

Two decorative curved lines, one on the left and one on the bottom, framing the central text.

SEGS

Sistema de Excelência em Gestão Sindical

ORIENTADOR DO PROGRAMA

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

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

Sistema de Excelência em Gestão Sindical (SEGS); Orientador do Programa/Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. – Rio de Janeiro, 2011.

24 p.

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

SUMÁRIO

1	APRESENTAÇÃO	04
2	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES DO PROGRAMA	05
3	O QUE É O SEGS	06
4	CRONOGRAMA GERAL	08
5	ETAPAS DO PROGRAMA	10
6	ESTRUTURA DE APLICAÇÃO DO PROGRAMA	12
7	RESPONSABILIDADES NO PROGRAMA	14
8	ATRIBUIÇÕES DOS MULTIPLICADORES DAS FEDERAÇÕES	15
9	ATRIBUIÇÕES DOS AVALIADORES DAS FEDERAÇÕES	16
10	ATRIBUIÇÕES DOS AVALIADORES DOS SINDICATOS	17
11	ADESÃO DAS ENTIDADES	18
12	ASSESSORES TÉCNICOS DA CNC	18
13	PREMISSAS GERAIS	19
14	SEGS NA INTERNET	19
15	RESULTADOS DO SEGS	20
16	DEFINIÇÕES	21

1 APRESENTAÇÃO

A CNC é uma entidade confederativa que representa os interesses dos empresários do comércio de bens, serviços e turismo em nível nacional. Ligado a ela, temos um sistema sindical composto de Federações e Sindicatos, com mais de 900 entidades em todo o Brasil.

O Plano Estratégico 2007-2020 do Sistema CNC estabelece o objetivo de “Desenvolver práticas de gestão para a busca da excelência”, tendo como programa principal para seu atendimento o Sistema de Excelência em Gestão Sindical (SEGS), que permite às entidades do Sistema CNC alcançar um alinhamento estratégico e de processos, utilizando práticas de gestão de nível mundial.

O SEGS foi lançado no VIII Congresso do Sistema Confederativo de Representação Sindical do Comércio (Sicomércio), em novembro de 2007, e teve seu primeiro ano de aplicação em 2008. Após dois anos de execução como projeto, o SEGS foi incorporado como programa permanente da CNC, atuando de forma continuada no desenvolvimento do sistema sindical patronal do comércio de bens, serviços e turismo do País, de modo a tornar-se referência nacional para a gestão de excelência sindical e empresarial.

2 PRINCIPAIS ALTERAÇÕES DO PROGRAMA

Em 2011, o SEGS traz algumas novidades, quais sejam:

Além das regras já existentes para participação no nível 2 do SEGS, cabe a cada Federação definir em que nível seus sindicatos filiados participarão, conforme definido no capítulo 3 deste Orientador.

O conteúdo de avaliação e a sistemática de pontuação dos níveis 1 e 2 tiveram modificações, as quais estão descritas nos respectivos Guias de Excelência.

Foi criado o Guia de Avaliação Simplificado (GAS), para as entidades que desejam conhecer os critérios de excelência, realizar uma auto-avaliação simplificada e identificar pontos a melhorar.

O Treinamento Inicial, existente no ciclo 2010, foi substituído pelos Encontros de Abertura de Ciclo nas Federações, como etapa de início dos atendimentos realizados pelos assessores às entidades.

As atribuições dos multiplicadores das federações foram redefinidas, incluindo:

- Informar os sindicatos que irão participar no presente Ciclo, apontando o nível de avaliação de cada um, conforme as regras do Programa SEGS;
- Realizar o controle das informações de participação da federação e dos sindicatos no SEGS;
- Garantir a consistência das informações em Autoavaliações, Avaliações de Consenso e Planos de Melhoria de seus sindicatos.

As atribuições dos avaliadores de sindicato e de federação foram alteradas, incluindo a garantia da correta execução das avaliações e o preenchimento dos formulários.

