



PLA NO ES TRA TÉGI CO

SESC CEARÁ
2016 - 2020



PLA NO ES TRA TÉGI CO

SESC CEARÁ
2016 - 2020

Sesc – Serviço Social do Comércio
Administração Regional no Estado do Ceará

Ficha catalográfica elaborada por:
Bibliotecária Joselane dos Santos Maciel CRB-3/1553

S493 Serviço Social do Comércio. Administração Regional no
Estado do Ceará
Plano Estratégico Sesc Ceará 2016 - 2020. / Serviço
Social do Comércio. Administração Regional no Estado do
Ceará. _ Fortaleza: Sesc, 2019.
37 p. il. color.

1. Sesc 2. Planejamento Estratégico I. Título

CDD – 658.4012



CONSELHO REGIONAL DO SESC/AR-CE

Mandato 2018-2022

PRESIDENTE

Maurício Cavalcante Filizola

DIRETOR REGIONAL

Rodrigo Leite Rebouças

REPRESENTANTES:

Delegados das Atividades de Comércio de Bens, Serviços e Turismo

Titulares	Suplentes
Anibal Capelo Feijó	Manoel Luciano Fonteles
Atualpa Rodrigues Parente	José do Egito Frota Lopes Filho
Fabiano Barreira da Ponte	Josué Ubiranilson Alves
Francisco Alberto Bezerra	Nelson Gomes da Silva
Francisco Everton da Silva	Laura Andréa Farias Paiva
Francisco Ozair Gomes de Lima	Fábio Gaspar Barreto Cavalcanti
Giovan de Oliveira	Luís Luraci Moraes Filho
José Gilson Ribeiro de Alencar Parente	Maria Cecília de Alencar Parente
Paulo Henrique Costa Silva	Francisco José de Oliveira Filgueiras
Raimundo Neurivan Vieira Maia	José Afonso Bezerra Júnior
Ranieri Palmeira Leitão	José Eliardo Martins
Sérgio Braga Barbosa	Ricardo Ulysses Loureiro de Medeiros

Representantes do Ministério do Trabalho e Emprego

Titular	Suplente
Fábio Zech Sylvestre	Francisco Wellington da Silva

Representantes do Instituto Nacional do Seguro Social

Titular	Suplente
Antônio Francismar Lucena	Márcia Moreira Gonçalves Peixoto

Representantes das Federações Nacionais vinculadas à CNC

Titular	Suplente
Orlando Braga Barbosa	Gilson Silva de Castro

Representante dos Trabalhadores no Comércio e Serviços/Centrais Sindicais

Titular
Hagno Dyego Lopes de Souza

DEPARTAMENTO REGIONAL

DIRETORIA REGIONAL (DR)

Rodrigo Leite Rebouças

DIRETORIA DE PROGRAMAÇÃO SOCIAL (DPS)

Patrícia Carnevalli Rinaldi de Paiva

DIRETORIA FINANCEIRA (DF)

Gilberto Barroso da Frota

DIRETORIA ADMINISTRATIVA (DA)

Débora Sombra Costa Lima

Assessoria da Diretoria Regional (ASDIR)

Lyvia Kirov Góis Ferreira

Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento (ASPLAN)

Leônidas Fernandes Macêdo Junior

Assessoria Jurídica (ASSEJUR)

Marlea Nobre da Costa Maciel

Assessoria de Comunicação e Marketing (ASCOM)

Michelle Ribeiro de Oliveira Espíndola

Central de Documentação (CEDOC)

José Ednardo Abreu Gadelha

Gerência Financeira (GEFIN)

Geórgia Dias Mendes Amorim

Coordenação de Infraestrutura

Maria Aline Delmondes Guimarães

Gerência de Licitação

Erivelton Tavares da Silva

Gerência de Recursos Humanos (GRH)

Yara Ribeiro de Senna Souza

Gerência de Suprimentos e Patrimônio (GESUP)

Henrique Nicolau Neto

Gerência de Tecnologia da Informação (GTI)

Rafaela Sales Ferreira Maia

Gerência de Assistência (GEAS)

Talitta Cavalcante Albuquerque Vasconcelos

Gerência de Cultura (GECULT)

Chagas Sales Nogueira Lima

Gerência de Educação (GED)

Silvia Conceição Vieira Maia

Gerência de Esporte e Lazer (GEL)

Ana Carmélia Costa Araújo

Gerência de Saúde (GESA)

