



# Diretrizes para o Quinquênio 2016 - 2020

**Serviço Social do Comércio  
Departamento Nacional**

**Diretrizes para o  
Quinquênio  
2016 - 2020**

Sesc | Serviço Social do Comércio  
Departamento Nacional  
Rio de Janeiro  
2016

Sesc | Serviço Social do Comércio

Presidência do Conselho Nacional

**Antonio Oliveira Santos**

DEPARTAMENTO NACIONAL

Direção-Geral

**Carlos Artexes Simões**

## Sumário

Parecer do Relator .....	5
Resolução Sesc Nº 1.305/2015.....	9
1 Crescimento Equilibrado .....	11
2 Foco na Clientela Preferencial .....	11
3 Protagonismo do Sesc na Ação Finalística .....	12
4 Ênfase nos Processos de Gestão e Planejamento .....	13
5 Valorização das Pessoas e Compromisso com o Desenvolvimento Profissional.....	14
6 Qualificar e Fortalecer as Ações de Afirmação Institucional e de Comunicação .....	15
7 Desenvolvimento de Valores e Elevação da Qualidade de Vida.....	16
8 Responsabilidade Socioambiental .....	17
9 Aperfeiçoar as Ações de Turismo Social.....	18
10 Ampliação dos Serviços por Meio de Tecnologia.....	19



## Parecer do Relator

Senhor Presidente,

Senhores Conselheiros,

Trazemos à apreciação dos Senhores as Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020 que atualizam posicionamentos estratégicos expressos no quinquênio vigente, bem como propõem novos compromissos, coerentes com o desempenho verificado no período 2011-2015 e com o cenário projetado, ponderando tendências, desafios e experiências consideradas exitosas.

Vale assinalar que, em consonância com uma perspectiva político-institucional de formulação estratégica, as Diretrizes Quinquenais consolidaram-se como dispositivo estruturante do planejamento institucional, entendido como processo global e contínuo. Articuladas às Diretrizes Gerais de Ação, conferem referenciais fundamentais à atuação e à coesão do Sistema, no esforço de realização da missão institucional, nas diferentes realidades onde o Sesc atua.

Pela natureza complexa da ação social da entidade, as escolhas estratégicas do Sesc não são decisões fáceis, exigindo integração sistêmica interna e externa. Assim, para se chegar às formulações ora apresentadas, foi desencadeado um processo estruturado de aproximação gradativa ao consenso, caracterizado pela participação das equipes dos Departamentos Nacional e Regionais no trabalho de exame, validação e contribuições ao documento elaborado de forma preliminar, objeto de amplo e entusiástico debate na Reunião Anual de Diretores/2015. Desse encontro, resultou a versão conclusiva das Diretrizes para o Quinquênio, aprovadas para encaminhamento ao Conselho Nacional.

Esse vigoroso processo de construção de nossa “visão de futuro” possibilitou, assim, estabelecer coletivamente as bases para a elaboração, monitoramento e avaliação dos planos estratégicos e dos programas de trabalho dos Departamentos Nacional e Regionais, durante o quinquênio. São direcionamentos que irão guiar também o acompanhamento, o apoio e o auxílio do Departamento Nacional quando necessário.

A ênfase é dada no potencial do Sesc de prover uma resposta efetiva e integral às demandas sociais, por meio de uma atuação plena nos seus diferentes campos de atuação, em que se recomenda buscar a eficácia, a qualidade técnica, a inovação tecnológica e metodológica, a acessibilidade, a inclusão e o respeito ao meio ambiente e à diversidade cultural, recusando práticas discriminatórias. Essa é a visão que anima a escolha dos rumos a serem tomados no próximo quinquênio.