3 O QUE É O SEGS

O Programa SEGS é uma adaptação para a realidade sindical dos critérios e fundamentos do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ), que é reconhecido internacionalmente e está alinhado aos modelos dos principais prêmios de qualidade, tais como o americano Malcolm Baldrige Award e o japonês Deming.

A metodologia do SEGS está descrita no Guia da Excelência 2011, que é o instrumento usado para realizar a avaliação de gestão das entidades. A partir dos resultados advindos deste guia, as entidades podem identificar oportunidades para melhorar sua gestão interna e, com isso, definir um Plano de Melhorias.

Sendo assim, o SEGS permite às entidades realizar, sistematicamente, ações de Planejamento (P), que é a construção do Plano de Melhorias; Desenvolvimento (D), que é a implementação das melhorias; Checagem (C), que são as avaliações; e Lição (L), que são os aprendizados obtidos em cada ciclo, girando assim o PDCL de sua gestão.

O SEGS possui a seguinte estrutura de avaliação:

- Nível 1 - possui 44 questões sobre gestão, divididas em 8 critérios de avaliação, permitindo alcançar pontuação máxima de 250 pontos.
- Nível 2 - possui 73 questões sobre gestão distribuídas em 8 critérios de avaliação, permitindo alcançar pontuação máxima de 500 pontos.

Dessa forma, o SEGS proporciona, às entidades, modelos de avaliação de acordo com a maturidade da gestão local.

Para praticar o SEGS Nível 2, a entidade deve ter participado do Nível 1 nos dois ciclos anteriores ao ano vigente e ter pontuação a partir de 200 pontos na última avaliação de consenso, estando a mesma devidamente preenchida, conforme orientação do Guia e do Treinamento de Avaliadores. Além dessas regras, é necessária a validação da Federação.

A CNC apoiará as entidades na implantação de práticas através da disponibilização de:

- Treinamentos;
- Consultorias para as federações;
- Consultorias para os sindicatos.

As entidades participantes dos Níveis 1 e 2 do SEGS que realizarem as etapas obrigatórias do ciclo receberão o certificado de “Entidade em busca da Excelência”.

3.1 Guia de Avaliação Simplificado

A partir do Ciclo 2011 está disponível um modelo de Diagnóstico de Gestão, para as entidades aderidas ao SEGS que desejarem conhecer os critérios de excelência, realizar uma autoavaliação simplificada e identificar pontos a melhorar.

O Guia de Avaliação Simplificado (GAS) está disponível no site do SEGS e também com os Multiplicadores das Federações em versão impressa. As entidades que realizarem sua avaliação receberão no final do ciclo uma declaração de participação. Para tanto, a entidade deve encaminhar sua avaliação simplificada em versão impressa ou eletrônica para o Multiplicador da Federação, que por sua vez deve encaminhá-lo eletronicamente ao Deplan (cncdeplan@cnc.com.br).

As entidades que realizarem o GAS podem participar do Nível 1 do SEGS, desde que façam o Treinamento de Avaliadores.

O prazo máximo para uma entidade encaminhar sua avaliação simplificada, a fim de receber sua declaração de participação no ciclo 2011 do SEGS, é 16/12/2011.

4 CRONOGRAMA GERAL

As principais etapas previstas para o ano de 2011 e os prazos de realização estão de:

ETAPAS	fev	mar	abr
	Devolução da Agenda de Trabalho pelas Federações		04/03
VII Encontro de Multiplicadores		15 e 16/03	
Encontro de Abertura de Ciclo nas Federações (Planos de Melhorias)		17/03 a 29/04	
Implementação de Práticas (Treinamento e Consultorias)			
VIII Encontro de Multiplicadores			
Treinamento de Avaliadores			
Avaliação de Consenso pelas Entidades			
Entrega do Certificado (Reconhecimento)			

5 ETAPAS DO PROGRAMA

a) Agenda de Trabalho das Federações: planejamento das ações (treinamentos, oficinas e consultorias) que os Assessores realizarão na Federação e em seus Sindicatos na etapa de implementação de práticas. A Agenda de Trabalho da Federação é definida pelo Multiplicador com apoio do Assessor da CNC e anuência do Presidente da Federação, devendo ser remetida ao Deplan até o dia 04/03.

