

Plano Estratégico

2024

Sesc
Fecomércio
Senac

RESTAURA



"Cada ação orientada pelo propósito é um passo em direção à excelência."

CONSELHO REGIONAL DO SESC/RS

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS E DE SERVIÇOS
DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (Fecomércio-RS)

Presidente Luiz Carlos Bohn
Gestão 2022-2026

1º GRUPO

COMÉRCIO ATACADISTA

TITULARES	Daniel Vicente Michielin Nunes Levino Luiz Crestani
SUPLENTES	Adriana Schommer Fulvio Ricardo Peixoto Delavi

2º GRUPO

COMÉRCIO VAREJISTA

TITULARES	Ademir José da Costa Leomar Rehbein
SUPLENTES	José Gelso Miola João Antônio Harb Gobbo

3º GRUPO

AGENTES AUTÔNOMOS DO COMÉRCIO

TITULARES	Neila Rosane dos Santos Marcio Henrique Vincenti Aguilãr
SUPLENTES	Liones de Oliveira Bittencourt Irineo Luiz Grings

4º GRUPO

COMÉRCIO ARMAZENADOR

TITULARES	Gilmar Tadeu Bazanella Joel Vieira Dadda
SUPLENTES	Walter Seewald Denério Rosales Neumann

5º GRUPO

COMÉRCIO DE TURISMO E HOSPITALIDADE

TITULARES	Maria Tereza Menegotto Sérgio Antônio Jardim Cogoy
SUPLENTES	Ademir Antonio Penz Liziane Stangarlin

GRUPO

GÊNEROS ALIMENTÍCIOS

TITULARES	João Francisco Micelli Vieira Elenir Luiz Bonetto
SUPLENTES	Celso Canisio Muller Eduardo Luiz Stangherlin

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL – INSS

TITULAR	João Mário Cristofari
SUPLENTE	Haidson Pedro Brizola da Silva

MINISTÉRIO DO TRABALHO – MT

TITULAR	Antônio Carlos Fontoura
SUPLENTE	Claudir Antonio Nespolo

FEDERAÇÕES NACIONAIS:

FNHRBS, FECOMBUSTÍVEIS, FENACOR, FEBRAC, FENAVIST, FEADUANEIROS e FENACON

TITULAR	Ivone Ferraz Teixeira
SUPLENTE	André Luiz Araujo Thozeski

CENTRAIS SINDICAIS:

CUT, FS, UGT, NCST e CTB

TITULARES	Luiz Henrique Alves Pereira Orildes Maria Lottici
SUPLENTES	Cláudio Luis Corrêa da Silva Dirceu de Quadros Saraiva Rogério Gomes dos Reis

Diretor Regional interino do Sesc/RS

Marcelo de Campos Afonso

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Plano Estratégico 2024 / Serviço Social do
Comércio do Rio Grande do Sul - Porto Alegre:
SESC/RS, 2024.

28 p. : il.

1. Estrutura organizacional 2. Unidades por modelo 3. Política da qualidade 4. Manifesto Cultura TRI 5. Gestão sustentável 6. Gestão da inovação 7. Diretrizes estratégicas 8. Mapa estratégico I. Título II. Serviço Social do Comércio do Rio Grande do Sul.

CDU 001

Catalogação elaborada por Aline de Medeiros, CRB 10/1977.

APRESENTAÇÃO

“Quem acende uma luz é o primeiro a se beneficiar da claridade”. É com essa inspiradora frase, do autor G. K. Chesterton, que iniciamos 2024, acendendo as luzes para mais um ano que promete ser incrível para o Sesc/RS.

Este Plano Estratégico foi cuidadosamente construído, contando com a colaboração de muitas pessoas. Nele, evidenciamos de maneira clara o nosso comprometimento em atender às necessidades e expectativas das partes interessadas. Asseguramos o cumprimento das metas estabelecidas e destacamos os projetos significativos que guiarão a nossa trajetória na busca dos objetivos.

As nossas metas são desafiadoras, exigem comprometimento e muito trabalho. E para isso, contamos com um fator especial: a paixão pelo propósito. Esse elemento forte em nossa cultura, nos ajudará a superar os desafios com muita tranquilidade. Afinal, cuidar, emocionar e fazer as pessoas felizes com serviços de saúde, educação, cultura esporte e lazer é um nobre propósito que nos motiva diariamente.

