

Sesc | Serviço Social do Comércio



Plano Estratégico do Sesc

2017 | 2020

Sesc | Serviço Social do Comércio

Plano Estratégico do Sesc

2017 | 2020

Rio de Janeiro
Sesc | Serviço Social do Comércio
Departamento Nacional
2017

DEPARTAMENTO NACIONAL DO SESC

Direção-Geral
Carlos Artexes Simões

DEPARTAMENTOS REGIONAIS DO SESC

ACRE

Direção Regional
Débora Lopes Dantas

ALAGOAS

Direção Regional
Willys José Carlos de Albuquerque

AMAPÁ

Direção Regional
Karina Cilene Brito de Oliveira Alvarenga

AMAZONAS

Direção Regional
Simone de Souza Guimarães

BAHIA

Direção Regional
José Carlos Boulhosa Baqueiro

CEARÁ

Direção Regional
Antônia Regina Pinho da Costa

DISTRITO FEDERAL

Direção Regional
José Roberto Sfair Macedo

ESPÍRITO SANTO

Direção Regional
Gutman Uchôa de Mendonça

GOIÁS

Direção Regional
Giuglio Settimi Cysneiros

MARANHÃO

Direção Regional
Maria dos Remédios Serra Pereira

MATO GROSSO

Direção Regional
Mariana Ferreira Paschoal

MATO GROSSO DO SUL

Direção Regional
Regina de Fátima Freitas Carvalho Ferro

MINAS GERAIS

Direção Regional
Luciano de Assis Fagundes (Em exercício)

PARÁ

Direção Regional
Marcos Cesar Silva Pinho

PARAÍBA

Direção Regional
Mônica Alves Barros Ribeiro

PARANÁ

Direção Regional
Emerson Sextos

PERNAMBUCO

Direção Regional
Antônio Inocêncio Lima

PIAÚÍ

Direção Regional
Francisco Soares Campelo Filho

RIO DE JANEIRO

Direção Regional
Marcelo Almeida

RIO GRANDE DO NORTE

Direção Regional
Nivaldo da Costa Pereira

RIO GRANDE DO SUL

Direção Regional
Luiz Tadeu Piva

RONDÔNIA

Direção Regional
Waldy Fernando Bastos Ferreira

RORAIMA

Direção Regional
Andréa Lagrotta Magnavacca

SANTA CATARINA

Direção Regional
Roberto Anastácio Martins

SÃO PAULO

Direção Regional
Danilo Santos de Miranda

SERGIPE

Direção Regional
Adely Carneiro dos Santos

TOCANTINS

Direção Regional
Marco Antonio Monteiro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Plano estratégico do Sesc : 2017/2020. – Rio de Janeiro : Sesc, Departamento Nacional, 2017.
47 p. ; 26 cm.

Apresentação

Apresentamos o *Plano Estratégico do Sesc 2017-2020* que representa o esforço coletivo, empreendido pelos Departamentos Nacional e Regionais, para o estabelecimento de uma agenda institucional para os próximos anos.

Elaborado a partir dos referenciais institucionais vigentes, *Diretrizes Gerais de Ação do Sesc*, *Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020* e em análises de conjuntura e cenários do país, o *Plano Estratégico do Sesc* privilegia um olhar nacional sobre a atuação institucional sem perder de vista aspectos e características regionais. Nesse sentido, representa as ações fundamentais à instituição.

Sobretudo, este Plano reflete a visão estratégica para fortalecer a ação social do Sesc em todo o país, a partir da valorização do seu planejamento, das práticas de gestão, da transparência na utilização dos recursos, da formação dos seus funcionários, do relacionamento com seus clientes e sociedade e, especialmente, da ação educativa que perpassa todas as iniciativas institucionais.

Por fim, o desafio para os próximos anos de execução e acompanhamento do *Plano Estratégico do Sesc 2017-2020* recai na reflexão constante e no aprimoramento dos propósitos aqui pactuados, privilegiando a participação, a integração e a atuação do Sesc em todo território nacional.

Sumário

INTRODUÇÃO	5
METODOLOGIA	7
REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS	9
Missão	9
Visão	9
Valores	9
DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	12
Posicionamento Estratégico	14
MAPA ESTRATÉGICO	15
ESTRUTURA DO BSC SESC: COM DESCRIÇÃO DE TEMAS, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	17
Perspectiva: Afirmção Institucional	18
Perspectiva: Clientes	22
Perspectiva: Processos Internos	26
Perspectiva: Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional	30
Perspectiva: Financeira	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
ANEXO: FICHAS DE INDICADORES	39

Introdução

O Plano Estratégico do Sesc (PES) 2017-2020 é resultado dos esforços empreendidos pelos Departamentos Nacional e Regionais para fortalecer a atuação institucional. Ao mesmo tempo que contempla a pluralidade, as especificidades locais e a autonomia administrativa dos Departamentos Regionais, promove a coesão por meio do reforço da unidade finalística e do aperfeiçoamento contínuo da gestão, com base na priorização dos temas estratégicos de maior relevância.

O processo desenvolvido consolida as visões estratégica e sistêmica alinhadas às diretrizes da instituição, visando promover, em longo prazo, as ações necessárias para a melhoria da governança, da eficácia e da eficiência. A finalidade maior é orientar a ação para a efetivação da afirmação institucional como reflexo do reconhecimento, pelos diversos públicos, dos propósitos socioeducativos do Sesc, contributivos para a qualidade de vida de sua clientela e para uma sociedade mais justa.

Os principais desafios a serem enfrentados no período são: a ampliação do reconhecimento do Sesc pela sociedade; o reforço do benefício à clientela legal – o trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes; o desenvolvimento e a oferta de ações socioeducativas que estejam em diálogo com as demandas sociais atuais; a modernização da gestão; o desenvolvimento e a valorização das pessoas presentes em seus quadros e a aplicação eficiente de tecnologias e recursos.

O arcabouço conceitual, que orientou o processo participativo de planejamento, está fundamentado no Modelo Programação e Avaliação – Módulo Sistema de Planejamento. Outrossim, os referenciais institucionais, desde a *Carta da Paz Social*, as *Diretrizes Gerais de Ação do Sesc* e as *Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020* foram os alicerces para o processo e, especialmente, para a definição da missão, visão e valores institucionais.

As reflexões e debates, que permearam o diagnóstico da situação, foram fundamentais para o estabelecimento do posicionamento estratégico e dos desafios a serem conquistados com o Plano. Destacaram-se no ambiente externo: (i) a avaliação sobre as demandas sociais atuais, (ii) o cenário econômico nacional de incertezas, entre outros pontos, que afeta a condição da receita de arrecadação compulsória e, conseqüentemente, a oferta de serviços e (iii) a necessidade de ampliação do conhecimento da natureza privada e do papel do Sesc por diferentes segmentos da sociedade. No cenário interno, sobressaíram-se as necessidades de: (iv) investimentos em infraestrutura, tecnologias e equipamentos, (v) aumento da capilaridade de atuação e (vi) melhoria na comunicação, na formação, valorização e desenvolvimento das pessoas.

Diante desse conjunto, o *Plano Estratégico do Sesc* representa uma proposta institucional inovadora, com base numa rede de contribuições e investimentos. A elaboração de indicadores e metas, essencial para a caracterização de um plano, visa concretizar intenções. Seu acompanhamento se justifica no sentido de apoiar análises e adequações do Plano que se demonstrem necessárias ao longo do desenvolvimento.

