



Plano de Ação 2017

Plano Estratégico 2015 - 2020.
Revisão 2017.

**Fecomércio RS**

**Sesc**

Serviço Social do Comércio

Presidência do Conselho

Luiz Carlos Bohn

Departamento Regional

Direção Regional

Luiz Tadeu Piva

Assessoria de Planejamento e Qualidade

Adriane Moraes

Assessoria de Marketing

Alexandre Gourques

Assessoria Jurídica

Gustavo Rocha da Rocha

Gerência de Educação e Ação Social

Lisangela Antonini

Gerência de Cultura

Silvio Bento

Gerência de Saúde

Mari Kenner

Gerência de Esporte e Lazer

Marcelo Afonso

Gerência de Hotelaria e Turismo

Maria Helena Krause

Gerência de Recursos Humanos

Elizabeth de Carvalho

Gerência de Arquitetura e Engenharia

Elaine Ferreira

Gerência de Materiais e Serviços

Carlos Lazzari

Gerência Econômico e Financeira

Sandra Lindorfer

Gerência de Tecnologia da Informação

Fernando Ferreira

Publicação

Assessoria de Planejamento e Qualidade

Adriane Moraes

Conteúdo

Adriane Moraes (APQ), Flávia Nunes (APQ),
Clemir Coproski (APQ), Sandra Lindorfer
(GEF), Fabrício Terra (GEF), Elizabeth de
Carvalho (GRH), Fernando Ferreira (GTI),
Alexandre Gourques (AMKT).

Sesc/RS | Departamento Regional

Av. Alberto Bins, 665 - Centro
Porto Alegre/RS

Apresentação

No ano em que o Sesc/RS completa 70 anos de história, é fundamental resgatar o passado, compreender o momento presente para delinear os desafios no futuro. Em sete décadas, muitas vidas transformadas em novas histórias nos diversos ambientes, demonstrando a importância do papel do Sesc/RS na construção de uma sociedade mais justa e democrática.

Neste espírito de construção de uma Instituição cada vez mais sólida, o incentivo ao diálogo sobre a essência do Sesc/RS, a definição das prioridades e alternativas estratégicas para o desenvolvimento de atividades de maior valor agregado para o nosso público preferencial, serão fundamentais para o êxito da nossa contribuição social.

Fizemos a revisão do plano estratégico para o horizonte 2015-2020, considerando os atuais desafios econômicos e sociais do País e do Estado, no momento atual, uma vez que qualquer projeção de longo prazo torna-se ineficaz diante das incertezas no campo político e econômico. Embora tenhamos um cenário pessimista no curto prazo, somos desafiados a buscar as oportunidades latentes que estão no mercado de atuação.

Os desafios futuros visam garantir a continuidade das atividades por meio do aumento da produtividade de nossos processos, do incentivo à inovação para ampliar o acesso ao cliente e ao aumento da receita de serviços, qualificar a infraestrutura de nossas Unidades Operacionais, bem como os serviços itinerantes. As ações de afirmação institucional e a ampliação do reconhecimento do Sesc/RS pelos diferentes públicos são estratégias fundamentais para minimizarmos o impacto das ameaças identificadas no curto prazo.

Manter o nível de valorização das pessoas e do desenvolvimento das competências essenciais do Sesc/RS, a partir de uma visão compartilhada e construtiva das soluções, fortalecendo a nossa cultura organizacional, onde uns transformam os outros para que possamos executar o principal sentido de existência do Sesc/RS: "Proporcionar experiências de bem-estar que transformam pessoas!" são os pilares de sustentação de nossas ações que terão continuidade em 2017.

Bom trabalho a todos!

Luiz Tadeu Piva
Diretor Regional

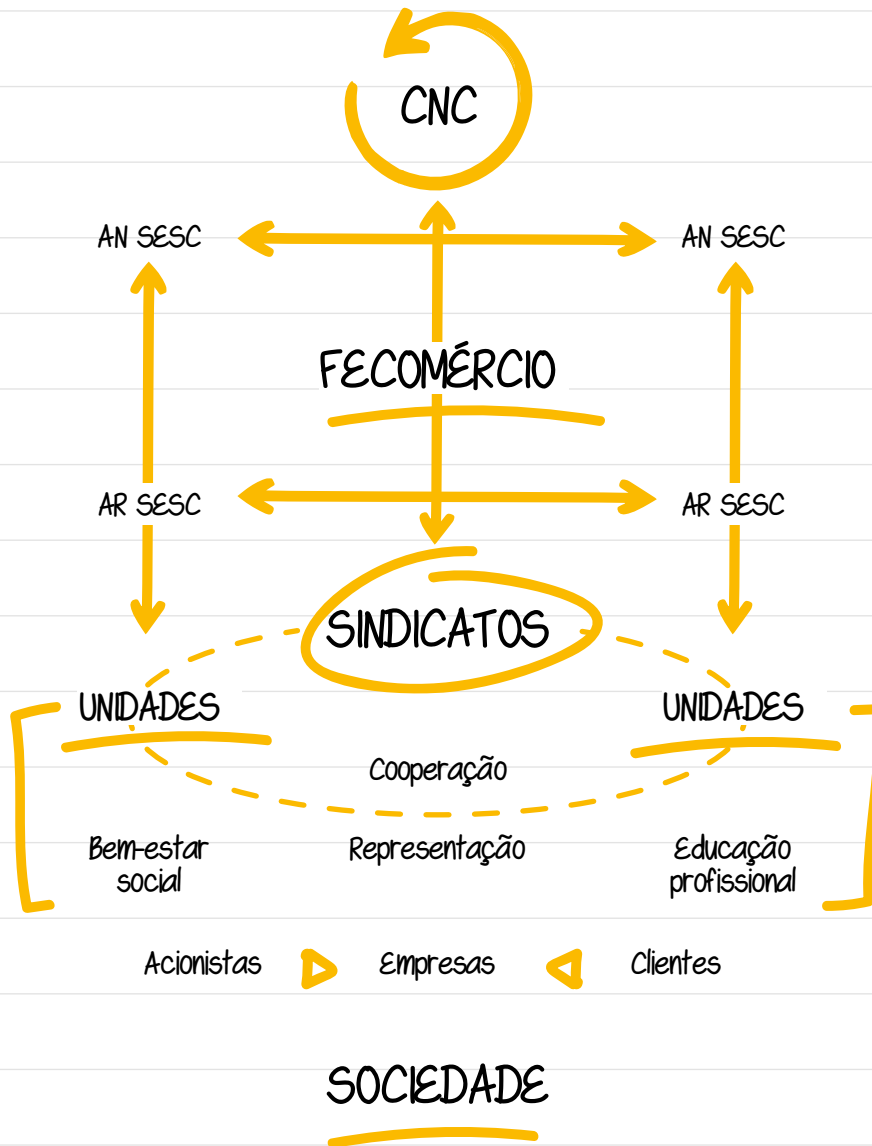
Luiz Carlos Bohn
Presidente do Conselho Regional Sesc/RS

Sumário

8	Visão Sistêmica
10	Sistema de Trabalho
12	Princípios da Organização Orientada para Estratégia
13	Elementos Estratégicos
14	Diretrizes do Quinquênio 2016/2020
16	Princípios do Sesc/RS Políticas
17	Objetivo da Qualidade
18	Riscos Empresariais
20	Mapa Estratégico 2015/2020
21	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
22	Perspectiva de Processos Internos
23	Perspectiva de Clientes e Sociedade
24	Perspectiva Financeira
25	Cumprimento da Missão e Visão
26	Mapa do Colaborador
28	Projetos Estratégicos 2017-2018
30	Indicadores Estratégicos 2015-2020 - Revisão 2017
32	Meta de Produção por Programa e Atividade
34	Metas Globais por Unidade Operacional
36	Áreas de Jurisdição do Sesc/RS
37	Unidades Operacionais Balcões Sesc/Senac
38	Composição do Conselho Regional

Visão Sistêmica

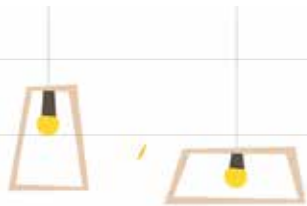




As empresas são representadas por:

- Confederação Nacional do comércio de bens, serviços e turismo (CNC);
- Federação do comércio de bens e de serviços do Estado do Rio Grande do Sul (Fecomércio-RS);
- Sindicatos das empresas do comércio de bens, serviços e turismo no Rio Grande do Sul;
- Administrações Nacionais Sesc e Senac;
- Administrações Regionais Sesc e Senac;
- Unidades Operacionais Sesc e Senac no Rio Grande do Sul;
- Balcões Sesc/Senac.