“

**Cada ação orientada pelo propósito
é um passo em direção à excelência**

”

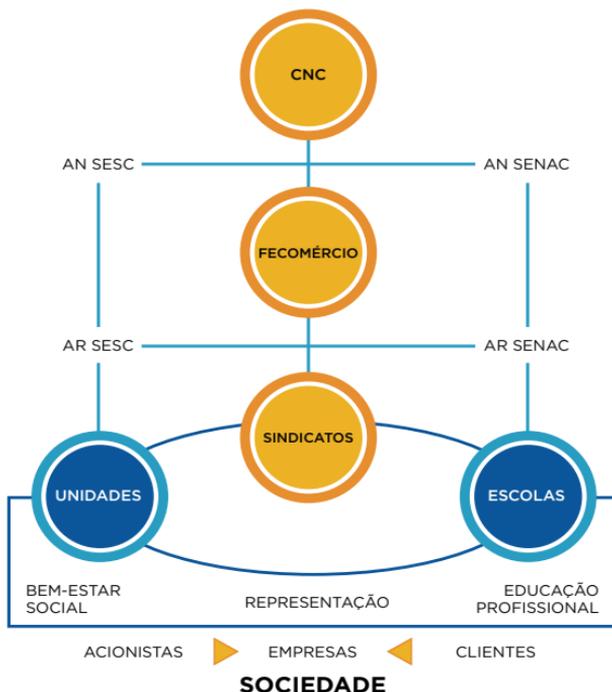
 Luiz Carlos Bohn
Presidente do Conselho Regional
do Sesc/RS

Marcelo de Campos
Afonso
Diretor Regional interino do Sesc/RS

VISÃO SISTÊMICA

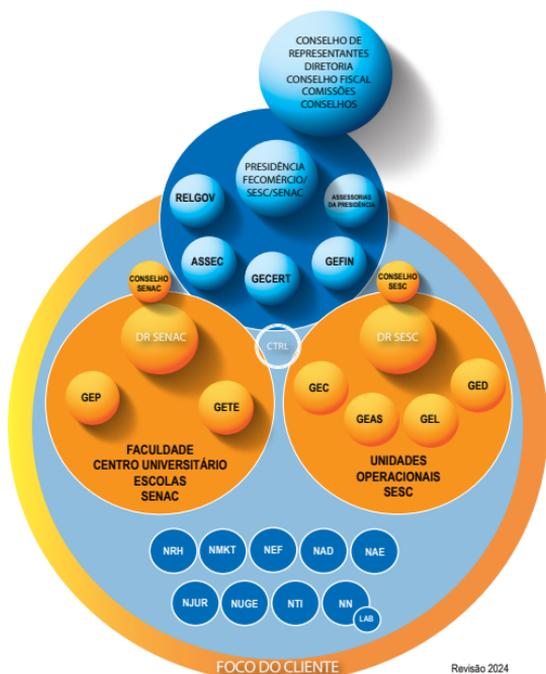
O Sesc/RS faz parte da estrutura abaixo destacada:

- 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 no Rio Grande do Sul;
- Escolas Senac no Rio Grande do Sul.



ECOGRAMA

A estrutura organizacional do Sesc/RS está definida a partir do foco do cliente e é representada pelo Ecograma, o qual apresenta visualmente as interações sistêmicas, enfatizando os princípios de autonomia e auto-organização. Essa estrutura permite comunicação fluida, minimizando barreiras, com uma abordagem por processos que percorre toda a organização, privilegiando a melhoria contínua do sistema de gestão. As unidades mantêm relacionamento direto com os clientes, recebem apoio das gerências e dos núcleos da Administração Regional, os quais estabelecem contato com as partes interessadas, retroalimentando o sistema de gestão.