Esse processo de planejamento reflete um estágio de amadurecimento da gestão, de forma que, além de intenções comuns, a instituição possa projetar resultados que fortaleçam sua relevância no cenário social, cultural e educativo do país.

Metodologia

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi utilizado de forma adaptada para corresponder às características institucionais. Divergindo de sua aplicação mais comum encontrada no mercado, a Perspectiva Financeira no topo do processo foi substituída pela Perspectiva de Afirmação Institucional. Isso se deu pelo entendimento de que o resultado pretendido, numa relação de causa e efeito com as outras perspectivas, é o valor das ações do Sesc e sua contribuição para a sociedade. Já a Perspectiva Financeira é posicionada de modo transversal, oferecendo o suporte necessário aos investimentos que devem ser implementados em todas as perspectivas, com o foco na sustentabilidade econômico-financeira. Essa adaptação foi resultado de um processo de construção coletiva institucional que culminou na publicação, em 2011, do *Modelo Programação e Avaliação – Módulo Sistema de Planejamento*.

Com o entendimento de que o processo de planejamento deve ser encarado como flexível, continuado e adaptativo foram considerados os seguintes pressupostos para a elaboração do PES:

- ▶ O conjunto normativo, como base para atuação institucional.
- ▶ O diagnóstico de situação e os referenciais estratégicos, como direcionadores para o desenvolvimento do BSC Sesc.
- ▶ Os objetivos, indicadores, metas e estratégias, dialogando constantemente com o cenário construído, orientando ações, no horizonte do plano.
- ▶ A revisão de objetivos, indicadores, metas e estratégias, permitindo alinhamentos internos e externos, de acordo com mudanças verificadas no período.

Para possibilitar a elaboração do Plano de forma coletiva, representando a expressividade e a complexidade, características do Sesc, trabalhou-se em quatro âmbitos de construção:

- ▶ Com Diretores Regionais: por meio de reflexões, debates e deliberação nas reuniões ocorridas em 2016 e 2017.
- ▶ Com Departamentos Regionais: por meio de análises, críticas e sugestões de material consolidado para discussões locais entre direções e equipes de cada DR.
- ▶ Com Grupo de Trabalho representativo dos DRRR (AM, BA, DF, MT, MS, PI, SC, SE, SP e RS) e DN: reuniões para reflexões, debates e elaboração de proposta técnica.
- ▶ Com a Diretoria do Departamento Nacional: por meio de análises, críticas e sugestões de material consolidado e apresentação de novas propostas aos DRRR, considerando resultados dos níveis anteriores mencionados.

Destacamos que a metodologia participativa garantiu ainda um processo dinâmico, com “idas e vindas”, para reflexões, proposições, contribuições, análises e validações.

Referenciais estratégicos

Missão

Promover ações socioeducativas que contribuam para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, de seus familiares e da comunidade, para uma sociedade justa e democrática.

Visão

Ampliar o reconhecimento do Sesc pela sociedade, como instituição inovadora e propositiva na promoção de ações para o desenvolvimento humano e social.

Valores

Conjunto de reflexões e ações que ressaltam os princípios aplicados ao relacionamento interpessoal e interinstitucional, norteando a convivência em sociedade, indicando os sentidos do pensar e do agir. Nessa perspectiva, deve-se considerar a

ética como um valor basilar. Atuar eticamente consiste em iluminar condutas referenciadas por um consenso previamente estabelecido em cada contexto, assumindo a responsabilidade pelas escolhas feitas. Portanto, os princípios éticos colocados pelo Sesc dizem respeito à adoção de valores como: Transparência, Excelência, Atuação em rede, Ação educativa transformadora, Sustentabilidade, Acolhimento, Respeito à diversidade, Protagonismo e Inovação.

Transparência

Atuação íntegra com respeito às pessoas, à diversidade e à legislação, nas atitudes, na utilização dos recursos e na comunicação institucional.

Excelência

Desenvolvimento e aperfeiçoamento de processos e métodos de trabalho, nas atividades e serviços, tendo como referência os princípios e práticas que fortaleçam a identidade institucional.

Atuação em rede

Fortalecimento do pensamento sistêmico e da identidade institucional, respeitando a diversidade regional.

Ação educativa transformadora

Contribuição para o desenvolvimento do ser humano, visando a melhor compreensão de si mesmo, das suas potencialidades, do contexto em que vive, de sua capacidade de realizar escolhas e de colaborar para a coletividade.

Sustentabilidade

Incorporação de práticas sustentáveis, transversais e integradas, às ações institucionais.

Acolhimento

Adoção de atitudes e condições para materializar o adequado acesso e permanência dos diversos públicos, considerando aspectos socioeconômicos, estruturais e culturais.

Respeito à diversidade

Tratamento digno para todos, na promoção da acessibilidade, da inclusão sociocultural e recusa a qualquer forma discriminatória.

Protagonismo

Referência na idealização e execução de ações socioeducativas para o cumprimento de suas finalidades.

Inovação

Promoção de um ambiente favorável à criação e experimentação de novas ideias e iniciativas que propiciem o aperfeiçoamento e/ou mudanças estruturais, contribuindo para o reconhecimento da instituição.

Diagnóstico da situação

Para auxiliar na reflexão e na definição da situação atual da instituição, bem como sobre cenários futuros, definir o posicionamento estratégico e, conseqüentemente, elaborar as propostas de ação do Plano, foi utilizada a matriz *SWOT*, a partir das contribuições e percepções dos Departamentos Regionais e Nacional do Sesc.

Na análise do cenário externo e do contexto de atuação, verificou-se a credibilidade da marca Sesc – consolidada há mais de 70 anos – como uma organização social compromissada com o desenvolvimento humano e social, por meio da promoção de ações modelares e no protagonismo para a estruturação de políticas sociais, apontada ainda como oportunidade estratégica.

Outro aspecto relevante para a análise do cenário externo consiste na ampliação e inovação da atuação institucional frente à crise econômica e social, como também no estabelecimento de parcerias estratégicas para ampliar a realização de ações nas comunidades e iniciativas de política de sustentabilidade incorporadas pelo Sesc.

O investimento no desenvolvimento de tecnologias, aplicativos e redes sociais tem contribuído para a ampliação das ações e otimização de processos, bem como para a aproximação com sua clientela preferencial, apresentando um panorama de possibilidades favoráveis.

Por outro lado, alguns fatores importantes, que precisam de novas estratégias para minimizar os seus efeitos negativos, referem-se à visível falta de conhecimento sobre a natureza jurídica, instituição social de caráter privado, bem como sobre o trabalho realizado nas áreas de Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência pelos diversos públicos de interesse e sociedade.

Foi considerada, ainda, a atual conjuntura econômica do país resultante da instabilidade política e econômica dos últimos anos, ocasionando a redução da taxa de crescimento do setor terciário, principalmente em alguns estados do país. A mudança no mundo do trabalho e a velocidade com que as novas tecnologias têm avançado e modificado alguns grupos do setor, aliadas à taxa de desemprego, crescente nos últimos anos, também afetam a arrecadação.

Do ponto de vista da análise do cenário interno, coube refletir sobre as forças e fraquezas que, direta ou indiretamente, afetam o desenvolvimento do trabalho institucional. Desta forma, ao debruçar o olhar para o cenário interno, foram percebidos que a comunicação institucional e as questões relacionadas à uma política de formação de desenvolvimento de pessoas em âmbito nacional são aspectos que apresentam a necessidade de aprimoramento.