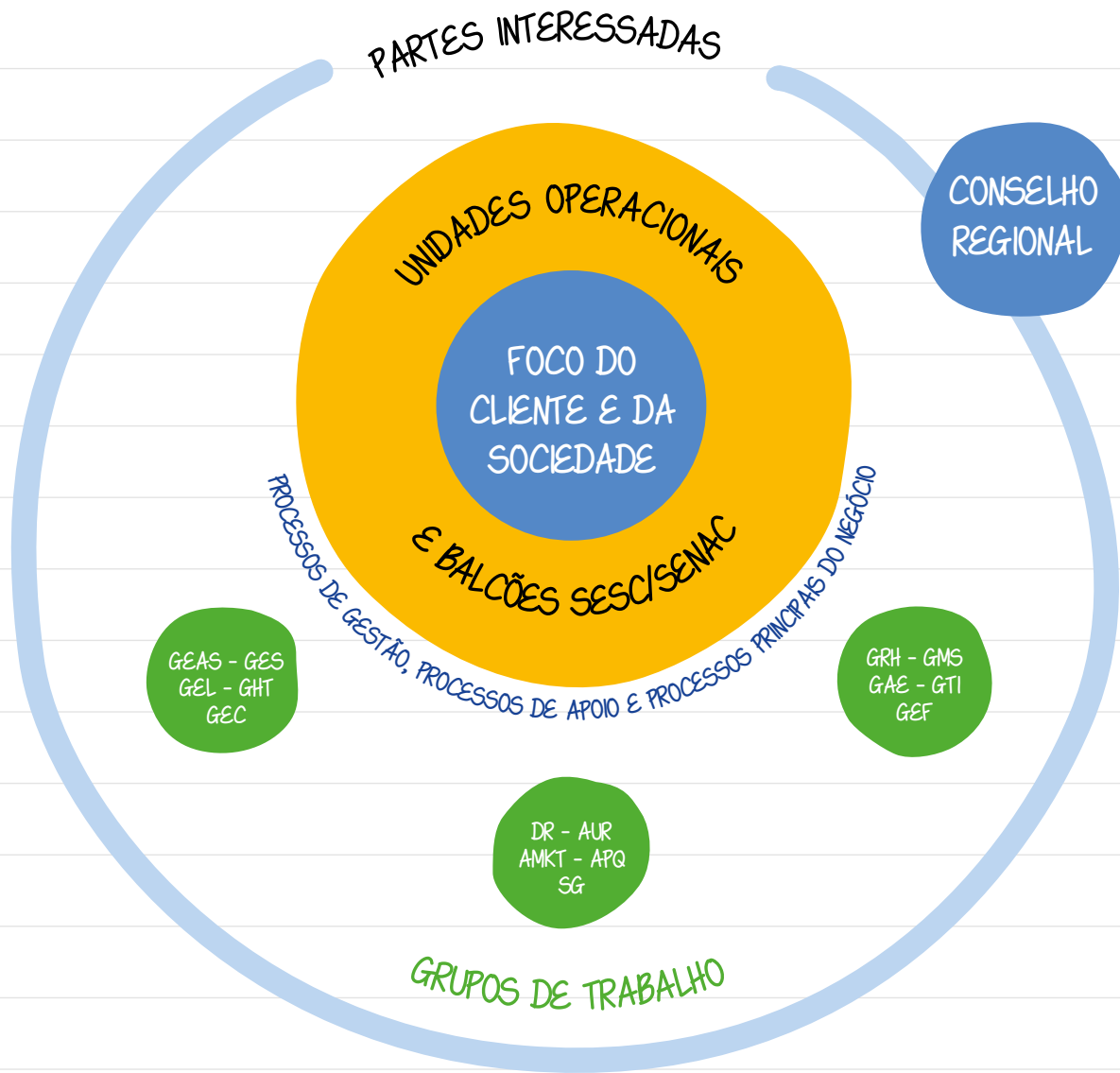
Sistema de Trabalho



A estrutura organizacional do Sesc/RS está definida a partir do foco do cliente e do mercado. As Unidades Operacionais, que mantêm relacionamento direto com os beneficiários, recebem apoio das diversas áreas do Departamento Regional, os quais estão em contato direto com as partes interessadas, retroalimentando o sistema. O princípio do Ecograma é fundamentado numa gestão biológica que pressupõe o funcionamento em rede, com mais compartilhamento, interação e cumplicidade, possibilitando que as partes se auto-organizem para a consecução dos objetivos de suas ações.

Esta estrutura permite o fluxo da comunicação, minimizando barreiras, com uma abordagem de processos que percorre toda a Instituição, privilegiando a melhoria contínua do sistema de gestão, para atender de forma equilibrada os interesses das partes interessadas.





Princípios da Organização Orientada para Estratégia

5. Converter a Estratégia em Processo Contínuo

- Acompanhar o Plano Estratégico
- Implementar Melhorias

1. Mobilizar para a mudança por meio da Liderança Executiva

- Mobilizar
- Estabelecer Processos de Governança
- Estabelecer Sistema Gerencial Estratégico

ORGANIZAÇÃO
FOCADA NA
ESTRATÉGIA

MELHORES
PRÁTICAS

4. Motivar para a Estratégia

- Comprometer Equipes e Lideranças
- Incentivar a Execução
- Desenvolver as Competências da Organização e das Pessoas

2. Traduzir a Estratégia em termos Operacionais

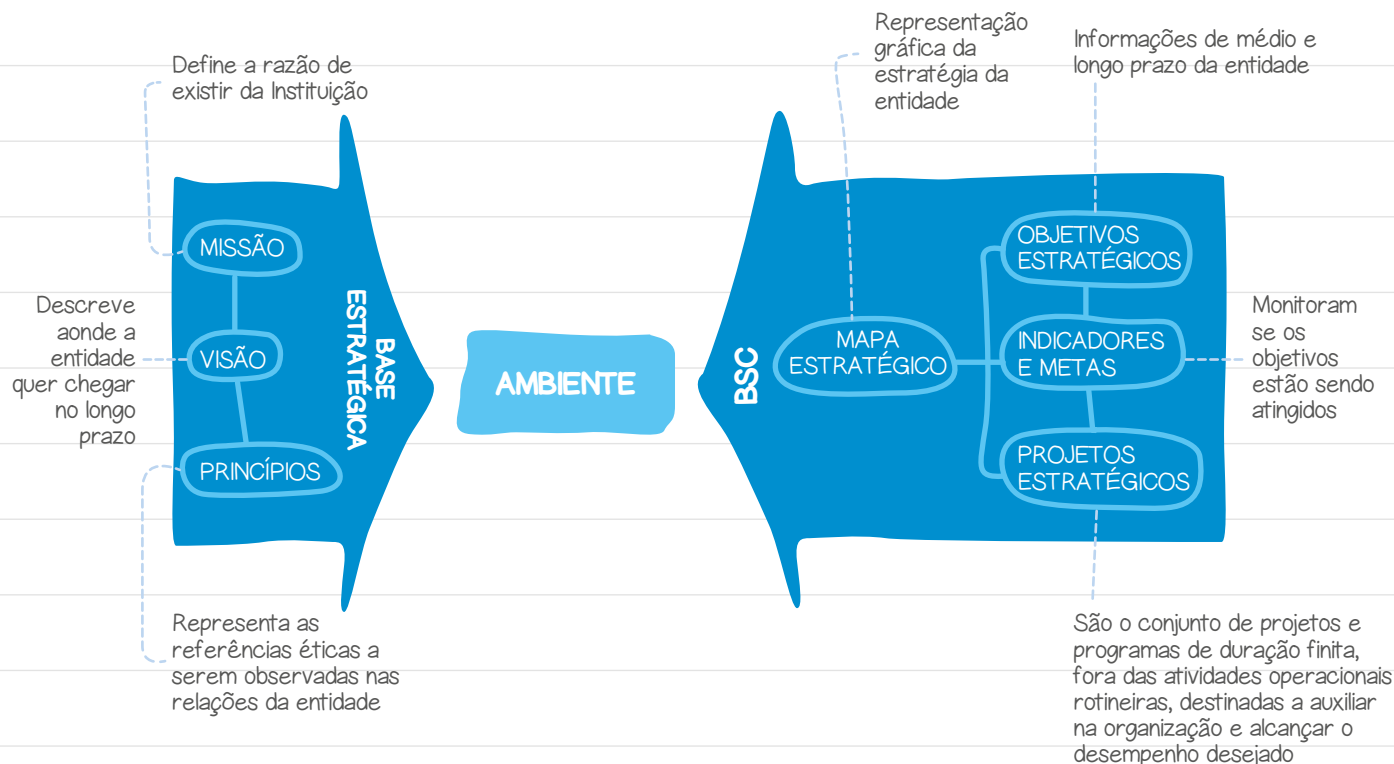
- Mapa Estratégico
- Mapas Táticos
- Indicadores e Metas
- Iniciativas Estratégicas