Nesse sentido, reafirmam-se as orientações voltadas a assegurar o protagonismo do Sesc na ação finalística, reforçando-se as atribuições institucionais de idealizar, planejar e executar as ações que constituem sua natureza e essência, sua razão de ser junto à clientela. Não podemos abrir mão de nossa titularidade e liderança técnica e política na proposição e desenvolvimento das ações que nos conferem identidade e reconhecimento – um aprendizado institucional que é fruto de uma longa trajetória de intensa atuação sociocultural para a promoção da qualidade de vida da clientela e elevação dos padrões de bem-estar da população.

Um último destaque: diante da situação conjuntural de retração da economia, bem como em decorrência das medidas administrativas no plano federal, que prenunciam impactos à solidez financeira e à capacidade de investimentos de nossas instituições, os vetores direcionados ao crescimento equilibrado ganham ainda maior importância estratégica.

Tal cenário reforça, também, a pertinência do desenvolvimento de ações e conteúdos de afirmação institucional e de comunicação que reflitam qualitativamente os atributos e valores da instituição, de modo a estreitar e potencializar os vínculos com seus diferentes públicos, inclusive na defesa da essencialidade da contribuição compulsória pela iniciativa privada, de seu correto emprego, e da direta relação que por meio desta se estabelece para a constituição privada do Sesc como entidade social dos empresários do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, com a missão de propiciar bem-estar aos seus trabalhadores e suas famílias.

Em seu conjunto, as Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020 fortalecem a nossa unidade de princípios, sem prejuízo à diversidade

operativa decorrente das diferentes realidades locais, possibilitando o posicionamento do Sesc em torno de pontos essenciais ao alcance de maior efetividade, eficiência e qualidade das respostas às necessidades e aspirações da clientela. Somos, portanto, pela sua aprovação e difusão junto ao corpo técnico, para que sejam apropriadas como um recurso de gestão estratégica capaz de otimizar os resultados e balizar o aprimoramento constante da capacidade institucional.

Rio de Janeiro, 21 de agosto de 2015.

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a cursive representation of the name Leandro Domingos Teixeira Pinto.

Leandro Domingos Teixeira Pinto





## Resolução Sesc Nº 1.305/2015

### Aprova as Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020.

O Conselho Nacional do Serviço Social do Comércio – Sesc, no exercício de suas atribuições regimentais,

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer regularmente as linhas de orientação da ação programática do Sesc, articulando os valores e referenciais institucionais com as análises empreendidas na perspectiva da formulação estratégica;

CONSIDERANDO a importância das Diretrizes Quinquenais como dispositivo estruturante do planejamento institucional, fortalecendo a coesão do Sistema, na realização plena de sua missão;

RESOLVE:

Art. 1º – Ficam aprovadas as Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020, constantes do documento em anexo.

Art. 2º – Esta Resolução entra em vigor na data de sua aprovação, revogadas as disposições em contrário.

Rio de Janeiro, 21 de agosto de 2015.



Antonio Oliveira Santos  
Presidente



## **Diretriz 1 — Crescimento Equilibrado**

É legítima e estratégica a determinação do Sesc de ampliar os serviços à clientela e aumentar sua abrangência e efetividade social, limitando, entretanto, tal crescimento ao controle orçamentário a partir de recursos financeiros disponíveis.

É importante frisar que os recursos referem-se à receita compulsória e à receita operacional, esta resultante da remuneração dos serviços, com caráter simbólico e educativo.

Nesse sentido, reforçam-se as recomendações na aplicação dos itens abaixo, como instrumentos que favorecem o crescimento equilibrado:

- Maximizar a utilização dos recursos físicos e financeiros.
- Reduzir custos das atividades sem perda da qualidade.
- Manter reserva financeira estratégica para o custeio de curto prazo.
- Planejar investimento de forma que as reservas financeiras não sejam comprometidas.
- Otimizar, racionalizar e desenvolver métodos e processos visando alcançar maior eficiência.

## **Diretriz 2 — Foco na Clientela Preferencial**

A clientela beneficiária do Sesc é o trabalhador do comércio de bens, serviços, turismo e seus dependentes. Centrar esforços neste trabalhador – atraí-lo ou ir a seu encontro, estar atento às suas necessidades e aspirações – é ponto vital para a manutenção de nossa identidade institucional.