Ainda analisando o cenário interno foi possível realizar o mapeamento dos pontos fortes mais significativos. A capilaridade de atuação e a diversidade dos serviços são fatores preponderantes e podem contribuir para o fortalecimento e a credibilidade do Sesc. As instalações, infraestrutura e equipamentos possibilitam o desenvolvimento das ações.

O arcabouço técnico sobre os campos de atuação, a condução dos serviços prestados, o sentimento de pertencimento dos servidores e o compromisso com a ação social realizada contribuem para que a sociedade tenha a percepção da *expertise* técnica das atividades do Sesc, as quais configuram-se como fatores relevantes para a consecução dos objetivos institucionais.

Deve-se considerar também a garantia dos recursos da receita de arrecadação compulsória, que assegura a manutenção dos referenciais estratégicos, o que possibilita a oferta de serviços com preços subsidiados, contribuindo no âmbito de suas áreas de ação para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, seus dependentes e a sociedade.

Assim, o conjunto das informações obtidas a partir da análise do cenário interno e externo propiciou a elaboração do posicionamento estratégico e das proposições e desafios deste Plano.

Posicionamento Estratégico

O panorama apresentado pelo diagnóstico de situação motivou a opção pela combinação de dois quadrantes na análise SWOT. Tal decisão contempla a diversidade de cenários externos e internos vivenciados pela instituição no país. A combinação entre **Crescimento (WO)** e **Desenvolvimento (SO)** permitirá decisões diferenciadas – de acordo com as realidades dos DRRR frente ao cenário do país e suas capacidades financeiras – quanto ao emprego de recursos na otimização e/ou ampliação dos seus serviços, instalações e equipamentos, apostando na formação dos servidores e na adoção de sistemas, metodologias e processos que permitam a correção das vulnerabilidades apontadas.

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico do Sesc foi estruturado adotando as cinco perspectivas definidas no Modelo Programação e Avaliação: Módulo Sistema de Planejamento. Os eixos centrais de interconexão das perspectivas são os cinco temas centrais do plano, um para cada perspectiva. E em cada um deles estão demonstrados os respectivos objetivos estratégicos e suas inter-relações, que representam o impacto de um objetivo nos demais.

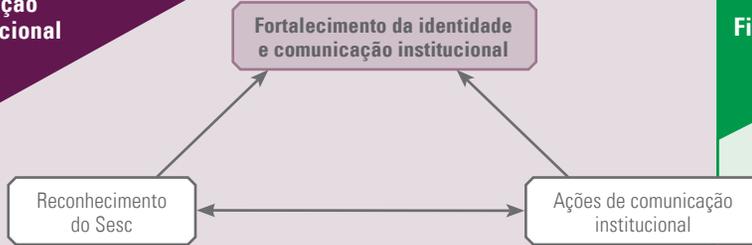
MISSÃO

Promover ações socioeducativas que contribuam para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, de seus familiares e da comunidade, para uma sociedade justa e democrática.

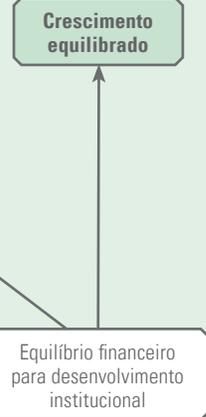
VISÃO

Ampliar o reconhecimento do Sesc pela sociedade, como instituição inovadora e propositiva na promoção de ações para o desenvolvimento humano e social.

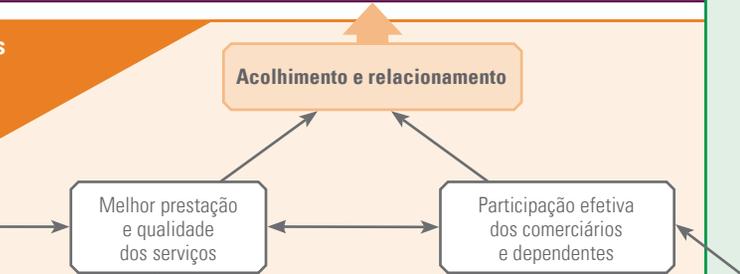
Afirmação Institucional



Financeira



Cientes



Processos Internos



Aprendizado e desenvolvimento institucional



Estrutura do BSC Sesc: com descrição de temas, objetivos e estratégias

Perspectivas

- ▲ Afirmação Institucional
- ▲ Clientes
- ▲ Processos Internos
- ▲ Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional
- ▲ Financeira

Perspectiva: Afirmação Institucional

	Objetivo	Indicador	Forma de Cálculo	Meta Estratégica 2020	Desdobramento da Meta			
					2017	2018	2019	2020
Tema: Fortalecimento da Identidade e Comunicação Institucional	1 - Fortalecer o reconhecimento do Sesc como instituição social de relevância e de caráter privado.	1 - % de reconhecimento pelos públicos de interesse	-	Entre 50% e 70%	-	-	Entre 50 e 70%	-
		2 - % de investimento em comunicação	(Despesas na Atividade 901/Receitas Correntes) x 100	2,0%	1,80%	1,90%	1,95%	2,0%
	2 - Ampliar as ações de comunicação institucional.	3 - % de crescimento de fãs/seguidores/inscritos nas redes sociais	[(Total de fãs/seguidores/inscritos nas redes sociais no ano/ Total de fãs/ seguidores/ inscritos nas redes sociais no ano anterior) x 100] – 100	12,5%	10%	11%	11,50%	12,5%

Estratégias	Ações Estratégicas
<p>Elaborar política de articulação e relacionamento institucional, nacional e internacional.</p> <p>Elaborar política de comunicação institucional.</p> <p>Realizar pesquisa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mapear os públicos de interesse do Sesc. ▶ Promover o relacionamento e parcerias com esses públicos. ▶ Fazer-se presente em organismos e instituições. ▶ Intensificar a defesa institucional. ▶ Acompanhar o número de representações - DDDR e DN. ▶ Difundir o trabalho do Sesc, visando influenciar políticas públicas. ▶ Mapear, analisar e incrementar os intercâmbios internacionais existentes – DN e DDDR. ▶ Elaborar pesquisas junto às instituições e aos órgãos internacionais que atuam nas áreas de interesse às finalidades do Sesc. ▶ Definir, DN e DDDR, documento preliminar sobre internacionalização do modelo de Ação do Sesc. ▶ Fortalecer os valores institucionais. ▶ Atualizar o vocabulário institucional.
<p>Elaborar o Plano Nacional de Comunicação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reforçar, na sua comunicação, o posicionamento sobre a natureza privada da instituição. ▶ Intensificar o uso de mídias digitais. ▶ Aperfeiçoar o relacionamento com a imprensa e formadores de opinião. ▶ Identificar e investir em canais de comunicação de massa, em âmbito nacional. ▶ Incentivar a elaboração de Planos de Comunicação Regionais como desdobramento do Plano Nacional de Comunicação. ▶ Difundir conteúdos socioeducativos. ▶ Aprimorar e intensificar a comunicação interna.

Tema: Fortalecimento de Identidade e Comunicação Institucional

Reconhecimento social amplo da relevância da instituição, a partir da excelência nos serviços ofertados, cujo impacto é significativo para o conjunto da sociedade. No mesmo sentido, a busca pelo apoio de setores da sociedade como os trabalhadores, mantenedores, sindicatos, fornecedores, organizações da sociedade civil, meios de comunicação e dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, em todas as esferas, deve se pautar pela divulgação da natureza privada da instituição e de sua importância histórica no desenvolvimento de ações modelares.