3. Comunicar a Estratégia

- Dirigentes
- Colaboradores
- Parceiros
- Fornecedores
- Sociedade e Partes Interessadas

Elementos Estratégicos

O formato do planejamento estratégico utilizado pelo Sesc/RS é inspirado nos principais modelos e autores de administração e baseia-se no Balanced Scorecard-BSC.



Diretrizes do Quinquênio 2016 - 2020



1. 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.

2. Foco no Cliente Preferencial

- Centrar esforços nos clientes preferenciais - os trabalhadores do comércio de bens, serviços, turismo e seus dependentes - é vital para a manutenção da identidade institucional do Sesc/RS.

3. Protagonismo do Sesc/RS na Ação Finalística

- Desempenhar suas atribuições de idealizar, planejar e executar suas ações perante o cliente, no intuito de oferecer mais serviços de conteúdo e qualidade;
- Evitar a terceirização de atividades que constituem a natureza e essência do Sesc/RS, ou seja, as atividades-fim;
- Cumprir seu papel de protagonismo para a realização da missão institucional.

4. Ênfase nos Processos de Gestão e Planejamento

- Consolidar uma visão estratégica, sistêmica e participativa do planejamento e garantir a modernização e a melhoria da gestão.

5. Valorização de Pessoas e Compromissos com o Desenvolvimento Profissional

- Valorizar e desenvolver pessoas deve ser compromisso presente em todas as áreas de trabalho do Sesc/RS;
- Estabelecer um plano de cargos e salários compatível com a qualificação e com os processos de avaliação de desempenho dos profissionais, alinhado ao mercado de trabalho;
- Realizar campanhas institucionais internas com foco na motivação e na informação dos funcionários.

6. Qualificar e Fortalecer as Ações de Afirmação Institucional e de Comunicação

- Evoluir na construção de discurso que reflita qualitativamente os atributos e valores da Instituição;
- Difundir a filosofia de atuação do Sesc/RS e sua materialização em práticas e realizações, visando à ampliação do reconhecimento social.

7. Desenvolvimento de Valores e Elevação da Qualidade de Vida

- Buscar a eficácia, a qualidade técnica, a inovação tecnológica e metodológica, a acessibilidade, a inclusão, o respeito ao meio ambiente e à diversidade cultural, recusando práticas discriminatórias.

8. Responsabilidade Socioambiental

- Ampliar a atuação, adotando a sustentabilidade como temática transversa ao conjunto da programação e às ações administrativas, para influenciar os públicos interno e externo.

9. Aperfeiçoar as Ações de Turismo Social

- Proporcionar chances de entretenimento e lazer, primando pela valorização da pessoa, do meio ambiente, do patrimônio histórico e cultural, material e imaterial.

10. Ampliação dos Serviços por meio de Tecnologia

- Buscar ferramentas tecnológicas para potencializar a ação educativa institucional.

Princípios do Sesc/RS



Busca de Harmonia: devemos contribuir para a perfeita harmonia na organização e em todas as relações.



Consciência em Ação: fazemos tudo com consciência, praticando empatia com todos os que poderão ser afetados por nossa decisão.



Transparência: devemos trazer à tona a verdade e prezar por ela.



Responsabilidade pelo Todo: o espírito é de responsabilidade compartilhada, em que todos assumem a resolução dos problemas.



Pró-soluções: devemos canalizar nossa energia para o construtivo, o preventivo e o inovador.



Equilíbrio de Interesses: a estrutura de governança delega autoridade para que haja diálogo e deliberações em todas as partes da organização.



Respeito à Diversidade: todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade, dignidade e imparcialidade.



Sustentabilidade: devemos atuar de forma sustentável, contribuindo para a manutenção das futuras gerações.

Políticas

Qualidade

Gerar experiências positivas aos clientes em um ambiente permanente de inovação, colaboração e aprendizado.

Socioambiental

O Sistema Fecomércio, através do Sesc/RS busca a sustentabilidade e o compromisso socioambiental das partes interessadas por meio da melhoria contínua dos serviços, processos e instalações, a partir da análise dos aspectos e impactos significativos, atendendo à legislação vigente e promovendo as iniciativas voltadas para a conservação do meio ambiente e a inclusão social.

Segurança da Informação

Preservar e melhorar continuamente a segurança através da confidencialidade, da integridade e da disponibilidade das informações relacionadas aos processos do Sesc/RS.

#todossomosum
#juntosomosmais

Objetivo da Qualidade

Um sistema de gestão da qualidade deve contribuir para que a Instituição atinja os resultados esperados e garanta sua perenidade, utilizando de forma eficiente os recursos, tomando decisões com base em evidências e fatos, tendo o foco na melhoria da satisfação do cliente.

O objetivo da qualidade do Sesc/RS é fortalecer a cultura da excelência e inovação orientada para resultados sustentáveis, estabelecido no objetivo 3 do Mapa Estratégico. A mensuração do resultado é realizada pelo indicador denominado **Evolução do Sistema de Gestão**, composto por três (03) dimensões - Liderança e Sentimento de Pertencimento, Compromisso com a Excelência e Inovação e Eficiência Operacional.

Dimensão	Métrica	Objetivo	Níveis de desempenho
Liderança e Pertencimento	Média de Avaliação Bloco Credibilidade Pesquisa GPTW	Avaliar o desempenho quanto à atuação da liderança no incentivo ao fortalecimento da cultura.	≥ 75% = 5 pontos 71% e 75% = 4 67% e 71% = 3 63% e 67% = 2 ≤ 63% = 1 ponto
	Média da Avaliação Bloco Orgulho da Pesquisa GPTW	Avaliar o desempenho quanto ao nível de sentimento de orgulho e pertencimento à Instituição.	
Compromisso com a Excelência e Inovação	Grau de Atuação no SGS (Auditor, Agente, Avaliador, Multiplicador, Facilitador, Grupo de melhoria interna)	Medir o nível de incentivo, contribuição e participação no SGS.	5 ou 6 = 5 pontos 4 = 4 3 = 3 2 = 2 1 = 1 ponto
	Grau de Compromisso do Colaborador com a Excelência e Inovação (colaboradores com desempenho entre muito frequente e sempre no Programa Revelação)	Avaliar o nível de desempenho quanto a implementação de ações inovadoras e de excelência. Considera a % dos colaboradores no estágio avançado.	≥ 85% = 5 pontos 70% > 85% = 4 65% > 70% = 3 50% > 65% = 2 ≤ 50% = 1 ponto
	Grau de Participação da UO com Ideias (Banco de Ideias) no ciclo	Incentivar a participação dos colaboradores e fortalecer a prática da inovação. Mede o índice de participação das unidades e áreas na geração de ideias.	≥ 5% = 5 pontos 3,5% > 5% = 4 2% > 3,5% = 3 0,5% > 2% = 2 ≤ 0,5% = 1 ponto
	Uso dos Recursos Naturais - Média da Taxa de Consumo (Luz e água)	Incentivar a redução do consumo e a conscientização para uma cultura sustentável.	≤ - 5% = 5 pontos - 5% > 0% = 4 0% > 5% = 3 5% > 10% = 2 ≥ 10% = 1 ponto
Eficiência Operacional	Execução Operacional (mensurador do desempenho na aba operacional no SA)	Medir o desempenho de todos os indicadores (estratégicos e operacionais), bem como a gestão dos planos de ação. Avalia o desempenho da gestão.	≥ 95% = 5 pontos 90% > 95% = 4 85% > 90% = 3 80% > 85% = 2 ≤ 80% = 1 ponto
Resultado Evolução do Sistema de Gestão Sesc		Pontuação	Avaliação
		De 4 a 5 pontos De 3 a 3,9 pontos De 1 a 2,9 pontos	Evoluído Evoluindo Iniciante

