolvidos?
 - Apresentar os canais de comunicação utilizados na divulgação.
- e. Como a entidade acompanha a realização das etapas dos *planos de ação* com a finalidade de traçar ações corretivas em caso de desvio de rota?

3 – Clientes

Este critério está dividido em duas partes. A primeira avalia a entidade em relação aos seus *clientes*, sob o aspecto da representatividade. A segunda avalia a entidade em relação aos seus *clientes*, sob o aspecto da utilização de *produtos* e serviços.

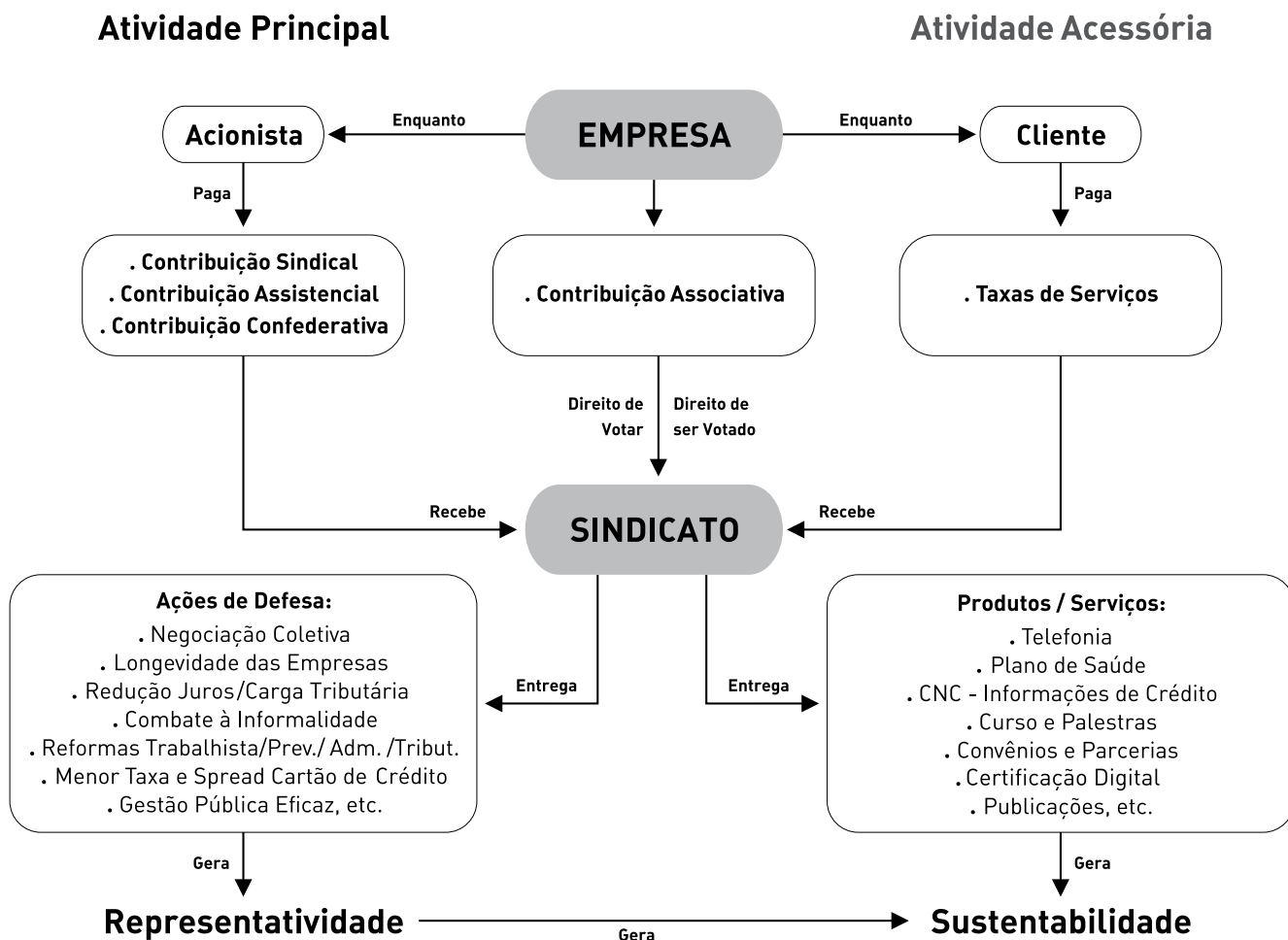
3.1 – Representatividade

- a. Como as *necessidades* e *expectativas* dos empresários representados são identificadas, analisadas e compreendidas, para o desenvolvimento de ações para representatividade?
- b. Como a entidade monitora sua atuação na defesa dos interesses dos empresários representados?
- 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 é avaliada a satisfação dos representados e como essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?