A missão do Sesc se realiza quando garantimos o acesso desse público aos serviços da Entidade, preferencialmente os de menor renda. Tal acesso deve ser assegurado por meio de políticas de preços com valores subsidiados, primordialmente, por recursos da receita compulsória. Os preços dos serviços pagos por essa clientela devem ter, portanto, caráter educativo e formativo, sem propósito de remuneração de custos.

O atendimento a outros segmentos da clientela não deve implicar prejuízo aos propósitos de equidade, destacando-se a importância de aplicar uma política de preços diferenciados dos praticados no mercado, de modo a favorecer o acesso da clientela preferencial.

### **Diretriz 3 — Protagonismo do Sesc na Ação Finalística**

Reforça-se que a finalidade do Sesc é desempenhar suas atribuições de idealizar, planejar e executar suas ações junto à clientela, no intuito de oferecer mais serviços de conteúdo e qualidade, com padrões diferenciados, empregando com eficácia e eficiência os recursos que lhe são destinados para esse objetivo. Não deve, portanto, ocorrer terceirização de atividades que constituem a natureza e essência do Sesc, ou seja, as atividades-fim.

Frente à magnitude e à complexidade da questão social, as parcerias, convênios e apoios ganham sentido estratégico ao possibilitar a conjugação de esforços e o compartilhamento de responsabilidades, impactando, de modo mais efetivo, a realidade sobre a qual se objetiva intervir. Essa é também uma forma de ampliar a eficiência operacional das instituições envolvidas em função do uso potencializado de recursos.

Isso não deve significar transferência de responsabilidade para terceiros idealizarem e realizarem ações que devem ser próprias da Entidade, cabendo ao Sesc cumprir seu papel protagonista para a realização da missão institucional. A adoção dessas modalidades de ação cooperativa como estratégias pontuais de gestão deve ser movida por razões táticas, com foco específico e realizada no curto prazo. Deve possibilitar,

ainda, por meio de articulações e da captação de recursos, fortalecer o crescimento equilibrado, ampliar os serviços à clientela e aumentar sua abrangência, sem prejuízo à afirmação dos valores diferenciados e inerentes à Instituição, com base nas *Diretrizes Gerais de Ação do Sesc*.

#### **Diretriz 4 — Ênfase nos Processos de Gestão e Planejamento**

A constante atualização e o aperfeiçoamento dos métodos, processos e tecnologias de gestão, ao lado da centralidade e qualidade do planejamento, constituem-se fatores fundamentais para a construção de um modelo de gestão eficiente e adequado à realidade e ao cumprimento da nossa missão institucional. Além disso, estudos de macro-tendências e análises dos diferentes cenários são fundamentais para o planejamento de ações que propiciem o posicionamento de vanguarda do Sesc. Iniciativas que valorizem o pensamento estratégico e que promovam mais eficiência e inovação nos sistemas de gestão devem ser permanentemente estimuladas, preferencialmente as construídas pela mais ampla participação e pelo diálogo entre os Departamentos Regionais e o Departamento Nacional.

Consolidar uma visão estratégica, sistêmica e participativa do planejamento e garantir a modernização e a melhoria da gestão, com base nos pilares da entrega de serviços de qualidade, de eficiência nos gastos administrativos e de práticas de governança corporativa próprias ao ambiente Sesc, são desafios institucionais prioritários para melhor orientar nossa ação programática.

As Administrações Nacional e Regionais dedicarão tempo e esforço às atividades sistemáticas de acompanhamento e avaliação dos planos, programas, projetos e realizações. Tais atividades devem ser realizadas por meio de fóruns, indicadores e metas que comuniquem os avanços e as dificuldades relacionados à execução do que foi planejado. Além disso, devem mostrar a evolução da produção institucional, de forma a garantir que as ferramentas de gestão e planejamento adotadas orientem de fato o cotidiano e realizem a visão de futuro desejado, sem rigidez, com flexibilidade, mas com determinação.