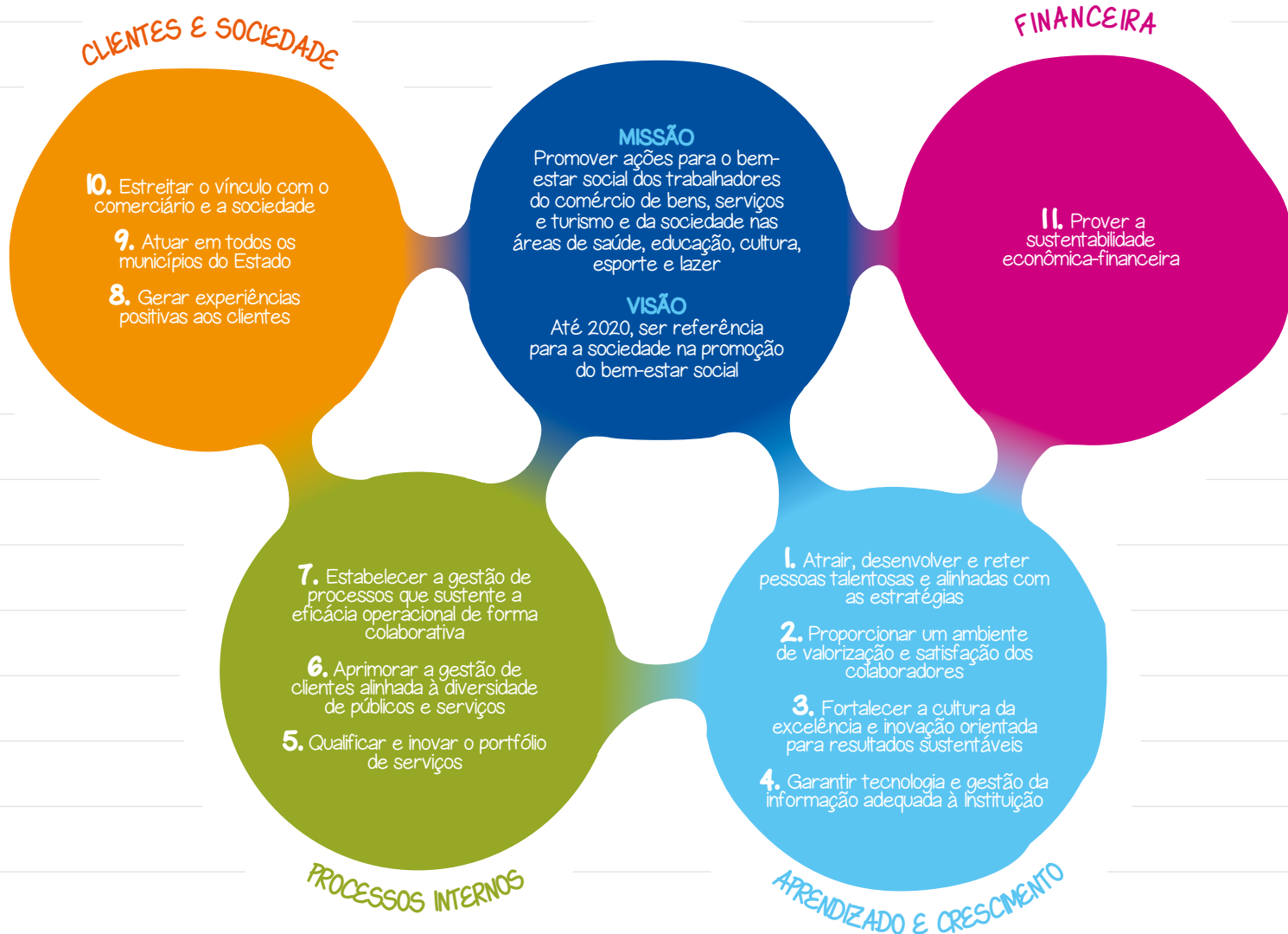
Riscos Empresariais

Análise de Risco				
Classificação do Risco	Tipo de Risco	Identificação de Risco	Resposta ao Risco	
Estratégico	Governança	Imagem	Risco de perdas em decorrência de alterações da reputação junto a clientes, órgãos governamentais, fiscalizadores e sociedade.	Transferir / Controlar
		Gestão	Risco de descontinuidade no modelo de gestão da Instituição.	Aceitar
		Legalidade	Risco de falhas no cumprimento de normas de caráter obrigatório estabelecidas nos regulamentos da Instituição.	Transferir / Controlar
	Político-Regulatório	Regulamentação	Risco de mudanças na legislação (Decreto-Lei, resoluções, portarias e normas nacionais) que definem as principais regras de funcionamento da Instituição.	Evitar / Mitigar
		Políticas Públicas	Risco de mudanças de políticas públicas nas áreas de saúde, educação, cultura, esporte, lazer e assistência.	Transferir / Controlar
Financeiro	Financeiro	Arrecadação Compulsória	Risco de interferência governamental na receita compulsória, ocasionando a perda parcial ou total dos recursos.	Evitar / Mitigar
		Inadimplência	Risco de perdas de crédito por inadimplência de clientes.	Aceitar
		Taxa de crescimento do setor terciário	Risco de queda no crescimento do setor terciário.	Aceitar
Operacional	Processos	Conformidade	Risco de falhas na execução das atividades.	Evitar / Mitigar
		Rastreabilidade	Risco de falhas nos controles de registros da execução das atividades.	Evitar / Mitigar
		Insumos	Risco de retrabalho e perda de produtividade pela ausência, atrasos e falta de insumos para a prestação de serviços.	Evitar / Mitigar

Análise de Risco

Classificação do Risco		Tipo de Risco	Identificação de Risco	Resposta ao Risco
Processos	Pessoas	Competência	Risco de perdas pelo fato de funcionários desempenharem tarefas sem qualificação profissional apropriada à função ou equívocos, omissão, distração e negligência na execução das tarefas.	Transferir / Controlar
		Fraude	Risco de perdas em decorrência de comportamentos fraudulentos - adulterações de controles, descumprimento intencional de normas da empresa, desvio de valores, divulgação de informações erradas, etc.	Evitar / Mitigar
		Saúde e Segurança	Risco de falha no uso de equipamentos obrigatórios.	Transferir / Controlar
		Conhecimento	Risco de perda de eficiência organizacional proveniente da falta de retenção de conhecimentos dos colaboradores e pela falta de atualização com conhecimentos externos que sejam fundamentais para o cumprimento das atividades essenciais do Sesc/RS.	Transferir / Controlar
	Sistema de Informação e Tecnologia	Segurança da Informação	Risco de vazamento de informações estratégicas e confidenciais, bem como risco de falta de back-up, falha na recuperação e proteção de dados e informações.	Transferir / Controlar
		Obsolescência	Risco de perda pela não substituição ou atualização dos equipamentos e softwares antigos, versões atualizadas de softwares não compatíveis com hardwares antigos; impossibilidade de integrar sistemas computacionais desenvolvidos em versões de softwares diferentes.	Aceitar
	Infraestrutura	Equipamentos Indisponíveis	Perdas de vendas e atendimentos por falhas nos equipamentos essenciais para a prestação de serviços (equipamentos de academia, odontologia, restaurantes, etc).	Transferir / Controlar
		Manutenção Preventiva	Risco de falta de manutenção preventiva de equipamentos e estrutura predial.	Transferir / Controlar