3.2 – Produtos e Serviços

- a. Como as *necessidades* e *expectativas* dos *clientes* atuais e potenciais são identificadas, analisadas e compreendidas para o desenvolvimento de *produtos* e serviços?
- b. Como os *produtos* e os serviços da entidade são divulgados aos *clientes*?
- c. Como é avaliada a satisfação dos *clientes* e como essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?
- d. Como são tratadas as reclamações e sugestões dos *clientes* com a finalidade de que sejam atendidas ou solucionadas?

Relacionamento Empresa e Entidade Sindical



4 – Sociedade

Este critério avalia como a entidade interage com a sociedade de forma ética e transparente.

- Como são tratados os *impactos sociais e ambientais* gerados pela entidade?
- Como a entidade estimula o comportamento ético da *força de trabalho* com todas as *partes interessadas*?
 - Apresentar os princípios éticos.
- Como a entidade realiza ações sociais envolvendo a *força de trabalho*, empresários e comunidade?
 - Apresentar as principais ações sociais realizadas.
- Como é avaliada a imagem da entidade perante a sociedade?

5 – Informação e Conhecimento

Este critério avalia como a entidade mantém e disponibiliza as informações e o *conhecimento* necessários ao seu funcionamento.

- a. Como a entidade organiza e disponibiliza internamente informações sobre as suas finanças?
- b. Como a entidade organiza e disponibiliza internamente informações sobre os seus *processos principais* e *qualidade* dos serviços?
- c. Como a entidade define uma ou mais *entidades de referência* para poder comparar suas informações, objetivando melhorar seu *desempenho*?
 - Apresentar os critérios utilizados para definição das entidades.
- d. Como a entidade protege suas informações em relação à integridade e à disponibilidade?

6 – Pessoas

Este critério avalia o relacionamento da entidade com a *força de trabalho*. Avalia ainda como são disponibilizadas as condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho e como a *força de trabalho* é desenvolvida e capacitada.

- a. Como é definida e implementada a *estrutura de cargos e funções* da entidade?
- b. Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados?
- c. Como são identificadas e atendidas as *necessidades* de capacitação e desenvolvimento da *força de trabalho*?
- d. Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?
- e. Como é avaliada e tratada a satisfação da *força de trabalho*?

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.

- a. Como são mapeados os *processos* da entidade?
 - Apresentar a representação gráfica (mapa de *processo* / fluxograma) dos *processos*.
- b. Como são definidos os procedimentos e instruções de trabalho dos *processos* da entidade?
- c. Como é realizado o controle de documentação e registros da *qualidade* na entidade?
- d. Como os principais *fornecedores* são selecionados?
 - Destacar os critérios utilizados.
- e. Como os *fornecedores* são avaliados e informados sobre seu *desempenho*?
 - Apresentar os *indicadores* utilizados para monitorar o *desempenho* dos *fornecedores*.
- f. Como é realizado o controle do orçamento (previsto x realizado) e tomadas ações corretivas necessárias no caso de desvio de rota?

8 – Resultados

O critério avalia a evolução do *desempenho* da entidade em relação aos *clientes*, à situação financeira, às pessoas, aos *fornecedores*, à sociedade e aos processos. Avalia, também, os níveis de *desempenho* em relação aos resultados das *entidades de referência*.

a. Foram apresentados resultados relativos a *clientes* de representatividade?

Exemplos: satisfação de representados, representatividade, nº de reclamações.

b. Foram apresentados resultados relativos a *clientes* de produtos e serviços?

Exemplos: nº de associados, satisfação dos *clientes*, tempo de resposta a reclamações.

c. Foram apresentados resultados relativos à sociedade?

Exemplos: nº de ações realizadas, quantidade de alimentos arrecadados, pesquisa de imagem da entidade.

d. Foram apresentados resultados relativos às pessoas da entidade?

Exemplos: satisfação da *força de trabalho*, horas de treinamento, banco de horas.

e. Foram apresentados resultados relativos aos *processos* da entidade?

Exemplos: nº de *processos* mapeados, nº de *processos* descritos, nº de ações políticas.

f. Foram apresentados resultados relativos aos *fornecedores*?