## **Diretriz 5 — Valorização das Pessoas e Compromisso com o Desenvolvimento Profissional**

O Sesc tem no trabalho educativo a diretriz básica da ação institucional, consoante o intuito de fazer com que os serviços prestados ultrapassem seus objetivos imediatos e contribuam para a transformação social pretendida. Encaminhar a instituição para esse objetivo requer incorporar tais propósitos educativos também para o seu corpo de pessoal, buscando a articulação entre as competências individuais e a prática social, entre as equipes de trabalho e a missão institucional.

Valorizar e desenvolver pessoas deve ser compromisso presente em todas as áreas de trabalho do Sesc, criando condições para o aprimoramento constante dos serviços e de sua efetividade social. Torna-se imperativo assegurar recursos e estratégias que visam à institucionalização de uma cultura de aprendizagem contínua, articulando gestão, formação e prestação de serviços na concepção e sistematização de oportunidades de formação profissional, educação permanente e desenvolvimento continuado dos funcionários do Sesc.

Nesse contexto, se faz necessário fortalecer e aperfeiçoar a Rede de Desenvolvimento Técnico, estratégica à aprendizagem e ao desenvolvimento organizacional de forma colaborativa e integrada em âmbito nacional. Assim, as estruturas locais que a compõem devem contribuir efetivamente para o planejamento estratégico e participativo dos programas formativos, desde a organização da demanda, passando pela concepção de propostas, e consequente implementação, acompanhamento e avaliação, com articulação entre as ações formativas de interesse comum, promovidas pelo Departamento Nacional, e as iniciativas locais, correspondentes às especificidades de cada Departamento Regional.

Um programa de desenvolvimento técnico não pode deixar de estar associado a uma política de valorização das pessoas que estabeleça um plano de cargos, carreiras e salários, compatível com a qualificação e com os processos de avaliação do desempenho dos

profissionais, alinhado ao mercado de trabalho. Benefícios complementares, incluindo plano de saúde e previdência privada, também colaboram para a retenção de talentos.

As campanhas institucionais internas, com foco na informação e na motivação dos funcionários, assim como os programas de qualidade de vida, revelam-se importantes no sentido de humanização do ambiente de trabalho e do incentivo à integração das equipes. Além dos efeitos para o bem-estar físico-mental, fortalecem os vínculos dos funcionários com a missão do Sesc.

### **Diretriz 6 — Qualificar e Fortalecer as Ações de Afirmação Institucional e de Comunicação**

A nova marca significou avanço para a afirmação institucional ao unificar e consolidar a imagem da Entidade.

Uma vez consolidada a compreensão de que as ações de afirmação institucional e de comunicação devem contribuir para o fortalecimento da identidade e imagem nacional, é necessário evoluir na construção de um discurso que reflita qualitativamente os atributos e valores da instituição, difundindo a filosofia de atuação do Sesc e sua materialização em práticas e realizações, visando à ampliação do reconhecimento social. É fundamental que, no tratamento do conteúdo, a associação das linguagens visual e verbal transmita a essência e a particularidade da ação do Sesc, consolidando a percepção positiva por parte de seus diversos públicos, inclusive o interno.

Nesse sentido, todas as iniciativas de comunicação e relacionamento com os nossos públicos devem traduzir a missão original e a busca permanente por tornar o trabalho melhor, mais efetivo e imprescindível, de modo a estreitar e fortalecer vínculos da instituição com seus funcionários, a sociedade, os mantenedores e beneficiários; os formadores de opinião; os órgãos de controle e os Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo.



## **Diretriz 7 — Desenvolvimento de Valores e Elevação da Qualidade de Vida**

O Sesc é uma instituição comprometida com o desenvolvimento humano e a justiça social, compromisso que materializa na prestação de serviços de caráter socioeducativo, direcionada prioritariamente ao trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo e sua família, por intermédio de cinco programas: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência, no âmbito dos quais são realizadas ações que, ao suprirem demandas individuais e coletivas, contribuem para assegurar melhores padrões de vida, com elevação das condições materiais e imateriais da existência de pessoas e comunidades.