Mapa Estratégico 2015/2020



Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Representa a definição dos objetivos da Instituição quanto ao desenvolvimento das pessoas, que criarão e suportarão os processos internos necessários aos resultados para os clientes, para o Sesc/RS como um todo e a sociedade. As bases tecnológicas, intelectuais e de manejo das informações também são objetos desta perspectiva.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

1. Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias
2. Proporcionar um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores
3. Fortalecer a cultura da excelência e inovação orientada para resultados sustentáveis
4. Garantir tecnologia e gestão da informação adequada à Instituição

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2017	Periodicidade	Responsável	Direção
1	Homem Hora / Treinamento	39h	Anual	GRH / UO'S	↑
	Evasão de Talentos Estratégicos	Manter desempenho abaixo de 6%	Anual	GRH	↓
	Evasão de Colaboradores	Manter desempenho abaixo de 18%	Anual	GRH / UO'S	↓
	Taxa de Efetividade do Processo Seletivo	Manter desempenho acima de 93,5%	Anual	GRH / UO'S	↑
2	Satisfação dos Colaboradores	80%	Anual	GRH / UO'S	↑
3	Evolução do Sistema de Gestão (* máximo 5 pontos)	4,0	Anual	APQ / UO'S	↑
	Índice de Sustentabilidade	75%	Anual	APQ / UO'S	↑
4	Desempenho Global de TI	70%	Anual	GTI	↑

Perspectiva de de Processos Internos

É nessa perspectiva que se constroem os resultados, enfocando a eficácia dos processos internos relacionados a custo, agilidade, flexibilidade, produtividade e qualidade. Deve ser dada ênfase à gestão dos processos, clientes e dos serviços, bem como atendimento aos requisitos legais.

PROCESSOS INTERNOS

7. Estabelecer a gestão de processos que sustente a eficácia operacional de forma colaborativa
6. Aprimorar a gestão de clientes alinhada à diversidade de públicos e serviços
5. Qualificar e inovar o portfólio de serviços

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2017	Periodicidade	Responsável	Direção
5	Performance da Produção por Atividade	95%	Mensal	APQ / UO'S	↑
	Projetos Inovadores Implementados	5%	Anual	APQ	↑
6	Atendimento aos Requisitos dos Clientes	Manter mínimo de 90%	Semestral	AMKT / UO'S	↑
7	Processos de Cadeia de Valor Identificados	40%	Anual	APQ	↑

Perspectiva de Clientes e Sociedade

Representa a definição de como o Sesc/RS cria valor para seus clientes. A essência desejada pelos diferentes segmentos a serem atendidos deverá estar expressa nesta perspectiva.

10. Estreitar o vínculo com o comerciário e a sociedade

9. Atuar em todos os municípios do Estado

8. Gerar experiências positivas aos clientes

CLIENTES E SOCIEDADE

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2017	Periodicidade	Responsável	Direção
8	Satisfação dos Clientes	Manter acima de 90%	Semestral	AMKT / UO'S	→
9	Abrangência	497	Anual	GES / GEL GEAS / GEC / UO'S	→
10	Matrículas	420.028	Mensal	AMKT / UO'S	↑
	Titulares Comerciários Matriculados	189.012	Mensal		↑
	Taxa de Renovação de Matrículas	78%	Anual		↑
	Foco no Comerciário	Manter acima de 80%	Mensal		→

Perspectiva Financeira

Para garantir a manutenção e desenvolvimento da Instituição é imprescindível ampliar as ações para melhoria da satisfação das partes interessadas tornando-a sólida, capaz de enfrentar os desafios e riscos do mercado e da nova economia cada vez mais mutante.

II. Prover a sustentabilidade econômica-financeira

FINANCEIRA

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2017	Periodicidade	Responsável	Direção
II	Crescimento Equilibrado Global	107,33%	Anual	GEF	↑
	Crescimento Equilibrado nas Unidades Operacionais	4,50%	Anual	UO'S	↑

Cumprimento da Missão e Visão

A **Missão** descreve a finalidade da existência da Instituição esclarecendo o que se faz e para quem.

A **Visão** expressa as expectativas de benefícios a serem gerados pelo Sesc/RS para os trabalhadores do comércio de bens, serviços, turismo e também para a sociedade.

MISSÃO

Promover ações para o bem-estar social dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da sociedade nas áreas de saúde, educação, cultura, esporte e lazer

VISÃO

Até 2020, ser referência para a sociedade na promoção do bem-estar social

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta 2017	Periodicidade	Direção
Missão	Performance da Produção Global Sesc/RS	De 95% a 105%	Anual	↑
	Índice de Comprometimento em Ações Educativas	Manter entre 33% e 35%	Anual	→
	Índice de Comprometimento com a Gratuidade	Manter entre 16% e 18%	Anual	→
Visão	Reconhecimento da Marca (Referência em Bem-Estar)	Sem medição	Bienal	↑

Mapa do Colaborador

Com o objetivo de identificar a contribuição de cada colaborador para o atingimento dos objetivos estratégicos do Sesc/RS, propomos o preenchimento do Mapa do Colaborador.

É uma atividade individual em que devem ser relacionadas, em cada uma das perspectivas, as ações, projetos ou metas que irão contribuir para o atingimento dos resultados estratégicos.

Para realizar esta atividade tenha em mente os desafios do Sesc/RS e as contribuições de sua área ou Unidade no alcance das metas de 2017.



#vemprosesc

Missão
Visão

Como você contribui para atingir a Missão e a Visão do Sesc/RS?

Clientes e
Sociedade

Qual sua contribuição para a satisfação do cliente e boa imagem do Sesc/RS?

Financeira

Qual a sua contribuição para melhorar a produtividade, combater desperdícios, reduzir custos e/ou aumentar a receita?

Processos
Internos

Qual sua contribuição para a inovação e melhoria de nossos processos?

Aprendizado
e
Crescimento

Qual a sua contribuição para melhoria do clima organizacional, da cultura da excelência e aprendizado da Instituição?

Projetos Estratégicos 2017-2018



1. GESTÃO DO PORTFÓLIO DE SERVIÇOS

Este projeto teve início em 2015 e com prazo de conclusão em 2018, que trata da revisão do portfólio de serviços, com o intuito de aproveitar as tendências do ambiente externo como o envelhecimento saudável, saúde preventiva, ações voltadas ao público jovem e demais necessidades do público preferencial. Também se justifica pela necessidade de avaliar e reposicionar a estratégia de atuação da Instituição para o bem-estar social.

2. GESTÃO DE FORNECIMENTOS

A necessidade de aperfeiçoamento do processo de gestão do fornecimento está fundamentada no crescimento da Instituição nos últimos anos, evidenciada pela evolução dos gastos em materiais, equipamentos e contratação de serviços. Aliado ao crescimento organizacional constata-se melhorias para a execução do processo de suprimentos, desde o planejamento (pré-compra) das necessidades dos insumos e serviços, passando pela fase de compra e também no pós-compra (recebimento e validação do fornecimento) para melhor assertividade e produtividade de todas as partes interessadas quanto ao processo de fornecimento. A partir da diretriz de crescimento equilibrado e otimização dos recursos da Instituição, justifica-se a necessidade deste projeto para melhorar o desempenho econômico-financeiro. Devemos ser mais austeros na aplicação dos recursos disponíveis, sem perda da qualidade na prestação de serviços.

3. GESTÃO DE CLIENTES

O processo de gestão de clientes tem importantes desafios como o de qualificar o processo de atendimento ao cliente, reforçando as competências do negócio junto aos agentes de atendimento; ampliar as opções de compra e pagamento dos nossos serviços a fim de melhorar a satisfação e o vínculo com os nossos beneficiários e aproveitar as oportunidades do ambiente externo com parcerias público-privadas, ampliando o atendimento das necessidades da comunidade, concomitantemente atender os municípios da abrangência e contribuir para o aumento da receita operacional.