Exemplos: nº de *fornecedores* qualificados, índice de *desempenho* de *fornecedores*.

g. Foram apresentados resultados relativos à situação financeira?

Exemplos: auto-sustentação, cumprimento do orçamento, receita líquida.

Critério 1 – Liderança

Questão	O que é feito? Práticas de Gestão	Como é feito? Métodos	Quem faz? Responsáveis	Quando faz?		Pontuação			
				Período	Desde	0	2	4	
<p>a. Como a Presidência/Diretoria interage com as partes interessadas, para atender aos interesses dos empresários e da sociedade?</p> <p>Apresentar quais são as partes interessadas (representados, governo, <i>força de trabalho</i>, etc.) e a forma de interação.</p>									
<p>b. Como as principais decisões da entidade são tomadas, comunicadas e implementadas?</p>									
<p>c. Como a <i>Missão</i>, a <i>Visão</i> e os <i>Princípios</i> organizacionais são disseminados para <i>força de trabalho</i> e, quando pertinente, para as demais <i>partes interessadas</i>?</p> <p>Apresentar <i>Missão</i>, <i>Visão</i> e <i>Princípios</i> Organizacionais.</p>									
<p>d. 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?</p>									
<p>e. Como a Presidência/Diretoria atua na defesa das bandeiras (causas) definidas pela entidade, exercendo representatividade?</p> <p>Destacar ações de defesa dos interesses dos empresários.</p>									
<p>f. Como é analisado o <i>desempenho global</i> da entidade, tendo como base <i>indicadores</i> estratégicos e <i>indicadores</i> operacionais?</p>									
Pontuação Total do Critério 1									

Critério 2 – Estratégias e Planos

Questão	O que é feito? Práticas de Gestão	Como é feito? Métodos	Quem faz? Responsáveis	Quando faz?		Pontuação		
				Período	Desde	0	2	4
a. Como são definidos os objetivos estratégicos, considerando os aspectos externos e os pontos fortes e fracos que influenciam a forma de atuação da entidade?								
b. Como os objetivos estratégicos são desdobrados em <i>planos de ação</i> , com o envolvimento da liderança e da <i>força de trabalho</i> ?								
c. Como são definidos os <i>indicadores</i> e as <i>metas</i> dos objetivos estratégicos?								
d. Como são comunicados os objetivos estratégicos, as <i>metas</i> e os <i>planos de ação</i> aos envolvidos? Apresentar os canais de comunicação utilizados na divulgação.								
e. Como a entidade acompanha a realização das etapas dos <i>planos de ação</i> , com a finalidade de traçar ações corretivas em caso de desvio de rota?								
Pontuação Total do Critério 2								

Critério 3.1 – Clientes (Representatividade)

Questão	O que é feito? Práticas de Gestão	Como é feito? Métodos	Quem faz? Responsáveis	Quando faz?		Pontuação		
				Período	Desde	0	2	4
a. Como as <i>necessidades</i> e expectativas dos empresários representados são identificadas, analisadas e compreendidas, para o desenvolvimento de ações para a representatividade?								
b. Como a entidade monitora sua atuação na defesa dos interesses dos empresários representados?								
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 é avaliada a satisfação dos representados e como essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?								
Pontuação Total do Critério 3.1								

Critério 3.2 – Clientes (Produtos e Serviços)

Questão	O que é feito? Práticas de Gestão	Como é feito? Métodos	Quem faz? Responsáveis	Quando faz?		Pontuação		
				Período	Desde	0	2	4
a. Como as <i>necessidades e expectativas dos clientes</i> atuais e potenciais são identificadas, analisadas e compreendidas para o desenvolvimento de <i>produtos e serviços</i> ?								
b. Como os <i>produtos e os serviços</i> da entidade são divulgados aos <i>clientes</i> ?								
c. Como é avaliada a <i>satisfação dos clientes</i> e como essas informações são utilizadas para promover ações de melhoria?								
d. Como são tratadas as <i>reclamações e sugestões dos clientes</i> com a finalidade de que sejam atendidas ou solucionadas?								
Pontuação Total do Critério 3.2								

Critério 4 – Sociedade

Questão	O que é feito? Práticas de Gestão	Como é feito? Métodos	Quem faz? Responsáveis	Quando faz?		Pontuação		
				Período	Desde	0	2	4
a. Como são tratados os <i>impactos sociais e ambientais</i> gerados pela entidade?								
b. Como a entidade estimula o comportamento ético da <i>força de trabalho</i> com todas as <i>partes interessadas</i> ? Apresentar os princípios éticos.								
c. Como a entidade realiza ações sociais envolvendo a <i>força de trabalho</i> , empresários e comunidade? Apresentar as principais ações sociais realizadas.								
d. Como é avaliada a imagem da entidade perante a sociedade?								
Pontuação Total do Critério 4								