Revisão 2024

UNIDADES POR MODELO

UNIDADES

MODELO
A

4º DISTRITO	NOVO HAMBURGO
ALBERTO BINS	SANTA MARIA
CANOAS	TRAMANDAÍ
CAXIAS DO SUL	

MODELO
B

ALEGRETE	PASSO FUNDO
BAGÉ	PELOTAS
CAMAQUÃ	RIO GRANDE
CARAZINHO	SANTA CRUZ DO SUL
CENTRO HISTÓRICO	SANTA ROSA
ERECHIM	SANTANA DO LIVRAMENTO
GRAVATAÍ	SANTO ÂNGELO
IJUÍ	SÃO LEOPOLDO
LAJEADO	

MODELO
C

BENTO GONÇALVES	PALMEIRA DAS MISSÕES
CACHOEIRA DO SUL	REDENÇÃO
CACHOEIRINHA	SÃO BORJA
CHUI	SÃO LUIZ GONZAGA
CRUZ ALTA	TAQUARA
FARROUPILHA	URUGUAIANA
FREDERICO WESTPHALEN	VENÂNCIO AIRES
MONTENEGRO	VIAMÃO

MODELO
X

ANCHIETA	PROTÁSIO ALVES
COMUNIDADE	TORRES
GRAMADO	

PROPÓSITO E POLÍTICA

Propósito Sesc/RS

Cuidar, emocionar e fazer pessoas felizes com serviços de saúde, educação, cultura, esporte e lazer.

Política da Qualidade

A Gestão da Qualidade do Sesc/RS tem como objetivos:

- ◆ Satisfazer os clientes com bem-estar social de excelência
- ◆ Atender aos requisitos das partes interessadas
- ◆ Praticar um sistema de gestão inovador, ágil e sustentável

PRINCÍPIOS SESC/RS



BUSCA DE HARMONIA

Devemos contribuir para a perfeita harmonia na organização e em todas as relações.



CONSCIÊNCIA EM AÇÃO

Façamos 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

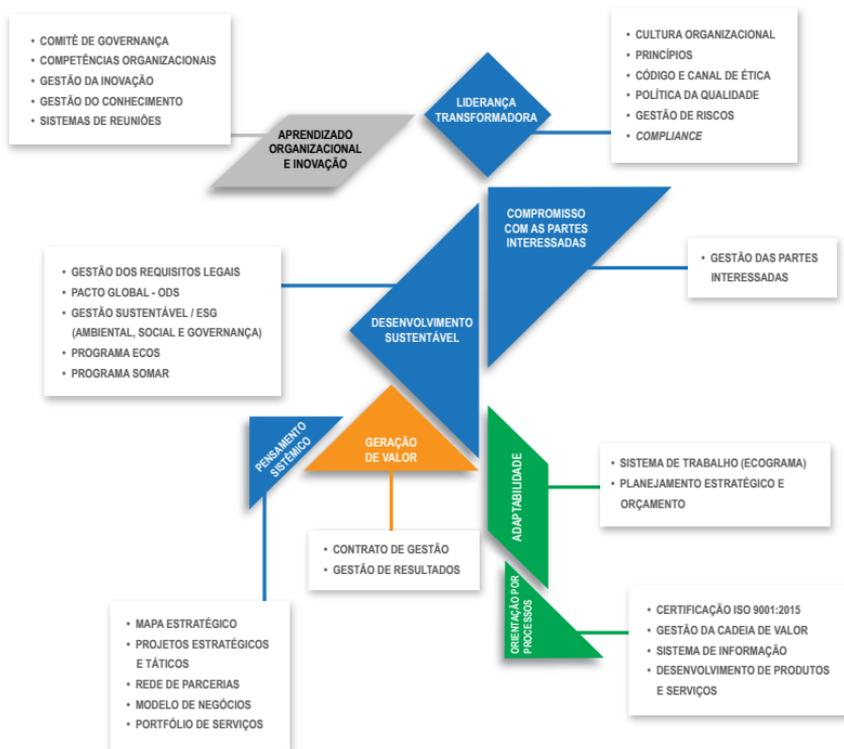
Todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade, dignidade e imparcialidade.



SUSTENTABILIDADE

Devemos atuar de forma sustentável, contribuindo para a manutenção das futuras gerações.

SISTEMA DE GESTÃO SESC/RS



DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

PRODUTIVIDADE



Práticas que garantem a produtividade da organização. É fazer mais com menos.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL QUE GERE VALOR AO CLIENTE



A transformação digital é algo “urgente”, mas com o *gap* atual, precisamos envidar esforços naquelas transformações que impactem o cliente.