b) Encontro de Multiplicadores: coordenado pelo Departamento de Planejamento (DEPLAN) da CNC para disseminação do Programa aos Multiplicadores, alinhando suas funções no processo.

c) Encontro de Abertura de Ciclo nas Federações: oficina para construção do Plano de Melhorias Anual das entidades (federações e sindicatos) com base em suas Avaliações de Consenso ou Autoavaliações.

d) Implementação de Práticas: período em que os Assessores Técnicos estão disponíveis às Federações para apoiar as entidades por meio de treinamentos e consultorias na implementação de novas práticas de gestão e/ou aprimorar as já existentes, conforme previsto em seus Planos de Melhoria.

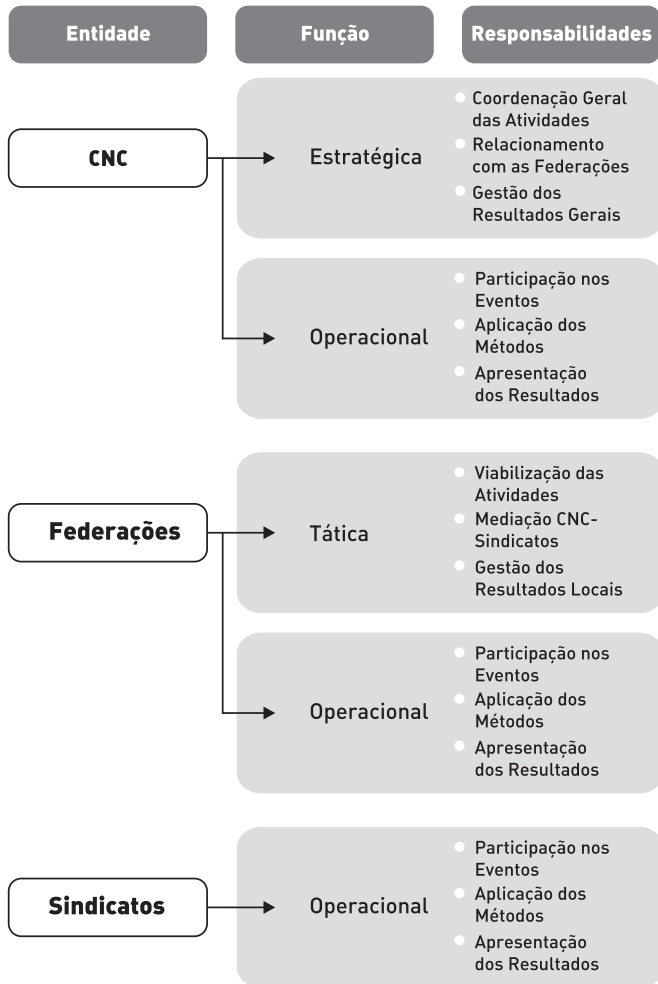
e) Treinamento de Avaliadores: capacitação específica para qualificar os Avaliadores das entidades para realizarem a Autoavaliação e a Avaliação de Consenso.

f) Autoavaliação: as entidades realizam sua própria avaliação, por meio dos Avaliadores treinados, com base no Guia da Excelência, de forma a diagnosticar a gestão da entidade e planejar ações de melhoria. A Autoavaliação é registrada em arquivo eletrônico, disponível no site do SEGS (AvaliaçãoN1_2011.xls ou AvaliaçãoN2_2011.xls, conforme o Nível que a entidade pratica), que deve ser preenchido corretamente e encaminhado ao Multiplicador da Federação, para que a entidade esteja apta a realizar a Avaliação de Consenso.

g) Avaliação de Consenso: as Federações e os Sindicatos realizam avaliações cruzadas, ou seja, com a presença de um Avaliador cedido por outra entidade, agregando visão externa e permitindo o aprendizado conjunto. A Avaliação de Consenso é registrada em arquivo eletrônico, disponível no site do SEGS (AvaliaçãoN1_2011.xls ou AvaliaçãoN2_2011.xls), conforme o Nível que a entidade pratica), que deve ser preenchido corretamente e encaminhado ao Deplan (cncdeplan@cnc.com.br) e ao Multiplicador da Federação até 30 dias após a data do Treinamento de Avaliadores. A definição das entidades visitantes e a programação da agenda de visitas são atribuições do Multiplicador, com apoio do Assessor Técnico e em concordância com os Sindicatos.