Objetivo 1 - Fortalecer o reconhecimento do Sesc como instituição social de relevância e de caráter privado

Este Objetivo pretende esclarecer a sociedade sobre quem é o público prioritário do Sesc, que não é apenas aquele que trabalha diretamente no comércio de bens, mas os trabalhadores que atuam na prestação de serviços – hospitais, clínicas, escolas, hotéis, restaurantes, no turismo, entre outros. Paralelamente, o Sesc fortalecerá seu trabalho em parcerias já reconhecidas nacional e internacionalmente, reforçando assim sua importância e contribuição para o desenvolvimento social do país.

Estratégias para alcançar o Objetivo:

- **Elaborar Política de articulação e relacionamento institucional, nacional e internacionalmente:** serão elaboradas diretrizes e ações para que todos os DDDR e DN utilizem o mesmo posicionamento frente aos públicos de interesse, promovendo parcerias e fortalecendo a identidade nacional da instituição. Serão mapeados todos os públicos de interesse da instituição.

- ▲ **Elaborar Política de Comunicação Institucional:** para que se utilize a mesma linguagem e foco na maneira de comunicar a missão e a essência. Outra questão de grande debate durante a construção do plano foi a necessidade de o Sesc utilizar a mesma linguagem na forma de se apresentar e comunicar, qual o seu papel perante a sociedade e sua missão.
- ▲ **Definir Plano de Pesquisa:** que possa identificar o quanto o Sesc é reconhecido por sua relevância para seu público prioritário, para a sociedade e por sua natureza jurídica privada, sem fins lucrativos – aqui serão trabalhados métodos de pesquisa para atingir o público específico do Sesc, os organismos com quem deve se relacionar e a forma de se comunicar.

Objetivo 2 - Ampliar as ações de Comunicação Institucional

Proporcionar coesão na comunicação institucional e de suas ações, por meio da elaboração de um Plano Nacional de Comunicação, que irá alinhar e definir a forma que a instituição se comunicará e quais os principais públicos a serem atingidos. Aqui fica clara a necessidade do posicionamento do Sesc como uma instituição de natureza privada com foco no desenvolvimento social.

Estratégia para se alcançar o Objetivo:

- ▲ **Elaborar Plano Nacional de Comunicação:** a partir da Política institucional de Comunicação, para definição de ações e recursos necessários com vistas ao cumprimento dos objetivos. Serão definidas diretrizes e ações de comunicação nacional, envolvendo o público interno e externo, sempre reforçando a natureza privada da instituição, atrelada à contribuição da mesma, para o desenvolvimento social.

Perspectiva: Clientes

	Objetivo	Indicador	Forma de Cálculo	Meta Estratégica 2020	Desdobramento da Meta			
					2017	2018	2019	2020
Tema: Acolhimento e Relacionamento	3 - Priorizar a participação efetiva dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes.	4 - % de inscrição dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes nas ações do Sesc	(Nº inscrições de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações /Nº total de inscritos nas ações) x 100	75,5%	74%	74,5%	75%	75,5%
		5 - Grau de satisfação dos clientes nos serviços	Resultado da pesquisa	80%	-	70%	-	80%
	4 - Melhorar a prestação e a qualidade dos serviços.	6 - % de renovação de matrícula	(Total de matrículas revalidadas no ano/Total de matrículas realizadas no ano anterior) x 100	76%	72%	73%	74%	76%

Estratégias	Ações Estratégicas
<p>Desenvolver a Política de Acesso para os trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes.</p> <p>Definir e implantar estratégias de adesão dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes nas ações do Sesc, inclusão do público de baixa renda, deficiente, localização dos serviços etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desenvolver metodologia e instrumento de coleta de dados para registro de participação para aquelas Realizações que não possuem estratificação por categoria. ▶ Atualizar o Referencial Programático.
<p>Elaborar Modelo da Atividade Relacionamento com o Cliente.</p> <p>Estimular a implantação de ambientes de relacionamento com o cliente.</p> <p>Desenvolver ações que contribuam para a percepção dos objetivos institucionais pelo cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estabelecer referências mínimas de qualidade nos serviços. ▶ Levantar boas práticas dos DRRR para atrair e priorizar o atendimento ao trabalhador e seus dependentes. ▶ Simplificar e agilizar os processos de atendimento, habilitação e inscrição. ▶ Intensificar a interiorização das ações por meio de parcerias. ▶ Adequar os espaços para atendimento às necessidades da clientela. ▶ Ampliar serviços por meio de tecnologia, previsto na DQ 10. ▶ Realizar pesquisas de satisfação regulares e sobre a percepção da experiência dos clientes das ações socioeducativas.

Tema: Acolhimento e Relacionamento

Visando garantir a presença e participação da clientela legal nas realizações é importante dedicar atenção aos valores e princípios da instituição, notadamente ligados à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços, turismo e seus dependentes, tendo em vista as especificidades locais e regionais. Cabe destacar que, por suas características e finalidades, a essência da ação educativa do Sesc reside justamente na abordagem sociocultural do relacionamento com a clientela. Nesse sentido, não é somente na oferta das ações programáticas que se pretende o desenvolvimento de potencialidades individuais, mas na rede de relações que são construídas pelos clientes entre si e com todos os demais públicos que frequentam e transitam pelos espaços do Sesc.

Objetivo 3 – Priorizar a participação efetiva dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes

Este Objetivo vem reafirmar a importância de se ter foco no público prioritário, para o qual o Sesc foi criado – Trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes. Esses trabalhadores em contato com a instituição deverão ter o sentimento de pertencimento. Para isso, será necessário ter diretrizes e ações claras, para o acolhimento em todo país.

Estratégias para alcançar o Objetivo:

- ▶ **Desenvolver Política de Acesso para os trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes:** aqui serão definidas regras para o atendimento como, por exemplo, abrir inscrições antecipadamente para o público prioritário, assim como estabelecer percentual de atendimento em atividades.
- ▶ **Definir e implantar ações para adesão dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes nas ações do Sesc:** por critérios de acesso, incrementando a participação do público de baixa renda, a proposta é

atraí-lo, ao mostrar os benefícios que pode obter por meio do Sesc e assim reforçar nosso compromisso com a qualidade de vida e bem-estar desses trabalhadores.

Objetivo 4 - Melhorar a prestação e qualidade dos serviços

Este Objetivo está direcionado à importância de mantermos os espaços qualificados e adequados para o desenvolvimento das atividades; sempre atrelado ao compartilhamento de boas práticas entre os DDDR e o DN; juntamente com manutenção de uma equipe qualificada e comprometida. A proposta prevê a interiorização dos serviços e das ações do Sesc para cidades onde não são realizados serviços por meio de infraestruturas fixas, ou seja, de Unidades Móveis ou ainda em parceria com outras organizações, garantindo o acesso aos serviços e ações, multiplicando conhecimento, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e promovendo o bem-estar social.