Em todos esses programas, o Sesc relaciona como objetivos estratégicos, firmados em suas *Diretrizes Gerais de Ação* (DGAS), o fortalecimento da autonomia de indivíduos, por meio da ação educativa, que lhes amplie a capacidade de por seus próprios meios elevarem suas condições materiais; a oferta de serviços que venham a contribuir para o bem-estar de sua clientela; e a contribuição ao aperfeiçoamento, ao enriquecimento e à difusão da produção cultural brasileira.

Ao propugnar por um trabalho eminentemente educativo, “que permeie direta e indiretamente todas as atividades e serviços desenvolvidos”, o Sesc considera a importância de todos os programas que desenvolve e o potencial de complementaridade que lhes é inerente em face da diversidade social e cultural que caracteriza o nosso país.

Assim, o planejamento, a elaboração e o desenvolvimento das programações das atividades e projetos terão, como vertentes da ação educativa do Sesc, a informação, a capacitação e o desenvolvimento de valores, conforme dispostos nas DGAS. Da mesma forma, e para fortalecimento da missão institucional, a atuação pluriprogramática do Sesc buscará a eficácia, a qualidade técnica, a inovação tecnológica e metodológica, a acessibilidade, a inclusão e o respeito ao meio ambiente e à diversidade cultural, recusando práticas discriminatórias.

A opção por priorizar ou enfatizar quaisquer programas ou atividades constitui estratégia legítima a estar respaldada em motivações de natureza social e econômica, diálogo dinâmico com a sociedade e diagnóstico conjuntural, sendo da responsabilidade do Departamento Regional a interpretação desses fenômenos e o direcionamento programático que lhe pareça ser estratégico à sua atuação no período, respeitados a autonomia de cada órgão e os regulamentos e normas do Sesc.

## **Diretriz 8 — Responsabilidade Socioambiental**

O desenvolvimento sustentável tem assumido papel de destaque nos debates acerca da questão social, conformando novos desafios às agendas dos setores público e privado, consoante o objetivo de melhoria da qualidade de vida da população atual e das gerações futuras.

Ao incorporar uma perspectiva multidimensional, que articula economia, ecologia e política em uma visão integrada, a noção de sustentabilidade reúne valores e propósitos afeitos aos do Sesc, em seu exercício histórico e permanente de responsabilidade socioambiental: a justiça social, a participação democrática e a conservação da natureza.

Cada vez mais o Sesc tem empreendido esforços para integrar a questão ambiental na sua estrutura, com iniciativas de gestão ambiental, entre elas a diminuição da geração de resíduos e sua destinação responsável, as construções sustentáveis e a conservação de áreas verdes. Aliado a essas atividades, desenvolve ações educativas que visam contribuir para a reflexão sobre modos de vida que respeitem os ciclos naturais, frente aos desafios atuais da realidade social e econômica, como o uso responsável dos recursos naturais, entre os quais se destacam a água e a energia.

É indicado ampliar essa atuação, adotando a sustentabilidade como temática transversal ao conjunto da programação e às ações administrativas, na perspectiva de influenciar tanto o público interno quanto externo, inclusive parceiros e fornecedores, de modo a explorar e potencializar sinergias que contribuam para impulsionar mudanças pautadas em valores, princípios e objetivos socioambientais.

## **Diretriz 9 — Aperfeiçoar as Ações de Turismo Social**

O Sesc, coerente com sua missão social, deve desenvolver um turismo que valorize o ser humano, sua cultura e seu ambiente, a partir da promoção de experiências em um novo espaço geográfico-cultural, no qual sua clientela se sinta livre dos condicionamentos do seu cotidiano laboral.