LONG LIFE LEARNING



Na tradução livre para o português, a expressão significa algo como aprendizado ao longo da vida. Para o Sistema é oferecer uma educação em todas as etapas da vida garantindo um aprendizado contínuo, da educação infantil até a pós-graduação.

INOVAÇÃO



“Inovação é algo diferente que gera valor. É a geração de valor que distingue a inovação dos seus típicos precursores: invenção e criatividade.”
Scott Anthony
Práticas: MOGI, E-learning, Portal Ideias em Movimento, Portal Boas Práticas.

RELACIONAMENTO COM AS EMPRESAS CONTRIBUINTES



A base do Sistema Comércio é feita de empresas do setor terciário, que contribuem para existência de Sesc e Senac.

ESG



O ESG evidencia como o sistema de gestão contribui para o desenvolvimento sustentável, gerando impactos positivos para o meio ambiente, a sociedade, com transparência e ética, aproximando a gestão ESG da visão estratégica.

PARTES INTERESSADAS

Força de trabalho

- ♦ Alinhamento de valores pessoais com os da organização
- ♦ Ter uma liderança norteadora
- ♦ Ter espaço para evoluir e contribuir como profissional

Mantenedores

- ♦ Reconhecimento da marca
- ♦ Abrangência de atuação
- ♦ Execução das metas planejadas
- ♦ Atender às diretrizes e legislação
- ♦ Promover o bem-estar social de excelência
- ♦ Cultura da inovação

Clientes PF

- ♦ Bom atendimento
- ♦ Diversidade da programação oferecida
- ♦ Profissionais qualificados
- ♦ Qualidade do serviço
- ♦ Metodologia aplicada

Sociedade

- ♦ Serviço social de qualidade

Fornecedores

- ♦ Clareza e agilidade no processo de compra
- ♦ Cumprimento do contrato
- ♦ Bom relacionamento

Órgãos reguladores e fiscalizadores

- ♦ Atendimento da legislação aplicável

Organizações sociais

- ♦ De acordo com cada DSL (diagnóstico social local)

Clientes PJ

- ♦ Conforme estabelecido em contrato

MANIFESTO CULTURA TRI

Somos diversos, somos múltiplos. Mas o que temos em comum? Temos o **propósito** de impactar a vida dos gaúchos, seja no desenvolvimento, seja na felicidade ou na mudança. A nossa união fortalece ainda mais **nosso jeito de ser!** Ao olhar para nós mesmos, o que vemos? **Diversidade, inovação e excelência!** Tudo isso guiado pela **paixão pelo propósito e pelo cuidado com as pessoas**, com a mais genuína **atuação em rede** acontecendo todos os dias, rumo a um verdadeiro **crescimento sustentável!**



EXCELÊNCIA



INOVAÇÃO



DIVERSIDADE



PAIXÃO PELO
PROPÓSITO



CUIDADO COM
AS PESSOAS



ATUAÇÃO
EM REDE



CRESCIMENTO
SUSTENTÁVEL

Realizar o incrível é o que nos une!
Essa é a nossa cultura!

GESTÃO SUSTENTÁVEL

A atuação sustentável leva em consideração a Diretriz Estratégica ESG, a qual direciona as práticas ambientais, sociais e de governança corporativa, alinhadas aos ODS. A imagem representada demonstra a sinergia dos temas por meio da mandala com o objeto de representação da Gestão ESG do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac e Sindicatos.