h) Reconhecimento das Entidades Participantes: entrega dos certificados “Entidade Rumo à Excelência na Gestão Sindical” emitidos pela CNC para todas as entidades aderidas que encaminham sua Avaliação de Consenso ao Deplan dentro do prazo estabelecido, desde que esta tenha sido realizada com a presença de um avaliador externo treinado no nível correspondente (N1 ou N2), no ciclo atual.

6 ESTRUTURA DE APLICAÇÃO DO PROGRAMA



6.1 A CNC no Processo

A CNC tem a função de coordenar o Programa, mantendo relacionamento direto com as Federações no intuito de viabilizar o alcance dos Sindicatos e das próprias Federações às atividades previstas. Atua também aplicando o SEGS em sua gestão interna.

Os investimentos da CNC são no sentido de viabilizar a capacitação das Federações e dos Sindicatos. Para tanto, realiza os encontros com Multiplicadores, provê os materiais didáticos, mantém canais de comunicação e disponibiliza os Assessores Técnicos para realizar as atividades programadas.

6.2 As Federações no Processo

As Federações Estaduais e Nacionais que compõem o Sistema CNC participam como público-alvo, aplicando o SEGS em sua gestão interna. Atuam, também, na intermediação entre a CNC e os Sindicatos, viabilizando, por meio dos Multiplicadores, o acesso das entidades filiadas às atividades do SEGS.

As despesas de organização de eventos, locações, deslocamentos, hospedagens, alimentação e outras, decorrentes da execução de etapas do SEGS, são investimentos administrados pelas próprias entidades.

6.3 Os Sindicatos no Processo

Os Sindicatos participam como público-alvo, aplicando o SEGS em sua gestão interna. Despesas com deslocamento, hospedagem e alimentação dos participantes dos Sindicatos nos treinamentos e avaliações são investimentos administrados pelas próprias entidades.

7 RESPONSABILIDADES NO PROGRAMA

As responsabilidades da equipe do Programa estão definidas da seguinte forma:

Equipe do Departamento de Planejamento da CNC: responsável pelo planejamento, pelo controle da execução e pelo monitoramento de todo o Programa.

Assessores Técnicos: são docentes de treinamentos; realizam consultorias e ajudam na implementação das práticas de gestão, prioritariamente nas Federações.

Multiplicadores: são gestores do Programa junto à sua base, sendo responsáveis pela implementação do SEGS na sua Federação e pelo desdobramento das suas etapas nos os Sindicatos filiados.

Avaliadores: são facilitadores nas suas entidades, realizam a verificação de evidências de forma a avaliar a gestão segundo os critérios do SEGS. Atuam, também, como Avaliadores em outras entidades na Avaliação de Consenso.

8 ATRIBUIÇÕES DOS MULTIPLICADORES DAS FEDERAÇÕES

Os Multiplicadores têm papel fundamental no processo de implantação do SEGS nos sindicatos de sua base e na própria Federação, compreendendo as seguintes atribuições:

- Organizar o processo de implantação do SEGS na sua Federação e nos Sindicatos de sua base;
- Informar ao Deplan os sindicatos que irão participar do Ciclo, indicando o nível de avaliação de cada um conforme as regras do Programa SEGS e os prazos estabelecidos.
- Planejar, junto ao Assessor Técnico da CNC, a Agenda de Trabalho da Federação, incluindo o atendimento aos Sindicatos de sua base;
- Incentivar a participação dos Sindicatos e da própria Federação nas etapas do SEGS, disseminando a cultura da excelência e envolvendo as respectivas diretorias;
- Prestar atendimento aos Sindicatos de sua base nas atividades planejadas, informando a programação, enviando convite, fazendo o controle de presenças e providenciando recursos didáticos;
- Realizar controle das informações de participação da federação e dos sindicatos no SEGS, incluindo dados de consultorias e treinamentos realizados e das pessoas e entidades envolvidas.
- Comunicar as etapas e os resultados do SEGS junto à Federação e aos sindicatos;
- Receber as Autoavaliações, as Avaliações de Consenso e os Planos de Melhoria dos Sindicatos de sua base, garantir a consistência das informações e encaminhar as Avaliações de Consenso ao Deplan (cncdeplan@cnc.com.br).