Estratégias para alcançar o Objetivo:

- ▶ **Elaborar Modelo da Atividade Relacionamento com o cliente:** para definição das diretrizes e boas práticas de atendimento e dos princípios de excelência; que contribua para agilizar o atendimento e acolhimento dos clientes. Tudo isso com intuito de facilitar o acesso do trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo às ações desenvolvidas pelo Sesc.
- ▶ **Estimular a implantação de ambientes de relacionamento com o cliente:** com foco em ambientes que promovam a experiência de um atendimento de qualidade: para melhor atender o trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo, faz-se necessário ouvir o que este tem para nos apresentar, seja necessidade ou sugestão, por isso a importância de criarmos ambientes em que ele se sinta acolhido.
- ▶ **Desenvolver ações que contribuam para a percepção dos objetivos institucionais pelo cliente:** alcançando o processo ponta a ponta, desde o atendimento até a entrega dos serviços; verifica-se que os serviços do Sesc já contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, mas nem sempre são percebidos pelos seus clientes. Daí a necessidade de se investir em ações que aumentem a percepção/olhar do cliente para o trabalho realizado.

Perspectiva: Processos Internos

	Objetivo	Indicador	Forma de Cálculo	Meta Estratégica 2020	Desdobramento da Meta			
					2017	2018	2019	2020
Tema: Modernização da Gestão	5 - Aprimorar e inovar ¹ a Ação Finalística.	7 - N° de ações estratégicas realizadas	Soma das ações estratégicas do Objetivo realizadas no ano	7	1	3	5	7
	6 - Fortalecer a rede Sesc.	8 - N° de ações colaborativas constituídas	Soma de ações colaborativas	24	5	12	19	24

1. Inovação é a **mudança** de conceito, processo, estrutura ou metodologia que enfrenta os desafios do presente visando **melhorias** para os indivíduos, as organizações e coletividades, concebida e desenvolvida por meio de pesquisa e debate e executada de forma estruturada e participativa.

Estratégias	Ações Estratégicas
<p>Definir premissas de inovação que orientem a identificação e a proposição de projetos, atendendo às demandas sociais e institucionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Definir os critérios de ações inovadoras para a identificação dos projetos. ▲ Diagnosticar as demandas sociais relacionadas à missão do Sesc. ▲ Levantar a situação das ações socioeducativas oferecidas frente às demandas sociais. ▲ Revisar a estrutura programática considerando a continuidade, o aprimoramento, a descontinuidade ou a implantação de ações. ▲ Desenvolver projetos experimentais nos Polos e DDDR que qualifiquem e inovem as ações socioeducativas. ▲ Intercambiar projetos experimentais que qualifiquem e inovem as ações socioeducativas visando ao compartilhamento. ▲ Criar no Banco de Boas Práticas categoria de ações inovadoras.
<p>Desenvolver uma rede de colaboração entre os DDDR e DN contribuindo para o fortalecimento da gestão.</p> <p>Incorporar a tecnologia da informação no processo de gestão.</p> <p>Revisar Normas e Regulamentos que impactam no excesso de burocratização.</p> <p>Elaborar o mapeamento básico dos processos do Programa Administração.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Disponibilizar informações consolidadas nacionalmente para aprimoramento da gestão dos DDDR. ▲ Implantar o Cadastro Nacional de Habilitação. ▲ Desenvolver Banco de indicadores. ▲ Elaborar estudos e análises de cenário. ▲ Desenvolver Banco de dados de Boas práticas da Rede Sesc. ▲ Implantar o SGS nos DDDR. ▲ Aperfeiçoar os mecanismos de controle. ▲ Definir e revisar as rotinas administrativas, otimizando os processos de planejamento e de gestão. ▲ Priorizar os processos de compras, seleção de pessoas, Normas de habilitação, PCG, Funpri e Referencial Programático.

Tema: Modernização da Gestão

A busca da excelência orienta as atitudes dos diferentes níveis de gestores da entidade. Partindo da adoção dos princípios da eficiência e da eficácia, objetiva a melhoria contínua da qualidade dos projetos desenvolvidos, aprimorando os serviços ofertados, sobretudo e com especial ênfase no aperfeiçoamento da ação finalística, inclusive por meio da tecnologia digital. É fundamental para a consecução das diretrizes e metas que o desenvolvimento da ação socioeducativa e dos serviços de suporte sejam implementados a partir de uma visão e um fazer estratégico propositivos, empreendidos de forma compartilhada pelas diferentes equipes que compõem sua estrutura organizacional, fortalecendo a rede de cooperação técnica entre os Departamentos Regionais. Verifica-se, também, a necessidade de aprimorar o processo de gestão, desburocratizando e revisando as normas e os regulamentos. Assim, torna-se imprescindível o desenvolvimento da consciência crítica nos indivíduos que formam a organização. A adoção de melhorias se dá a partir da aplicação de análises e questionamentos sobre formas, conteúdos, comportamentos e de princípios de orientação.

Objetivo 5 – Aprimorar e Inovar a Ação Finalística

Este Objetivo tem foco na melhoria das ações para que sejam relevantes na qualidade de vida e no atendimento às demandas sociais identificadas. A melhoria da ação finalística se baseia na qualidade da ação ofertada, cabendo avaliar as necessidades de atualização de serviços, aprimoramento de técnicas, uso de novas tecnologias, investimento em materiais de qualidade, melhoria da performance da equipe e resultado esperado. O processo criativo é primordial nesse sentido, bem como as boas práticas internas e externas. É importante avaliar a descontinuidade de serviços que não mais atendam aos seus propósitos.

Estratégia para alcançar o Objetivo:

- ▶ **Definir premissas de inovação, que orientem a identificação e a proposição de projetos, que atendam às demandas sociais e institucionais:** entender como inovação neste contexto as mudanças de conceitos, processos, estrutura ou metodologias que visam à melhoria para os indivíduos, para a instituição e

coletividades, concebidas e desenvolvidas por meio de pesquisa e debates e executadas de forma estruturada e participativa.

Objetivo 6 – Fortalecer a Rede Sesc

Formar uma grande teia de desenvolvimento conjunto, por meio da troca de experiências, da identificação de boas práticas, de cooperações técnicas com foco na missão e no atendimento do público prioritário e das demandas sociais identificadas. A rede Sesc pretende ser uma atividade colaborativa, que possa identificar as lacunas internas e encontrar em conjunto as soluções mais assertivas e viáveis. Além disso, o Sesc possui uma vasta produção de materiais, diretrizes, normativos e políticas que dão sustentação ao fazer e às estratégias de gestão. Cabe aqui ressaltar que os documentos internos garantem o padrão de trabalho e a organização necessária, que dão transparência à gestão já identificada, porém uma instituição de vanguarda também precisa se modernizar e visitar normas e procedimentos que possam dar agilidade, com vistas à manutenção da instituição em longo prazo.

Estratégias para alcançar o Objetivo:

- ▶ **Desenvolver uma rede de colaboração entre DRR e DN, que possa contribuir para o fortalecimento e aprimoramento da gestão:** a parceria estabelecida entre o DN e os DRR para compartilhamento de experiências, boas práticas e estratégias gerenciais promoverá um salto de qualidade nos processos internos e fortalecerá as práticas de governança.
- ▶ **Incorporar a tecnologia da informação no processo de gestão, por meio de soluções integradas, automação de processos e simplificação de rotinas:** modernizar e facilitar as rotinas internas e a prestação de contas.
- ▶ **Revisar normas e regulamentos que impactam no excesso de burocratização:** forma de dinamizar os processos e proporcionar melhor apoio à tomada de decisão.
- ▶ **Elaborar mapeamento básico dos processos do Programa Administração:** garantir a eficiência e a eficácia, por meio de padrões mínimos, aproveitando as boas práticas internas.