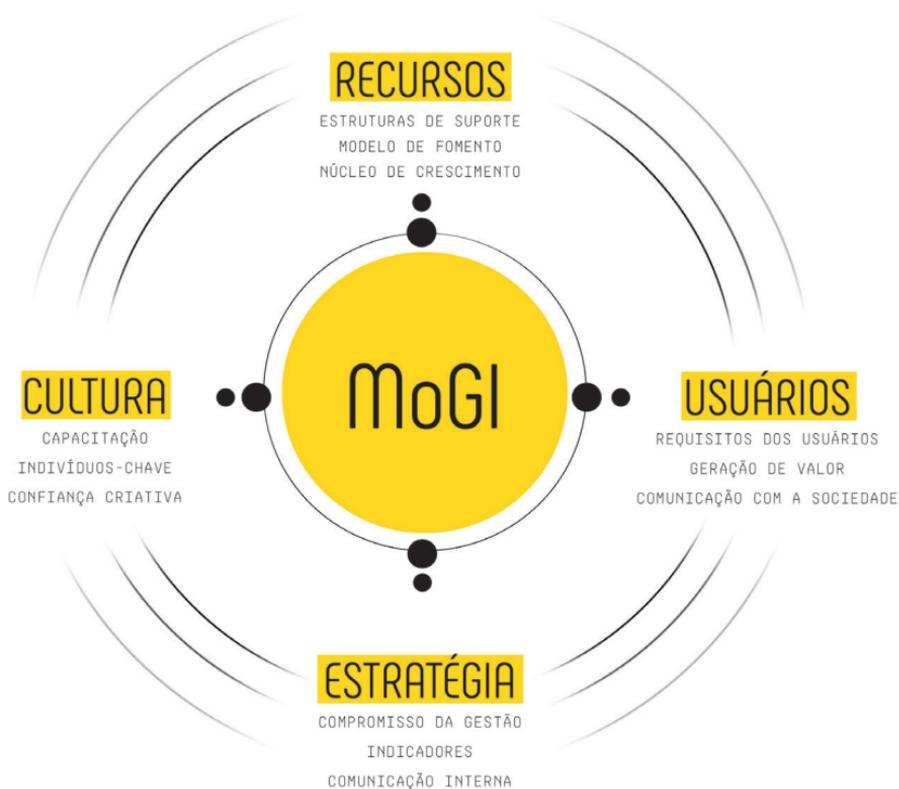
Acesse mais sobre os ODS aqui!

CADEIA DE VALOR



MODELO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

A sobrevivência e prosperidade das organizações depende de sua capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças de mercado. Esta capacidade é adquirida pela conquista de uma cultura de inovação na gestão do negócio. Com esse objetivo foi desenvolvido o Modelo de Gestão da Inovação - MoGI - orientado por quatro pilares:



PROJETOS ESTRATÉGICOS

Projetos Sesc/RS

- ◆ Escola Sesc em Porto Alegre
- ◆ Mensuração de Impacto Social
- ◆ CX - *Customer Experience*
- ◆ Plano de Centro de Custos Relacionais (PCCR) e Referencial dos Programas Sociais (RPS)

Projetos Senac-RS

- ◆ CX - *Customer Experience*
- ◆ Ecossistema de Soluções Digitais*

Projetos Sesc/RS e Senac-RS

- ◆ SNET*
- ◆ Ciber Segurança*
- ◆ Fortalecer Relacionamento com Contribuintes*

* Remanescente

MAPA DE COMPETÊNCIAS

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS SESC

Capacidade de articulação (10)
 Capacidade de realização (8)
 Efetividade na entrega dos serviços (9)

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Gestão de Pessoas (1-2)
 Gestão da Inovação (3-5)
 Gestão Financeira (10-11-12-13)
 Gestão da Experiência do Cliente (6-8-9)
 Gestão do ESG (5-7-11-12-13)

PRINCÍPIOS

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| (a) Busca de Harmonia | (e) Pró-Soluções |
| (b) Consciência em Ação | (f) Equilíbrio de Interesses |
| (c) Transparência | (g) Respeito à diversidade |
| (d) Responsabilidade pelo Todo | (h) Sustentabilidade |

Comprometimento (c-d-f-g-h) | Inteligência Emocional (a)
 Proatividade e Adaptabilidade (e) | Colaboração (b)

COMPETÊNCIAS DA FORÇA DE TRABALHO

GESTÃO DR

Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)
 Liderança (1-2-c)
 Orientação para o mercado (9-10)

GESTÃO UO

Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)
 Liderança (1-2-c)
 Orientação para o mercado (9-10)

LÍDER DE VENDAS

Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)
 Liderança (1-2-c)
 Orientação para o mercado (9-10)

LÍDER TÉCNICO

Liderança (1-2-c)
 Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)
 Orientação para o mercado (9-10)

RELAÇÕES COM MERCADO

Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)
 Orientação para o mercado (9-10)

APOIO

Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)