4. GESTÃO DO USO DOS RECURSOS NATURAIS

O uso racional de água e energia tem sido uma preocupação constante nas atividades que o Sesc/RS vem desenvolvendo. No entanto, é preciso avançar com a implementação de novas tecnologias e soluções na utilização destes recursos, os quais são essenciais à contribuição do desenvolvimento sustentável.

5. GESTÃO DO CONHECIMENTO

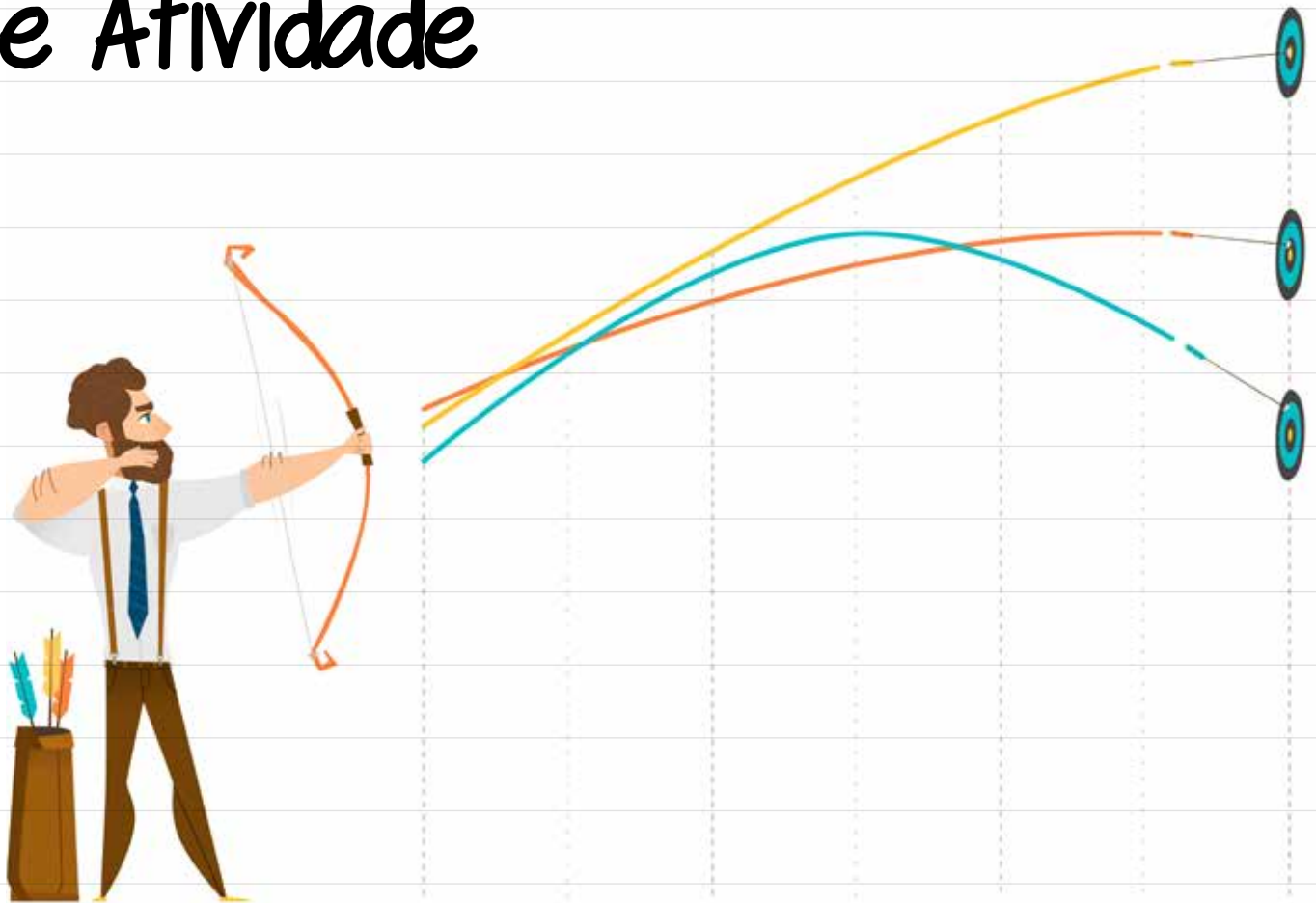
Os avanços tecnológicos podem contribuir consideravelmente para o uso da informação, de forma consistente, assertiva e ágil. Realizar o mapeamento, rever a estrutura, a forma, o conteúdo e os meios de geração, manutenção e retenção do conhecimento se faz necessário para o aumento da produtividade, a partir de processos mais eficientes, eficazes e efetivos.

Indicadores Estratégicos 2015-2020 Revisão 2017

Perspectiva	Definição	Detalhamento
Aprendizado e Crescimento	1. Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias	É ter colaboradores capacitados, comprometidos e em sintonia com os objetivos da Instituição.
	2. Proporcionar um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores	É incentivar o trabalho em equipe, a criatividade, inovação, feedback e fortalecer os espaços de confiança e colaboração, a fim de gerar valor à Instituição.
	3. Fortalecer a cultura da excelência e inovação orientada para resultados sustentáveis	É assumirmos o compromisso em executar com eficiência e eficácia tudo que realizamos para aumentar a capacidade do Sesc/RS em atingir os seus propósitos e resultados, em um ambiente de cooperação, reflexão e aprendizado.
	4. Garantir tecnologia e gestão da informação adequada à Instituição	É prover o Sesc/RS de meios tecnológicos que facilitem o acesso ao conhecimento, garantindo o fluxo de informações íntegras, atualizadas e qualificadas para assegurar o êxito das estratégias e das operações.
Processos Internos	5. Qualificar e inovar o portfólio de serviços	É inovarmos! Toda e qualquer melhoria que gere ganho de produtividade para os serviços, deve permear todos os nossos processos e entregar valor a todas as partes interessadas.
	6. Aprimorar a gestão de clientes alinhada com a diversidade de públicos e serviços	Conhecer melhor as necessidades e antecipar tendências de forma a embasar a inovação na Instituição e contribuir na revisão do portfólio de serviços, buscando o equilíbrio entre os diferentes públicos e a diversidade de ações para promover o bem-estar social.
	7. Estabelecer a gestão de processos que sustente a eficácia operacional de forma colaborativa	É preciso compreender como os processos são executados, as responsabilidades e interações entre as partes para ampliarmos o conhecimento sobre o nosso negócio.
Clientes e Sociedade	9. Gerar experiências positivas aos clientes	Tratar o cliente com igualdade, dignidade e imparcialidade, atendendo suas necessidades com encantamento pelo jeito Sesc/RS de atender.
	10. Atuar em todos os municípios do Estado	Ampliar a nossa representatividade e atuação em todos os municípios, contribuindo para o bem-estar social das comunidades atendidas.
	11. Estreitar o vínculo com o comerciário e a sociedade	A ação do Sesc/RS deve permear os diversos meios que condicionam a vida do comerciário, de sua família, a comunidade onde vive e, para isso, devemos executar ações que possibilitem estreitar o vínculo.
Financeira	8. Prover a sustentabilidade econômico-financeira	Buscar ganhos de produtividade, combater desperdícios e redução de custos, ao mesmo tempo, que devemos ampliar as receitas operacionais.
Missão	Promover ações para o bem-estar social dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo nas áreas de saúde, educação, cultura, esporte e lazer	A Missão descreve a finalidade da existência da Instituição esclarecendo o que se faz e para quem, mantendo o foco da organização. A Missão retrata a verdade de que o resultado da empresa é maior do que a soma das partes do que é realizado.
Visão	Até 2020, ser referência para a sociedade na promoção do bem-estar social	A Visão expressa as expectativas de benefícios a serem gerados pelo Sesc/RS para os trabalhadores do comércio de bens, serviços, turismo e também para a sociedade.