Perspectiva: Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional

	Objetivo	Indicador	Forma de Cálculo	Meta Estratégica 2020	Desdobramento da Meta			
					2017	2018	2019	2020
Tema: Desenvolvimento Humano e Organizacional	7 - Proporcionar um ambiente de valorização e desenvolvimento das pessoas.	9 - Índice de Turnover (Rotatividade)	$\frac{[\text{Admitidos} + \text{Demitidos}]/2}{\text{Total de funcionários no período de referência}}$	11%	15%	13%	12%	11%
		10 - % de pessoas que participaram de ações de desenvolvimento profissional	$\frac{\text{Total de pessoas que participaram de ações de desenvolvimento profissional}}{\text{total de pessoas}} \times 100$	63%	53%	56%	58%	63%
		11 - % de investimento em desenvolvimento de pessoas	$\frac{\text{Despesas na atividade 908}^*}{\text{Receitas correntes}} \times 100$	1,1%	1%	1%	1,1%	1,1%
	8 - Proporcionar ambientes físicos adequados para o desenvolvimento das ações.	12 - % de investimentos em infraestrutura realizados	$\frac{\text{Despesas de investimento}}{\text{Receitas Totais}} \times 100$	9,5%	11,5%	11%	10%	9,5%
	9 - Potencializar soluções de tecnologia da informação e comunicação (TIC).	13 - % de recursos financeiros em tecnologia da informação e comunicação	$\frac{\text{Total de recursos financeiros na Atividade 6.4}^{**}}{\text{Total de receitas correntes}} \times 100$	1,9%	1,7%	1,8%	1,85%	1,9%

* Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas.

**Gestão de Tecnologia da Informação e Telecomunicação.

Estratégias	Ações Estratégicas
<p>Elaborar Política Nacional de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas.</p> <p>Garantir o entendimento do propósito da ação educativa do Sesc por todos os servidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Implantar Plano Nacional de Formação e Pesquisa do Sesc. ▶ Incentivar iniciativas locais para a valorização e desenvolvimento de pessoas. ▶ Garantir o alinhamento do Plano Nacional de Formação aos princípios da ação educativa do Sesc. ▶ Validar as diferentes dimensões da estrutura da Política Nacional de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas.
<p>Adequar a infraestrutura às necessidades socioambientais para o desenvolvimento das ações.</p> <p>Executar o Plano Nacional de Investimentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mapear ambientes levando em consideração critérios ergonômicos, segurança do trabalho, acessibilidade e sustentabilidade. ▶ Desenvolver projetos de arquitetura levando em consideração a territorialidade, a concepção finalística e cultura organizacional.
<p>Elaborar Política Nacional de TIC.</p> <p>Aperfeiçoar governança de TIC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sistematizar soluções que garantam a governança e segurança institucional. ▶ Adotar soluções integradas. ▶ Implantar gestão do conhecimento. ▶ Criar comitê nacional de TIC. ▶ Incorporar soluções tecnológicas no atendimento e na prestação de serviços.

Tema: Desenvolvimento Humano e Organizacional

Empenho na captação e manutenção de quadro qualificado, estimulando seu desenvolvimento contínuo, de forma a possibilitar o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados. No mesmo sentido, para a realização das ações, é reconhecida a importância de contar com infraestrutura adequada, em ambientes equipados com instrumental moderno, incluindo ferramentas das tecnologias da informação e da comunicação. O atendimento às necessidades das pessoas no tocante à saúde, bem-estar e qualidade de vida, assim como o estímulo ao relacionamento interpessoal, excedem a atenção à clientela, sendo direcionados, também, ao conjunto de pessoas pertencentes ao quadro.

Objetivo 7 – Proporcionar um ambiente de valorização e desenvolvimento das pessoas

Entende-se que o capital humano, para uma instituição que presta serviços, seja o bem intangível mais valioso. Portanto, investir em um ambiente de valorização e desenvolvimento das pessoas, que dê condições de trabalho, que permita um trajeto de formação e carreira, além de investir em relacionamento interno, se torna condição para o alcance da visão de futuro proposta neste Plano.

Estratégias para alcançar o Objetivo:

- ▶ **Elaborar Política Nacional de Valorização e Desenvolvimento de Pessoas:** levar em consideração temas como humanização da gestão, promoção de ambientes criativos, formação de lideranças e de sucessores, retenção de talentos, pacotes de benefícios, plano de cargos, carreira e salário, desenvolvimento e avaliação de desempenho.
- ▶ **Garantir o entendimento do propósito da ação educativa do Sesc por todos os servidores:** enquanto característica básica, unificadora e transversal às ações finalísticas, parte integrante da ação institucional.

Objetivo 8 – Proporcionar ambientes adequados para o desenvolvimento das ações

Manter espaços adequados, de acordo com a legislação vigente, que promovam a segurança e o bem-estar, são desafios que a instituição deve priorizar, como forma de valorizar as pessoas que ali trabalham e são atendidas, bem como manter as instalações e a infraestrutura necessárias para o desenvolvimento de ações com qualidade e que permitam o resultado planejado.

Estratégias para alcançar o Objetivo:

- ▶ **Adequar a infraestrutura às necessidades socioambientais para o desenvolvimento das ações do Sesc:** tanto para o público interno quanto para o externo, conforme as necessidades de cada atividade desenvolvida.
- ▶ **Executar o Plano Nacional de Investimentos:** abranger as demandas sociais, as especificidades locais, a cultura organizacional e o orçamento disponível.

Objetivo 9 – Potencializar soluções de tecnologia da informação e comunicação (TIC)

Investir em soluções eficazes e aderentes aos processos internos e às ações finalísticas, com foco na dinamização das rotinas, para que se desenvolvam, implantem e melhorem os sistemas, assegurando o acesso rápido e fácil pelos usuários e a confidencialidade e a integridade da informação.

Estratégias para alcançar o Objetivo:

- ▶ **Elaborar Política Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC):** com foco na segurança da informação, utilização de recursos, garantia de infraestrutura, planos de contingência e confiabilidade de dados.
- ▶ **Aperfeiçoamento da governança da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC):** estabelecer diretrizes, assegurar a conformidade com os requisitos, gerenciar riscos e manter a confiabilidade e integridade das informações importantes para a tomada de decisão.

Perspectiva: Financeira

	Objetivo	Indicador	Forma de Cálculo	Meta Estratégica 2020	Desdobramento da Meta			
					2017	2018	2019	2020
Tema : Crescimento Equilibrado	10 - Assegurar o equilíbrio econômico financeiro para o desenvolvimento da instituição em longo prazo.	14 - Índice de comprometimento da receita corrente	Total das Despesas Correntes / Total das Receitas Correntes	Entre 0,8 e 1,0	Entre 0,8 e 1,0	Entre 0,8 e 1,0	Entre 0,8 e 1,0	Entre 0,8 e 1,0
		15 - % de participação da Receita de Serviços	(Receita de serviços / Despesas Correntes) x 100	Até 25%	Até 25%	Até 25%	Até 25%	Até 25%

Estratégias	Ações Estratégicas
<p>Aprimorar a gestão financeira.</p> <p>Elaborar Política Nacional de Subsídios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Aperfeiçoar os processos relativos ao recolhimento da Receita de Contribuição. ▲ Aprimorar o acompanhamento da realização orçamentária. ▲ Estabelecer prioridades na aplicação dos recursos financeiros relativos aos Fundos. ▲ Aperfeiçoar gestão de custos com foco na otimização de recursos de acordo com as normas institucionais. ▲ Implantar modelos de estudo de viabilidade para novas ações, aquisições, ampliações, construções, reformas e modernizações. ▲ Projetar crescimento das despesas com base no comportamento da receita de contribuição e das demandas sociais.