Aline Pinheiro Rabelo Pinheiro

Gerência do Sesc Centro

Sabrina Maria Parente Veras

Gerência do Sesc Crato

Francisca Lúcia Bezerra

Gerência do Sesc Fortaleza

Lorena Braga Wendt

Gerência do Sesc Iguatu

Raimundo Neto Carvalho Lima

Gerência do Sesc Iparana

Lucy Mary Pinto de Aquino

Gerência do Sesc Juazeiro

Elane de Lavor Barbosa

Gerência do Sesc RioMar Fortaleza e do Sesc RioMar Kennedy

Regina Barros Miranda

Gerência do Sesc Sobral

Luciana dos Santos Gomes

Relacionamento com Cliente

Paulo Marcelo Rodrigues Braga



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
FUNDAMENTAÇÃO	13
ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	15
DESCRIÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	16
MAPA ESTRATÉGICO SESC CEARÁ 2016-2020	17
DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	19
INDICADORES ESTRATÉGICOS	22
CONCLUSÃO	30
DESCRIÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	31
EQUIPE TÉCNICA	37



Passado dos Irmãos

Apresentação

O processo de planejamento estratégico na atualidade tem se tornado uma das ferramentas fundamentais para a excelência na gestão organizacional, orientando a tomada de decisões acertadas e proativas à alta direção das empresas públicas ou privadas, contribuindo para gerar ações eficientes e eficazes, a partir de uma percepção oportuna e adequada aos desafios que surgem em relação aos resultados que se deseja atingir, através de objetivos e metas desafiadoras, que possam ser alcançadas, permitindo o reconhecimento e as prováveis soluções, bem como o desenvolvimento de projetos que estimulem transformar planos em ações efetivas.

Baseado nesse pressuposto destacamos que o Plano Estratégico do Departamento Regional do Ceará evidencia os grandes desafios elencados para o horizonte de 2016-2020, sustentado por um diagnóstico situacional considerando o contexto de atuação do Sesc Ceará e em alinhamento das propostas aos documentos referenciais da Instituição, como as Diretrizes Gerais de Ação, as Diretrizes para o 2016-2020 e o Plano Estratégico, bem como o Plano Estratégico do Sesc 2017-2020 (PES), além de oportunizar o fortalecimento do trabalho intersetorial, a valorização dos talentos, das competências, das experiências, do conhecimento e da disposição dos gestores e técnicos nas diversas áreas.

Tais pressupostos visam ampliar e melhorar a qualidade dos serviços, bem como a assertividade na definição e realinhamento de objetivos, metas e estratégias a serem alcançados nesse horizonte, favorecendo a adoção de medidas para ajustes necessários nos direcionamentos institucionais decorrentes de significativas mudanças

nos cenários político, econômico e social, refletindo diretamente o contexto de atuação da Instituição.

Destacamos que após avaliar os resultados alcançados nos últimos anos, com base em experiências de gestão vivenciadas, podemos evidenciar que o Sesc Ceará se fortaleceu e vem aprimorando continuamente suas ferramentas de gestão frente aos desafios propostos. Esses desafios estimulam a criatividade inerente ao trabalho das equipes, atribuindo ainda mais profissionalismo e foco nos resultados estratégicos, promovendo a afirmação institucional, visando dar continuidade ao posicionamento e fortalecimento do Sesc como instituição relevante e imprescindível no cenário social, cultural e educativo, ou seja, referência no desenvolvimento de ações que contribuam para o crescimento dos indicadores socioeconômico do Estado do Ceará.

A consolidação do planejamento participativo e coletivo tem se efetivado como uma metodologia eficiente para elaboração deste Plano Estratégico, bem como para o acompanhamento realizado por meio de grupos de trabalho formados por gestores e técnicos das áreas programáticas e administrativas, favorecendo discussões transversais e interdisciplinares. As reflexões e experimentações conceituais e metodológicas à luz do Modelo do Sistema de Planejamento, proposto pelo Departamento Nacional, vem consolidando os referenciais estratégicos compostos pela Missão, Visão e Valores Institucionais, e a base estratégica, alinhada a esses referenciais, composta de objetivos, indicadores, metas e estratégias que permitem a realização de um Planejamento Estratégico adaptado à realidade regional e alinhado às diretrizes institucionais.