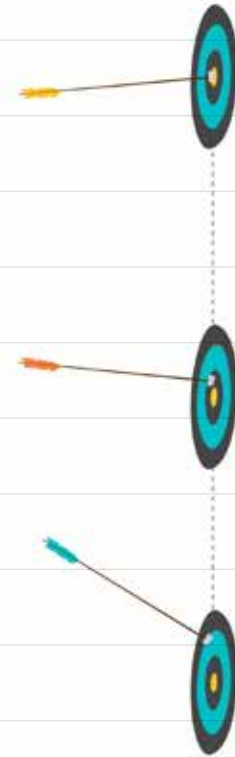
Indicador	Objetivo Estratégico	Direção	Metas			
			2017	2018	2019	2020
Homem Hora / Treinamento	1	↑	39h	40h	43h	45h
Evasão de Talentos Estratégicos	1	↓	Manter desempenho abaixo de 6%			
Evasão de Colaboradores	1	↓	Manter desempenho abaixo de 18%			
Taxa de Efetividade do Processo Seletivo	1	↑	Manter desempenho acima de 93,5%			
Satisfação dos Colaboradores	2	↑	80%	82%	83%	84%
Evolução do Sistema de Gestão	3	↑	4,0	4,1	4,5	4,8
Índice de Sustentabilidade			75%	76%	77%	78%
Desempenho Global de TI (Desempenho Operacional, Inovação e Investimento)	4	↑	70%	72%	75%	78%
Performance da produção por atividade (nas variáveis clientes inscritos, participantes, público, presença nas consultas, refeições e Kg distribuídos)	5	↑	95%	97%	98%	100%
Projetos inovadores implementados na área de serviços e processos, considerando as 40 atividades do referencial programático aplicável ao Sesc/RS			5%	7,5%	10%	12,5%
Atendimento aos Requisitos dos Clientes	6	↑	Manter mínimo de 90%			
Processos da Cadeia de Valor Identificados	7	↑	40%	48%	54%	60%
Satisfação dos Clientes	8	→	Manter acima de 90%			
Abrangência	9	→	Manter nível de atividades nos 497 municípios			
Foco no Comercário	10	→	Manter acima de 80%			
Matrículas	10	↑	420.028	462.000	508.000	560.000
Titulares Comercários Matriculados	10	↑	189.012	207.900	228.600	252.000
Taxa de Renovação de Matrículas	10	↑	78%	78,2%	78,4%	78,5%
Crescimento Equilibrado Global	11	↑	107,33%	106,68%	105,37%	105,59%
Crescimento Equilibrado nas UO's	11	↑	41,50%	41,86%	42,22%	42,58%
Performance da Produção do Sesc/RS	Missão	↑	Entre 95% e 105%			
Índice de Comprometimento em Ações Educativas	Missão	→	Manter entre 33% e 35%			
Índice de Comprometimento com a Gratuidade	Missão	→	Manter entre 16% e 18%			
Reconhecimento da Marca	Visão	↑	Não terá medição	Acima de 80%	Não terá medição	Acima de 80%

Meta de Produção por Programa e Atividade



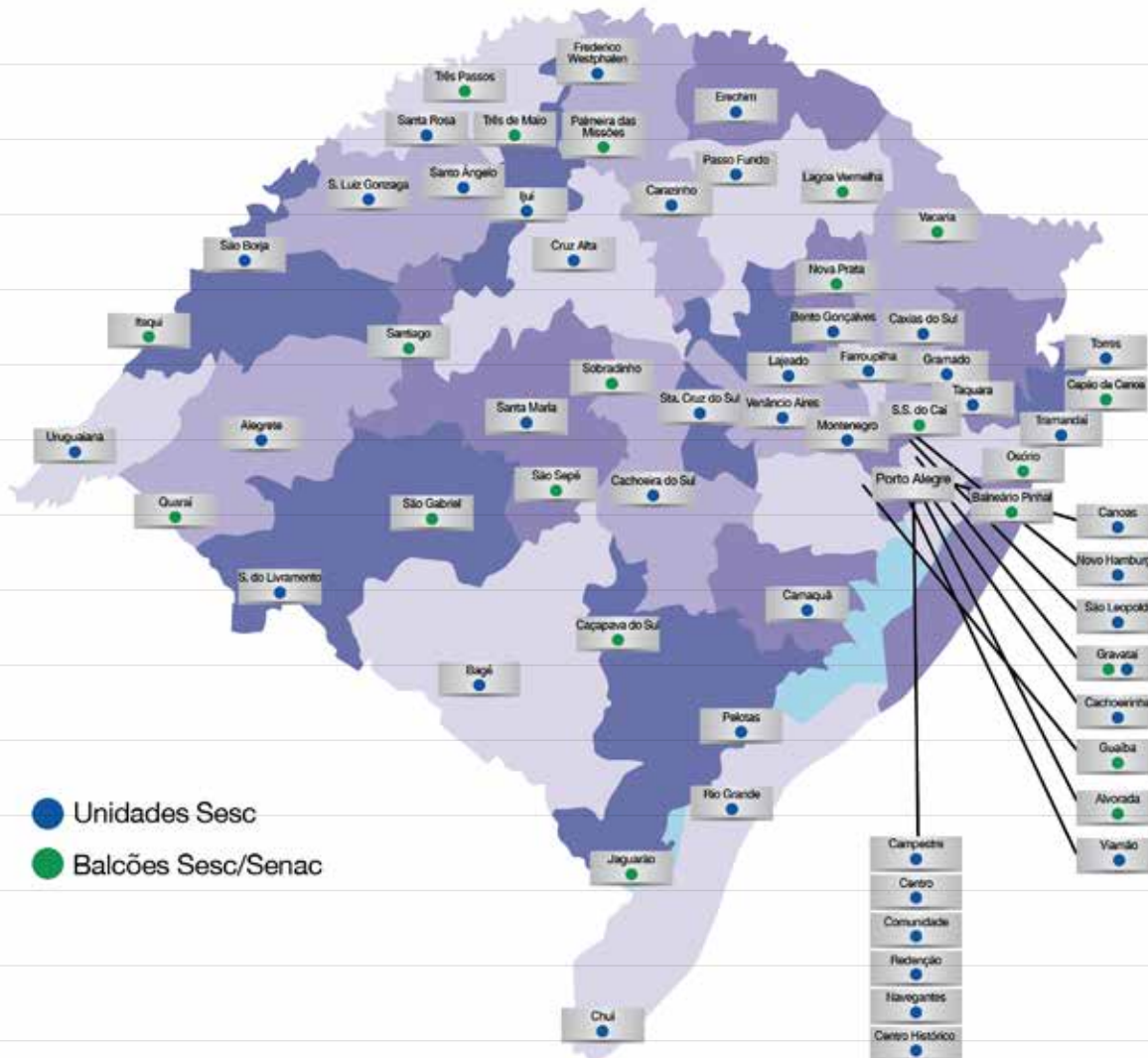
Atividade	Clientes Inscritos	Participantes / Público Plateia
Educação Infantil	1.551	-
Educação Complementar	8.206	3.517
Cursos de Valorização Social	875	540
Educação em Ciências e Humanidade	5.215	4.955
Total Educação	15.847	9.012
Nutrição	202.119	-
Saúde Bucal	42.985	15.425
Educação em Saúde	450	597.191
Cuidado Terapêutico	12.855	19.565
Total Saúde	258.409	632.181
Artes Cênicas	4.614	750.456
Artes Visuais	1.880	188.096
Música	3.313	733.125
Literatura	135.094	530.306
Audiovisual	1.055	151.429
Biblioteca	39.032	-
Total Cultura	184.988	2.353.412
Desenvolvimento Físico-Esportivo	371.446	830.738
Recreação	5.021	5.122.127
Turismo Social	156.118	-
Total Lazer	532.585	5.952.865
Desenvolvimento Comunitário	1.968	930
Segurança Alimentar e Apoio Social	18.863	5.062
Trabalho Social com Grupos	5.251	131.169
Assistência Especializada	23.784	-
Total Assistência	49.866	137.161
Total Geral	1.041.695	9.084.631