Tema: Crescimento Equilibrado

No campo econômico-financeiro da instituição, são frequentes as observações relativas aos limites desse crescimento e à garantia da sustentabilidade financeira com vistas à sua longevidade. Um dos pontos cruciais para tal é a manutenção da Receita de Contribuição, a qual, historicamente, tem sido alvo de questionamentos e de tentativas de fracionamento – por meio da criação de outros serviços autônomos. Outro ponto crucial é a manutenção do superávit corrente, ou seja, o quanto sobra das receitas correntes, frente às despesas correntes. É desejável a manutenção de uma reserva financeira, a qual tem finalidades múltiplas, dentre elas: assegurar a continuidade das ações institucionais em momentos de crise, ou seja, queda da receita de contribuição, sem prejuízo para o atendimento. Cabe destacar que o crescimento equilibrado não deve estar ancorado no crescimento da receita de serviços, dado que a manutenção dos subsídios nos serviços prestados é um dos pilares que fundamenta a instituição. Por fim, a redução de custos por meio da otimização da capacidade instalada é fato de atenção permanente sem, no entanto, significar a perda da qualidade de toda e qualquer ação.

Objetivo 10 – Assegurar equilíbrio econômico-financeiro para o desenvolvimento da instituição em longo prazo

Esse Objetivo tem o foco na sustentabilidade para assegurar recursos que apoiem as operações e as estratégias, quantifiquem, tratem e monitorem os riscos mais significativos, que podem afetar a instituição.

Estratégias para alcançar o Objetivo:

- ▶ **Aprimorar a gestão financeira:** garantir o crescimento equilibrado e a otimização dos recursos por meio de critérios e práticas de gestão modernas e eficazes, com auxílio de sistemas de informação que possam assegurar os resultados esperados, com foco na sustentabilidade e perenidade institucional.
- ▶ **Elaborar Política Nacional de Subsídios:** forma de atender ao público-alvo, com subsídios ajustados às demandas, avaliando junto aos DRRR o volume da oferta, os resultados executados e os custos da ação.

Considerações finais

“O Plano Estratégico do Sesc é do Sesc!”

Esta foi a frase mais repetida por todos os envolvidos na construção deste Plano. Não existe apenas um responsável por ele e sim toda a instituição.

O efeito desta frase foi refletido durante o processo de elaboração deste Plano Estratégico, que resulta de um amadurecimento no método apresentado no Modelo Programação e Avaliação – Módulo Sistema de Planejamento. A experiência de diversos Departamentos Regionais na execução desta metodologia, implantada em seus Planos Estratégicos regionais, propiciou, tanto por parte do Departamento Nacional quanto pelos Departamentos Regionais, o desenvolvimento de um processo participativo, que instigou e trouxe muitos desafios proporcionados pela dinâmica de trabalho integrado e colaborativo.

O Plano Estratégico representa o consenso construído a partir da compreensão dos envolvidos. As reflexões e conclusões que fundamentaram sua elaboração viabilizaram o desenvolvimento de um processo de atuação em rede, fortalecendo o pensamento sistêmico e respeitando a diversidade de cada Departamento Regional.

Os indicadores aqui propostos e os dados resultados de suas fórmulas de cálculo são necessários ao acompanhamento e à avaliação do Plano, e seu monitoramento é fundamental para que, ao final deste horizonte de planejamento 2017-2020, os tomadores de decisão possam avaliar o efeito das estratégias e realinhar as proposições para o próximo ciclo de planejamento.

ANEXO:

Fichas de Indicadores

Afirmação Institucional

Objetivo 1: Fortalecer o reconhecimento do Sesc como instituição social de relevância e de caráter privado

Indicador 1	% de reconhecimento pelos públicos de interesse
Descrição do indicador	Por meio de pesquisa nacional, mede o reconhecimento do Sesc junto aos públicos de interesse que serão mapeados previamente nas estratégias relacionadas. Além de aferir o êxito da estratégia de elaboração da Política de comunicação institucional.
Período de mensuração	Será realizada uma pesquisa em 2019.
Fonte de coleta de dados e informações	Públicos de interesse do Sesc, instituições e órgãos nacionais e internacionais mapeados previamente.
Forma de cálculo	Resultado da pesquisa.
Meta estratégica 2020 (<i>Meta Brasil</i>)	Entre 50% e 70%
Responsável	Departamento Nacional.

Objetivo 2: Ampliar as ações de comunicação institucional

Indicador 2	% de investimento em comunicação
Descrição do indicador	Mede o nível de investimento em comunicação nos DRR e DN (Atividade 901 do Referencial Programático do Sesc). Como o Objetivo relacionado a este indicador remete à intensificação de esforços/recursos, a proposta de metas para este indicador deve representar uma direção crescente, porém moderada (em função da situação econômica do país), a fim de possibilitar a realização das ações estratégicas propostas para alcançar o Objetivo.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Resultado de despesas; SGF e outros sistemas.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Despesas na Atividade 901}}{\text{Receitas Correntes}} \times 100$
Meta estratégica 2020 (<i>Meta Brasil</i>)	2,0%
Responsável	Departamentos Regionais e Departamento Nacional.

Indicador 3	% de crescimento de fãs/ seguidores/ inscritos nas redes sociais
Descrição do indicador	Mede o crescimento de inscritos nas redes sociais do Sesc.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Aferição sobre as horas de exibição em TV e rádio.
Forma de cálculo	$\frac{(\text{Total de inscritos nas redes sociais no ano} \times 100) - 100}{\text{Total de inscritos nas redes sociais no ano anterior}}$
Meta estratégica 2020 (<i>Meta Brasil</i>)	12,5%
Responsável	Departamentos Regionais e Departamento Nacional.

Clientes

Objetivo 3: Priorizar a participação efetiva dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes

Indicador 4	% de inscrição dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes nas ações ² do Sesc
Descrição do indicador	Mede a soma nas inscrições em todas as ações passíveis de acompanhamento. Considerando o direcionamento indicado pelo Objetivo de priorizar a participação efetiva dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes, é necessário um esforço nacional para chegar a um percentual significativo até 2020.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	SGP
Forma de cálculo	$\frac{\text{Nº de inscrições de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações}}{\text{Total de inscritos nas ações}} \times 100$
Meta estratégica 2020 (<i>Meta Brasil</i>)	75,5%
Responsável	Departamentos Regionais e Departamento Nacional.