9 ATRIBUIÇÕES DOS AVALIADORES DAS FEDERAÇÕES

Os Avaliadores são os responsáveis pela avaliação do SEGS na sua Federação, portanto, devem exercer as seguintes atribuições:

- Realizar a Autoavaliação e encaminhar os resultados ao Multiplicador da Federação dentro do prazo estabelecido, para estar apto a receber a Avaliação de Consenso;
- Receber o Avaliador Externo designado pela Federação, facilitando a realização da Avaliação de Consenso;
- Realizar, quando designado pela Federação, Avaliação de Consenso em outra entidade, enviando os resultados ao Multiplicador e ao Deplan (cncdeplan@cnc.com.br), dentro do prazo estabelecido.
- Garantir a correta execução das avaliações do SEGS em que participa, e o preciso preenchimento dos formulários eletrônicos decorrentes.
- Participar dos treinamentos e eventos locais do SEGS; e
- Contribuir para a implementação das práticas de gestão previstas no Plano de Melhorias da entidade, buscando apoio técnico junto ao Multiplicador ou Assessor Técnico.

10 ATRIBUIÇÕES DOS AVALIADORES DOS SINDICATOS

Os Avaliadores são os responsáveis pela aplicação do SEGS nos seus Sindicatos, portanto, devem exercer as seguintes atribuições:

- Organizar o processo de implantação do SEGS na sua entidade;
- Disseminar a cultura da excelência na entidade, incluindo a Diretoria;
- Participar dos treinamentos e eventos do SEGS promovidos pela Federação;
- Realizar a Autoavaliação e encaminhar os resultados ao Multiplicador da Federação dentro do prazo estabelecido, para estar apto a receber a Avaliação de Consenso;
- Receber o Avaliador Externo designado pela Federação e facilitar a realização da Avaliação de Consenso em seu Sindicato;
- Estabelecer e gerenciar os Planos de Melhorias advindos das avaliações realizadas, implementando as práticas de gestão propostas e buscando apoio técnico junto ao Multiplicador da Federação;
- Realizar, quando designado pela Federação, Avaliação de Consenso em outra entidade, enviando os resultados ao Multiplicador da Federação e ao Deplan (cncdeplan@cnc.com.br), dentro do prazo estabelecido;
- Garantir a correta execução das avaliações do SEGS em que participa, e o preciso preenchimento dos formulários eletrônicos decorrentes.
- Comunicar etapas e resultados do SEGS à Presidência e à Diretoria da entidade e ao multiplicador da Federação, incentivando a participação efetiva em todo o processo de implantação.

11 ADESÃO DAS ENTIDADES

A participação das entidades no SEGS está condicionada à adesão ao Programa, que é realizada mediante o preenchimento do Termo de Adesão, disponível na página de internet do SEGS (<http://www.portaldocomercio.org.br/segs>) para as entidades que são filiadas ao Sicomércio.

A adesão pode ser feita a qualquer momento. No entanto, se realizada antes do início das atividades de um ciclo, garante à entidade o direito de participação em todas as etapas previstas.

12 ASSESSORES TÉCNICOS DA CNC

Os Assessores Técnicos prestam atendimento às entidades, conduzindo os Treinamentos de Avaliadores e apoiando a implementação de práticas de gestão conforme a Agenda de Trabalho de cada Federação, que pode incluir treinamentos, oficinas e consultorias.