Metas Globais por Unidade Operacional



UO	Cientes Inscritos	Foco no Comercário	Abrangência	Matrículas	% CE	
4	Gerência de Cultura	340	---	---	---	
9	Sesc Campestre	46.356	93,88%	---	37.429	28,99%
10	Sesc Navegantes	32.993	91,98%	13	14.320	42,73%
11	Sesc Comunidade	8.906	---	---	---	---
12	Sesc Alegrete	8.522	88,81%	3	7.197	41,75%
13	Sesc Bagé	17.614	69,81%	9	7.932	40,64%
14	Sesc Bento Gonçalves	29.257	84,26%	22	8.500	58,85%
15	Sesc Cachoeira do Sul	33.771	87,92%	16	7.175	37,89%
16	Sesc Carazinho	54.810	72,55%	28	8.335	35,51%
17	Sesc Caxias do Sul	35.164	94,42%	12	14.909	51,20%
18	Sesc Cruz Alta	20.383	71,01%	19	5.734	51,63%
19	Sesc Erechim	24.824	75,19%	35	7.763	44,17%
20	Sesc Ijuí	27.118	84,95%	15	8.155	36,01%
21	Sesc Lajeado	31.398	81,21%	31	7.651	33,17%
22	Sesc Novo Hamburgo	13.768	89,88%	14	12.384	36,37%
23	Sesc Passo Fundo	31.001	76,42%	35	18.179	41,00%
24	Sesc Pelotas	26.000	61,45%	13	13.934	43,69%
25	Sesc Rio Grande	13.590	71,31%	4	11.133	36,00%
26	Sesc Santa Cruz do Sul	38.184	88,09%	6	11.761	49,95%
27	Sesc Santa Maria	34.006	74,00%	25	7.401	27,29%
28	Sesc Santa Rosa	28.420	80,71%	35	5.919	38,98%
29	Sesc Santana do Livramento	16.099	70,72%	5	8.328	48,59%
30	Sesc Santo Ângelo	16.118	80,93%	15	8.864	42,93%
31	Sesc São Leopoldo	15.442	75,37%	8	10.808	43,92%
32	Sesc Uruguaiana	15.191	70,98%	3	10.535	52,78%
35	Sesc Centro	30.572	95,89%	---	27.545	52,09%
36	Sesc Redenção	3.600	81,28%	---	13.526	54,79%
38	Gerência de Saúde	451	---	---	---	---
39	Gerência de Hotelaria e Turismo	600	---	---	---	---
40	Sesc São Borja	5.590	51,80%	5	6.094	38,32%
41	Sesc Camaquã	25.813	73,78%	9	7.136	38,91%
42	Sesc Torres	65.981	95,56%	10	5.464	46,40%
43	Sesc Venâncio Aires	18.043	73,71%	9	4.288	37,12%
44	Sesc Montenegro	13.992	76,29%	10	6.566	45,69%
45	Sesc Farroupilha	29.180	70,30%	15	8.571	47,87%
46	Sesc Gravataí	10.968	92,96%	4	13.031	44,42%
47	Sesc Gramado	41.004	97,92%	2	3.405	65,74%
48	Sesc Taquara	22.815	60,93%	10	4.647	43,43%
51	Gerência de Esporte e Lazer	14.000	---	---	---	---
53	Sesc Tramandaí	22.645	76,94%	9	6.262	22,96%
54	Unidade Móvel OdontoSesc 01	940	---	---	---	13,57%
55	Unidade Móvel OdontoSesc 02	940	---	---	---	0,69%
56	Unidade Móvel OdontoSesc 03	941	---	---	---	0,66%
57	Unidade Móvel OdontoSesc 04	946	---	---	---	15,91%
58	Unidade Sesc de Saúde Preventiva 01	5.016	---	---	---	10,70%
59	Sesc Viamão	16.656	96,30%	2	8.100	23,99%
60	Sesc Chuí	4.372	65,60%	2	1.548	15,03%
61	Sesc Canoas	38.223	78,32%	3	20.713	51,37%
62	Sesc Cachoeirinha	5.490	90,10%	1	5.920	21,87%
63	Sesc Centro Histórico	5.364	92,34%	---	15.670	65,81%
64	Sesc Frederico Westphalen	21.390	79,23%	31	5.602	35,40%
65	Unidade Móvel OdontoSesc 05	940	---	---	---	1,54%
66	Unidade Sesc de Saúde Preventiva 02	5.472	---	---	---	---
68	Sesc São Luiz Gonzaga	10.374	49,27%	9	1.594	46,59%
	Total Geral	1.041.594	90,14%	497	420.028	41,50%

Áreas de Jurisdição do Sesc/RS



Unidades Operacionais

Sesc Alegrete
Sesc Bagé
Sesc Bento Gonçalves
Sesc Cachoeira do Sul
Sesc Cachoeirinha
Sesc Camaquã
Sesc Campestre (Porto Alegre)
Sesc Canoas
Sesc Carazinho
Sesc Caxias do Sul
Sesc Centro (Porto Alegre)
Sesc Centro Histórico (Porto Alegre)
Sesc Chuí
Sesc Comunidade (Porto Alegre)
Sesc Cruz Alta
Sesc Erechim
Sesc Farroupilha
Sesc Frederico Westphalen
Sesc Gramado
Sesc Gravataí
Sesc Ijuí
Sesc Lajeado
Sesc Montenegro
Sesc Navegantes (Porto Alegre)
Sesc Novo Hamburgo
Sesc Passo Fundo
Sesc Pelotas
Sesc Redenção (Porto Alegre)
Sesc Rio Grande
Sesc Santa Cruz do Sul
Sesc Santa Maria
Sesc Santa Rosa
Sesc Santana do Livramento

Sesc Santo Ângelo
Sesc São Borja
Sesc São Leopoldo
Sesc São Luiz Gonzaga
Sesc Taquara
Sesc Torres
Sesc Tramandaí
Sesc Uruguaiana
Sesc Venâncio Aires
Sesc Viamão

Balcões Sesc/Senac

Alvorada
Balneário Pinhal
Caçapava do Sul
Capão da Canoa
Gravataí Morada do Vale
Guaíba
Itaqui
Jaguarão
Lagoa Vermelha
Nova Prata
Osório
Palmeira das Missões
Quaraí
Santiago
São Gabriel
São Sebastião do Caí
São Sepé
Sobradinho
Três de Maio
Três Passos
Vacaria

Composição do Conselho Regional

CONSELHO REGIONAL DO Sesc/RS 2014-2018

PRESIDENTE DO CONSELHO REGIONAL

Luiz Carlos Bohn

DIRETOR REGIONAL

Luiz Tadeu Piva

1º Grupo - COMÉRCIO ATACADISTA

Titulares: Nelson Lídio Nunes e Levino Luiz Crestani

Suplentes: Maurício Martins Reis e Paulo Pretto De Marchi

2º Grupo - COMÉRCIO VAREJISTA

Titulares: Sadi João Donazzolo e Leonides Freddi

Suplentes: Joel Vieira Dadda e Gerson Nunes Lopes

3º Grupo - AGENTES AUTÔNOMOS DO COMÉRCIO

Titulares: Rogério Fonseca e Elvio Renato Ranzi

Suplentes: Marcio Henrique Vincenti Aguiar e Adair Umberto Mussoi

4º Grupo - COMÉRCIO ARMAZENADOR

Titulares: Walter Seewald e Luis Caldas Milano

Suplente: Jovino Antônio Demari

5º Grupo - COMÉRCIO DE TURISMO E HOSPITALIDADE

Titulares: Sérgio José Abreu Neves e Luiz Carlos Brum

Suplentes: Flávio José Gomes e Jair Alves Tavares

GRUPO - GÊNEROS ALIMENTÍCIOS

Titulares: João Francisco Micelli Vieira e Gilberto José Cremonese

Suplentes: Celso Canisio Muller e Elenir Luiz Bonetto

INSS - INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

Titular: Eliane Luzia Schmidt

Suplente: Sinara Aparecida Pastório

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

Titular: Leonor da Costa

Suplente: Adriana Rosa dos Santos

FEDERAÇÕES NACIONAIS

Titular: Adão Oliveira da Silva

Suplente: João Antônio Leidens

CENTRAIS SINDICAIS

Titulares: Luiz Henrique Alves Pereira, Evandro Vargas dos Santos e Orildes Maria Lottici

Suplentes: Cláudio Luis Corrêa da Silva, Dirceu de Quadros Saraiva e Rogério Gomes dos Reis