2. **Educação Formal:** considerando as Realizações das Atividades Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, exceto Progressão Parcial; Educação-Cursos: considerando todos os Cursos das Atividades Educação Complementar, Cursos de Valorização Social e Educação em Ciências e Humanidades; Saúde-Cursos: considerando os cursos da Atividade Educação em Saúde; Saúde-Clinica ambulatorial (Saúde Bucal): considerando a Realização Clínica Ambulatorial da Atividade Saúde Bucal (somente unidades fixas); Cultura-Cursos: considerando os cursos das Atividades Artes Cênicas, Artes Visuais, Música, Literatura e Audiovisual; Lazer-Exercício Físico: considerando as Realizações da Atividade de Desenvolvimento Físico-Esportivo, Modalidade Exercícios Físicos Sistemáticos; Lazer-Formação Esportiva: considerando as Realizações da Atividade Desenvolvimento Físico-Esportivo, Modalidade Formação Esportiva; Lazer-Competição: considerando a Realização Competição, da Atividade Desenvolvimento Físico-Esportivo, Modalidade Eventos Físico-Esportivos; Lazer - Excursão: considerando a Realização Excursão, da Atividade Turismo Social, Modalidade Turismo Emissivo; Lazer-Passeio: considerando a Realização Passeio, da Atividade Turismo Social, Modalidade Turismo Emissivo; Lazer-Hospedagem: considerando a Realização Hospedagem, da Atividade Turismo Social, Modalidade Turismo Receptivo; Passeio Local: considerando a Realização Passeio local, da Atividade Turismo Social, Modalidade Turismo Receptivo; e Assistência-Cursos: considerando todos os Cursos das Atividades Desenvolvimento Comunitário, Segurança Alimentar e Apoio Social e Trabalho Social com Grupos

Objetivo 4: Melhorar a prestação e a qualidade dos serviços

Indicador 5	Grau de satisfação dos clientes nos serviços
Descrição do indicador	Por meio de pesquisa, mede a satisfação dos clientes nos serviços (não se refere à prestação do serviço finalístico do Sesc, mas à satisfação relativa ao ambiente, tratamento etc.). O Objetivo aponta que ainda é preciso trabalhar na melhoria desses serviços e a meta proposta apresenta crescimento em função disso. Por se tratar de uma pesquisa nacional e pela necessidade de desdobramento em ações, entende-se a importância de se ter um espaço entre a aplicação da pesquisa até 2020, por isso a opção pela mensuração em 2018 e 2020.
Período de mensuração	Bianual.
Fonte de coleta de dados e informações	Pesquisa com os clientes – trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes.
Forma de cálculo	Resultado da pesquisa.
Meta estratégica 2020 (<i>Meta Brasil</i>)	80%
Responsável	Departamento Nacional.

Indicador 6	Percentual de renovação de matrícula
Descrição do indicador	Mede o número de clientes que retornam para utilizar os serviços ou instalações ou participar das ações do Sesc.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	SGP
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total de Matrículas revalidadas no ano} \times 100}{\text{Total de Matrículas realizadas no ano anterior}}$
Meta estratégica 2020 (<i>Meta Brasil</i>)	76%
Responsável	Departamentos Regionais e Departamento Nacional.

Processos Internos

Objetivo 5: Aprimorar e inovar a ação finalística

Indicador 7	Número de ações estratégicas realizadas
Descrição do indicador	Mede o total de realização das sete ações estratégicas propostas para este indicador.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Banco de registro das ações estratégicas propostas.
Forma de cálculo	Soma das ações estratégicas do Objetivo realizadas no ano.
Meta estratégica 2020 (<i>Meta Brasil</i>)	07
Responsável	Departamento Nacional e Departamentos Regionais.

Objetivo 6: Fortalecer a rede Sesc

Indicador 8	Número de ações colaborativas constituídos
Descrição do indicador	Mede o total de ações desenvolvidas em rede de colaboração entre o Departamento Nacional e os Departamentos Regionais contribuindo para o fortalecimento da gestão.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Acessos ao Banco de dados constituído para essa finalidade.
Forma de cálculo	Soma de ações colaborativas.
Meta estratégica 2020 (<i>Meta Brasil</i>)	24 ações colaborativas.
Responsável	Departamento Nacional e Departamentos Regionais.

Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional

Objetivo 7: Proporcionar um ambiente de valorização e desenvolvimento das pessoas

Indicador 9	Índice de Turnover (rotatividade)
Descrição de indicador	Mede os índices de rotatividade de pessoas nos DDDR e DN.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Registros de desligamento e contratação de pessoas.
Mensuração	$\frac{(\text{Admitidos} + \text{demitidos}) / 2}{\text{Total de Servidores no período de referência}} \times 100$
Meta estratégica 2020 (Meta Brasil)	11%
Responsável	Departamento Nacional e Departamentos Regionais.

Indicador 10	Percentual de pessoas que participaram de ações de desenvolvimento profissional
Descrição de indicador	Mede o número de pessoas que participam de diversas ações de desenvolvimento profissional.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Área de Gestão de Pessoas do DN e DDDR.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total de pessoas que participam das ações de desenvolvimento profissional}}{\text{Total de Servidores}} \times 100$
Meta estratégica 2020 (Meta Brasil)	63%
Responsável	Departamento Nacional e Departamentos Regionais.

Indicador 11	Percentual de investimento em desenvolvimento de pessoas
Descrição de indicador	Mede o nível de investimento em formação de pessoas nos DRRR e DN (Atividade 908 do Referencial Programático do Sesc).
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Resultado de despesas; SGF e outros sistemas.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Despesas na Atividade 908} \times 100}{\text{Receitas Correntes}}$
Meta estratégica 2020 (Meta Brasil)	1,1%
Responsável	Departamento Nacional e Departamentos Regionais.

Objetivo 8: Proporcionar ambientes adequados para o desenvolvimento das ações

Indicador 12	Percentual de investimentos em infraestrutura realizados
Descrição de indicador	Mede as despesas de investimento no DN e DRRR.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Resultado de despesas; SGF e outros sistemas Área de Administração, Finanças e Engenharia/Arquitetura.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Despesas de investimento}}{\text{Receitas Totais}} \times 100$
Meta estratégica 2020 (Meta Brasil)	9,5%
Responsável	Departamento Nacional e Departamentos Regionais.

Objetivo 9: Potencializar soluções de tecnologia da informação e comunicação (TIC)

Indicador 13	Percentual de recursos financeiros investidos em tecnologia da informação e comunicação
Descrição de indicador	Mede o nível de investimento em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação nos DRRR e DN (Atividade 6.4 do Referencial Programático do Sesc).
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Orçamento; demonstrativo de despesa (Atividade 6.4) Área de Administração, Finanças e Tecnologia.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total de recursos financeiros na Atividade 6.4}}{\text{Receitas Correntes}} \times 100$
Meta estratégica 2020 (Meta Brasil)	1,9%
Responsável	Departamento Nacional e Departamentos Regionais.

Financeira

Objetivo 10: Assegurar o equilíbrio econômico-financeiro para o desenvolvimento da instituição em longo prazo

Indicador 14	Índice de comprometimento da Receita Corrente
Descrição de indicador	O comprometimento das receitas correntes no pagamento das despesas correntes (custeio). Verificar se a instituição está gastando mais do que arrecada, comprometendo suas reservas financeiras.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira – SGF e Sistema de Gestão Sesc – SGS.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Total das Despesas Correntes}}{\text{Total das Receitas Correntes}}$
Metas 2020	Atingir índice entre 0,8 e 1,0 de comprometimento da Receita Corrente.
Responsável	Departamento Nacional e Departamentos Regionais.

Indicador 15	% de participação da Receita de Serviços
Descrição de indicador	Acompanhar a manutenção da Receita de Serviços como acessória, com serviços subsidiados, em especial a clientela prioritária.
Período de mensuração	Anual.
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira – SGF e Sistema de Gestão Sesc – SGS.
Forma de cálculo	$\frac{\text{Receita de Serviços}}{\text{Despesas Correntes}} \times 100$
Metas 2020	Atingir o percentual até 25% de participação da Receita de Serviços.
Responsável	Departamento Nacional e Departamentos Regionais.



www.sesc.com.br