13 PREMISSAS GERAIS

- Somente participarão as entidades filiadas ao Sistema Confederativo da Representação Sindical do Comércio (Sicomércio), com adesão ao SEGS;
- Os investimentos locais são administrados pelas Federações / Sindicatos;
- Os investimentos em materiais didáticos e encontros com Multiplicadores, a manutenção da página de internet e o custeio dos Assessores Técnicos do Deplan são de responsabilidade da CNC.

Não está incluído no orçamento da CNC para o Programa:

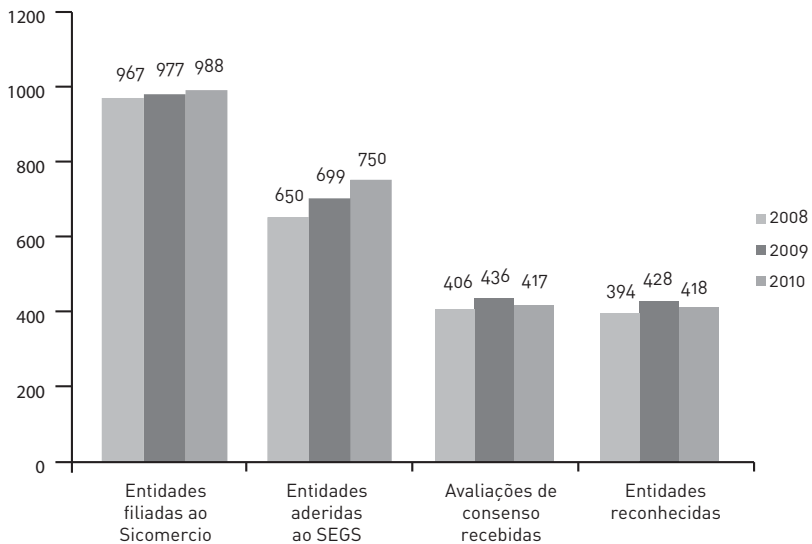
- Custeio de realização de eventos do SEGS nas federações, bem como de deslocamento, hospedagem, alimentação e outras despesas que envolvam a participação dos representantes das entidades; e
- Custeio de participação dos Avaliadores Externos nas Avaliações de Consenso.

14 SEGS NA INTERNET

A página de internet do SEGS (www.portaldocomercio.org.br/segs) dispõe de conteúdos informativos sobre o Programa, banco de práticas, programação de treinamentos, notícias, bibliografias de referência, materiais didáticos para download e ferramenta para novas adesões.

O SEGS possui página no Twitter (twitter.com/programa_SEGS), no qual são veiculados os acontecimentos do SEGS nas entidades e outras informações pertinentes.

15 RESULTADOS DO SEGS



Treinamentos:

	2008	2009	2010
Entidades Treinadas	397	582	603
Pessoas Treinadas	715	980	1252

16 DEFINIÇÕES

Agenda de Trabalho: instrumento para o planejamento das ações que os Assessores Técnicos da CNC irão realizar nas Federações e em seus Sindicatos durante a vigência do ciclo de atividades do programa SEGS. A Agenda de Trabalho da Federação deverá conter as previsões de treinamentos, oficinas e consultorias. Além das ações planejadas, estarão ainda as definições de quem irá realizar, quando e como;

Guia da Excelência: é a principal ferramenta do SEGS. Através dele, os Avaliadores podem verificar o nível da gestão da entidade, respondendo as perguntas dos oito Critérios, e, a partir desta verificação, buscar a excelência na gestão sindical;

Manual de Documentos da Qualidade: modelos de documentos sugeridos pelo SEGS (revisados e atualizados). Os conceitos e definições apresentados apenas refletem o significado dos termos utilizados no SEGS, não tendo a pretensão de normatizar terminologia;

Banco de Práticas: coletânea de práticas de gestão disponibilizadas pelas entidades;

Plano de Melhorias: documento utilizado para desenvolver, criar ou aprimorar as práticas de gestão da entidade ao longo do tempo, visando melhorar seu desenvolvimento gerencial para a busca da excelência.

Manual de Ferramentas da Qualidade: publicação com ferramentas da qualidade elaborada para apoiar na melhoria dos processos das entidades.



Confederação Nacional
do Comércio de Bens,
Serviços e Turismo