LÍDER PEDAGÓGICO

Liderança (1-2-c)
 Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)
 Gestão Pedagógica (1-8-11-d)

LÍDER ADMINISTRATIVO

Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)
 Liderança (1-2-c)

TÉCNICO

Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)

DOCENTES

Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)

OPERAÇÃO

Foco no Cliente (6-8)
 Criatividade e Inovação (3-5)

ATIVOS INTANGÍVEIS

- Marca
- Abrangência e Capilaridade
- Cultura Organizacional
- Capital Intelectual
- Grupos Multifuncionais
- Sistema de Informação
- Sistema de Gestão
- Sustentabilidade

Os números ao lado das competências correspondem aos **Objetivos Estratégicos** vinculados, apresentados na página 20. As letras referem-se aos **Princípios**.

MAPA ESTRATÉGICO SESC/RS

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

Aumentar o reconhecimento do Sesc como Instituição promotora do bem-estar social e da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens serviços e turismo.

CLIENTES E SOCIEDADE

8
Superar as necessidades e expectativas e gerar experiências significativas aos clientes

9
Consolidar a imagem institucional

10
Ampliar a atuação e a participação de mercado

FINANCEIRA

11
Crescer com sustentabilidade financeira

PROCESSOS INTERNOS

5
Promover um sistema de gestão inovador, ágil e sustentável

6
Captar clientes e garantir a sua permanência

7
Assegurar a conformidade nas entregas dos fornecedores

12
Gerir com eficiência a aplicação dos recursos compulsórios

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

1
Desenvolver pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias

2
Manter um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores

3
Fortalecer a cultura da excelência com foco em resultados e inovação

4
Garantir a evolução tecnológica adequada à instituição

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

1 Desenvolver pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
Eficácia do desenvolvimento de pessoas	80%	80%	Anual	NRH	↑
% Colaboradores capacitados*	70%	70%	Semestral	NRH	↑

*com no mínimo 40h.

2 Manter um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
% Satisfação dos colaboradores	-	92%	Bienal	NRH	↑

3 Fortalecer a cultura da excelência com foco em resultados e inovação

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
Índice de maturidade da gestão	750	-	Bienal	NUGE	↑
% Aderência à cultura	90%	-	Bienal	NRH	↑
Índice de sucesso dos Projetos Estratégicos	100%	100%	Anual	NUGE	↑

4 Garantir a evolução tecnológica adequada à instituição

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
% Recursos investidos em TI	3,4%	-	Anual	NTI	=

PROCESSOS INTERNOS

5 Promover um sistema de gestão inovador, ágil e sustentável

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
Índice de aderência aos ODS	74%	82%	Anual	NUGE	↑
% Implementação do MoGI	75%	100%	Anual	NUGE	↑
Tempo de Respostas*	100%	100%	Trimestral	NMKT	↑

*Resposta Fale Conosco 4 dias corridos.

6 Captar clientes e garantir a sua permanência

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
Índice de Permanência - IP*	80%	85%	Trimestral	ÁREAS FIM	↑
Produção do Sesc/RS**	100%	100%	Mensal	ÁREAS FIM	↑

*Somente serviços de Educação

**Somente atividades sistemáticas

7 Assegurar a conformidade nas entregas dos fornecedores

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
Índice de Desempenho de Fornecedores - IDF	93%	95%	Trimestral	NAD	↑

CLIENTES E SOCIEDADE

8

Superar as necessidades e expectativas e gerar experiências significativas aos clientes

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
% Satisfação dos clientes	90%	90%	Trimestral	ÁREAS FIM	↑
Net Promoter Score	80%	80%	Trimestral	ÁREAS FIM	↑

9

Consolidar a imagem institucional

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
Reconhecimento da marca	84%	-	Bienal	NMKT	↑

10

Ampliar a atuação e a participação de mercado

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
Taxa de Conversão de Credenciamento	31,5%	33%	Trimestral	NMKT - NN	↑
Crescimento em receita de serviços*	11%	-	Trimestral	ÁREAS FIM E NN	↑

*Sesc: todos os serviços de Mercado: Academia; Campeonatos, Torneios e Competições; Centro de Eventos; Criar Sesc; Espaço Sesc de Saúde; Hotelaria; Pacotes Turísticos; Refeições Congeladas; Saúde Bucal; Sesc Educação Continuada; Sesc Recreação; Temporada de Férias.