Considerando a perspectiva de incremento do turismo no Brasil, se justifica a intensificação de ações do Sesc em turismo social como fator de desenvolvimento humano, com base em dois princípios fundamentais: a acessibilidade e a solidariedade.

O princípio da acessibilidade aspira por facilitar o acesso ao turismo para o maior número possível de pessoas (turismo para todos), considerando obstáculos financeiros, psicológicos e materiais.

Já o princípio da solidariedade aspira por um turismo sustentável e responsável, com visitantes e visitados se beneficiando mutuamente em um contexto de respeito pela cultura, pelo patrimônio e pela natureza.

A clientela preferencial da Atividade Turismo Social deve ser constituída pelo segmento de menor renda, ou seja, priorizar aqueles sem possibilidade financeira de recorrerem ao mercado.

Desse modo, o Sesc não só cria condições de maior mobilidade, possibilitando que as pessoas se coloquem em interação com outros povos, outros ambientes, estilos de vida e universos culturais, como também amplia as oportunidades desse segmento da clientela, por meio do viés educativo característico da atividade, conhecer e entender melhor os aspectos socioambientais, econômicos e históricos da cidade onde reside.

Para isso, é fundamental a oferta de serviços turísticos com preços reduzidos, reforçando as recomendações da Diretriz 2 – Foco na Clientela Preferencial. Isso requer um planejamento adequado a cada

tipo de meio de hospedagem e a cada Departamento Regional, de forma a otimizar recursos; aplicar uma política de subsídios e utilizar estratégias promocionais, a exemplo de: priorizar o turismo em grupo e integrar os procedimentos operacionais entre Departamentos Regionais.

As ações do Sesc em Turismo Social, além de proporcionar chances de entretenimento e lazer, devem primar pela valorização da pessoa, do meio ambiente e do patrimônio histórico-cultural, material e imaterial, buscando a dinamização social inerente ao turismo, consoante uma perspectiva educativa e de vivência de cidadania.

### **Diretriz 10 — Ampliação dos Serviços por Meio de Tecnologia**

Independentemente do tamanho do município, de sua população e dos números relativos às atividades do segmento terciário da sua economia, todo trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo tem direito a expectativas de atendimento em algum tipo de serviço oferecido pelo Sesc, tendo em vista a missão institucional e o caráter compulsório da contribuição.

Desde a criação da instituição, diferentes estratégias de ampliação da capacidade de oferta de serviços, para além dos disponibilizados pelas unidades operacionais, têm sido implementadas com importantes resultados alcançados, tais como: unidades móveis, circuitos itinerantes e utilização de espaços públicos, dos mantenedores e de outras organizações parceiras.

Além dessas iniciativas que buscam atingir a clientela que não tem acesso aos centros de atividades, cabe destacar os meios que propiciam a ampliação do acesso a alguns serviços — como rádio, tv, internet, entre outros — permitindo maior agilidade e ampliação do compartilhamento e da troca de experiências. Esse olhar para o uso de ferramentas tecnológicas que potencializam a ação educativa institucional é uma tendência e ocupa um lugar de destaque no universo das organizações que atuam nos campos da Educação, Cultura, Lazer e Saúde.

A própria instituição, por meio dos Departamentos Nacional e Regionais, vem desenvolvendo experimentos que precisam ser estimulados e ampliados. Há que se considerar práticas mediadas por tecnologia como forma de ação específica, substantiva e estratégica, sem prejuízo às ações presenciais, foco da ação finalística do Sesc.

Nesse sentido, o investimento no desenvolvimento de metodologias adequadas ao ambiente tecnológico e virtual que dê conta da complexidade desse desafiante contexto, na capacitação dos funcionários e no investimento em recursos, deve ser observado e executado conforme a realidade de cada Departamento Regional. Entretanto, essa diversidade deve servir para o enriquecimento da discussão sobre o uso de tais meios como poderosos agentes da presença institucional, da ação educativa e da proposição programática do Sesc.