Critério 5 – Informação e Conhecimento

Questão	O que é feito? Práticas de Gestão	Como é feito? Métodos	Quem faz? Responsáveis	Quando faz?		Pontuação		
				Período	Desde	0	2	4
a. Como a entidade organiza e disponibiliza internamente informações sobre as suas finanças?								
b. Como a entidade organiza e disponibiliza internamente informações sobre os seus <i>processos principais</i> e <i>qualidade</i> dos serviços?								
c. Como a entidade define uma ou mais <i>entidades de referência</i> para poder comparar suas informações, objetivando melhorar seu <i>desempenho</i> ? Apresentar os critérios utilizados para definição das entidades.								
d. Como a entidade protege suas informações em relação à integridade e à disponibilidade?								
Pontuação Total do Critério 5								

Critério 6 – Pessoas

Questão	O que é feito? Práticas de Gestão	Como é feito? Métodos	Quem faz? Responsáveis	Quando faz?		Pontuação		
				Período	Desde	0	2	4
a. Como é definida e implementada a <i>estrutura de cargos e funções</i> da entidade?								
b. Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca por melhores resultados?								
c. Como são identificadas e atendidas as <i>necessidades</i> de capacitação e desenvolvimento da <i>força de trabalho</i> ?								
d. Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?								
e. Como é avaliada e tratada a satisfação da <i>força de trabalho</i> ?								
Pontuação Total do Critério 6								

Critério 7 – Processos

Questão	O que é feito? Práticas de Gestão	Como é feito? Métodos	Quem faz? Responsáveis	Quando faz?		Pontuação		
				Período	Desde	0	2	4
a. Como são mapeados os <i>processos</i> da entidade? Apresentar a representação gráfica (mapa de <i>processo</i> / fluxograma) dos <i>processos</i> .								
b. Como são definidos os procedimentos e instruções de trabalho dos <i>processos</i> da entidade?								
c. Como é realizado o controle de documentação e registros da <i>qualidade</i> na entidade?								
d. Como os principais <i>fornecedores</i> são selecionados? Destacar os critérios utilizados.								
e. Como os <i>fornecedores</i> são avaliados e informados sobre seu <i>desempenho</i> ? Apresentar os <i>indicadores</i> utilizados para monitorar o <i>desempenho</i> dos <i>fornecedores</i> .								
f. Como é realizado o controle do orçamento (previsto x realizado) e tomadas ações corretivas necessárias no caso de desvio de rota?								
Pontuação Total do Critério 7								

Critério 8 – Resultados

Questão	Indicador	Resultados	Resultado de Comparação	Entidade de Referência	Pontuação			
					0	4	8	14
a. Foram apresentados resultados relativos a <i>clientes</i> de representatividade?								
b. Foram apresentados resultados relativos a <i>clientes</i> de <i>produtos</i> e <i>serviços</i> ?								
c. Foram apresentados resultados relativos à <i>sociedade</i> ?								
d. Foram apresentados resultados relativos às <i>peças</i> da entidade?								
e. Foram apresentados resultados relativos aos <i>processos</i> da entidade?								
f. Foram apresentados resultados relativos aos <i>fornecedores</i> ?								
g. Foram apresentados resultados relativos à situação financeira?								
Pontuação Total do Critério 8								

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO

- () Auto-Avaliação
() Avaliação de Consenso

Data: _____

Entidade em Avaliação : _____

Avaliador Interno: _____

Em caso de Avaliação de Consenso

Entidade Visitante: _____

Avaliador Externo : _____

	Critério	Pontuação Obtida	Pontuação Máxima
1	Liderança		24
2	Estratégias e Planos		20
3.1	Clientes (Representatividade)		16
3.2	Clientes (Produtos e Serviços)		16
4	Sociedade		16
5	Informação e Conhecimento		16
6	Pessoas		20
7	Processos		24
8	Resultados		98
TOTAL			250

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

Metódo 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 e/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/Serviços.

Tipos de Clientes:

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

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 empresa.

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 entidades (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 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 organização, 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 organização 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.

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 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 (Fecomercio, 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 organização 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 para 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 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 organização deseja atingir no futuro. A Visão busca propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.