FINANCEIRA

11

Crescer com sustentabilidade financeira

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
% Resultado operacional	12%	18%	Mensal	NEF	↑
Reserva técnica	7 meses	7 meses	Mensal	NEF	↑
Atingimento das Receitas de Serviços	100%	100%	Mensal	ÁREAS FIM	↑

12

Gerir com eficiência a aplicação dos recursos compulsórios

Indicador	Meta		Período	Responsável	Melhor
	2024	2025			
Índice de comprometimento em ações educativas	63,67%	-	Mensal	NEF/ÁREAS FIM	=
	33,33%*				
Índice de comprometimento em ações de gratuidade	26,32%	-	Mensal	NEF/ÁREAS FIM	=
	16,67%*				
% Subsídio	54%	50%	Mensal	NEF	↓

*meta legal

METAS FINANCEIRAS

Síntese orçamentária

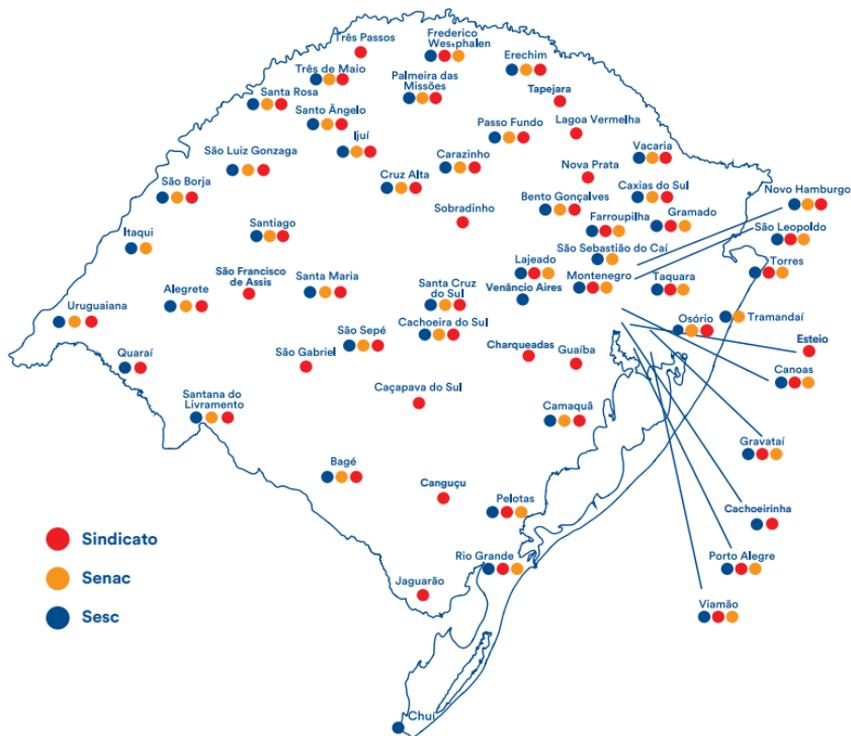
Receitas

Especificação	valor	%
Receitas de contribuições	R\$ 347.295.699,00	52,73%
Receitas de serviços	R\$ 147.220.728,00	22,35%
Outras receitas	R\$ 49.000.170,00	7,44%
Total	R\$ 543.516.597,00	82,52%
Recursos Arrecadados de Exercícios Anteriores	R\$ 115.152.826,00	17,48%
Total	R\$ 658.669.423,00	100%

Despesas

Especificação	Valor	%
Pessoal e encargos	R\$ 172.342.516,00	26,17%
Outras despesas correntes	R\$ 306.134.081,00	46,48%
Despesas de capital	R\$ 180.192.826,00	27,36%
Total	R\$ 658.669.423,00	100%

MAPA DO SISTEMA FECOMÉRCIO





Autores da frase:

Adriana Luciane Weber - Sesc Venâncio Aires

Carolina Nunes Schulz - Senac Pelotas

Caroline Giacomelli - GEP

Flavia Rodrigues Machado Okuyama - Senac EAD

Vinicius Silva da Cruz - Senac EAD