Assim, o Plano Estratégico 2016-2020 deverá priorizar iniciativas direcionadas para a melhoria contínua da gestão pautadas da seguinte forma:

- Promover o fortalecimento da marca Sesc com a utilização dos meios tecnológicos;
- Estabelecer parcerias e convênios com instituições de referência visando à ampliação da oferta de serviços nas áreas de atuação institucional;
- Promover a participação em conselhos e fóruns de interesse público, de forma integrativa e ativa, para a discussão de políticas públicas nas áreas de atuação institucional;
- Ampliar o nível de efetividade do Sesc na prestação de serviços à sociedade;
- Criar mecanismos de controle para mensurar a fidelização dos clientes e qualidade dos serviços;
- Ampliar as discussões intersetoriais para desenvolvimento conjunto de ações de sustentabilidade;
- Assegurar a continuidade do mapeamento de processos a fim de aprimorar os processos internos na busca da melhoria contínua da gestão;
- Facilitar a atualização profissional e a elevação da escolaridade dos funcionários, nos níveis gerencial, técnico, administrativo e operacional, propiciando a aprendizagem organizacional e o pleno potencial das pessoas;
- Elaborar Plano Diretor de Desenvolvimento visando qualificar, manter e ampliar a infraestrutura física e tecnológica com foco no tripé da sustentabilidade (econômico, ecológico e social);
- Implementar novos instrumentos e metodologias para acompanhamento, controle e avaliação da execução orçamentária, financeira e gerenciamento de custos;
- Aprimorar a gestão financeira garantindo 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;
- Incorporar a tecnologia da informação no processo de gestão por meio de soluções integradas, automação de processos e simplificação de rotinas para se modernizar e facilitar as rotinas internas e a prestação de contas.

A ação programática proporciona maior alcance e visibilidade das ações projetando a marca Sesc como sinônimo de excelência em serviços complementares a todo o povo cearense, reforçando os laços de proximidade entre o Sesc, o empresariado do comércio e a sociedade em geral. A atual rede de parceiros contempla os governos, o setor privado, as organizações governamentais e não governamentais, as Instituições de Ensino e a sociedade civil, agregando valor aos atendimentos e aprimorando os conhecimentos e a competência da equipe, enfatizando o protagonismo do Sesc na ação finalística, bem como na elaboração e transferência de tecnologias sociais inovadoras, contribuindo, assim, para o êxito na execução das ações.

Fundamentação

O aprimoramento de métodos, processos e tecnologias de gestão requer a reflexão estratégica constante, favorecendo a percepção da influência nos direcionamentos da instituição, decorrentes de transformações significativas da sociedade do mundo globalizado, sobretudo com relação aos cenários político, econômico e social.

É importante destacar que os processos de elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico no Sesc Ceará são realizados de forma participativa e democrática, e na maioria das etapas, de forma coletiva. O envolvimento e o comprometimento direto da direção, de gestores e funcionários favorecem a disseminação e o nivelamento de conhecimentos, a quebra de paradigma, a mudança de cultura e a ampliação do sentimento de pertencimento, se torna altamente positivo, considerando que se direcionam esforços para que a Instituição permaneça em sintonia com as demandas sociais, alinhando suas ações e iniciativas aos anseios da clientela preferencial, bem como da sociedade cearense.

A metodologia de gestão estratégica, *Balanced Scorecard* (BSC), tem o propósito de transformar a estratégia das empresas em ação por meio de objetivos, indicadores de desempenho, e uma aplicação integrada de medidas (metas), ou seja, ajudar as organizações a realizar um trabalho melhor, isso significa, focar sua energia e garantir que os funcionários estejam em direção aos mesmos objetivos, medir e ajustar a direção da Instituição em resposta a mudanças do ambiente. E o Sesc Ceará ao adotar o *Balanced Scorecard* entende que a capacidade de medir o seu desempenho é o esforço disciplinado para que sejam tomadas as decisões fundamentais e colocadas em prática as ações que modelem e guiem a Instituição, para que ela saiba o que é, o que faz e por que faz, com foco no futuro, visando manter consistência em sua estratégia e a efetividade de seus objetivos, pois as variáveis que pavimentam a via de acesso ao futuro que se deseja devem demonstrar com clareza as iniciativas a serem realizadas e implementadas, que proporcione o alcance dos resultados planejados e estabeleçam uma conexão consistente entre objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, como uma espécie de “GPS corporativo”, subsidiando a análise da trajetória das ações finalísticas e administrativas.

Para que a instituição possa atingir os objetivos e cumprir as estratégias propostas neste Plano, no Programa de Trabalho 2019 encontram-se expressos os planos de ação em

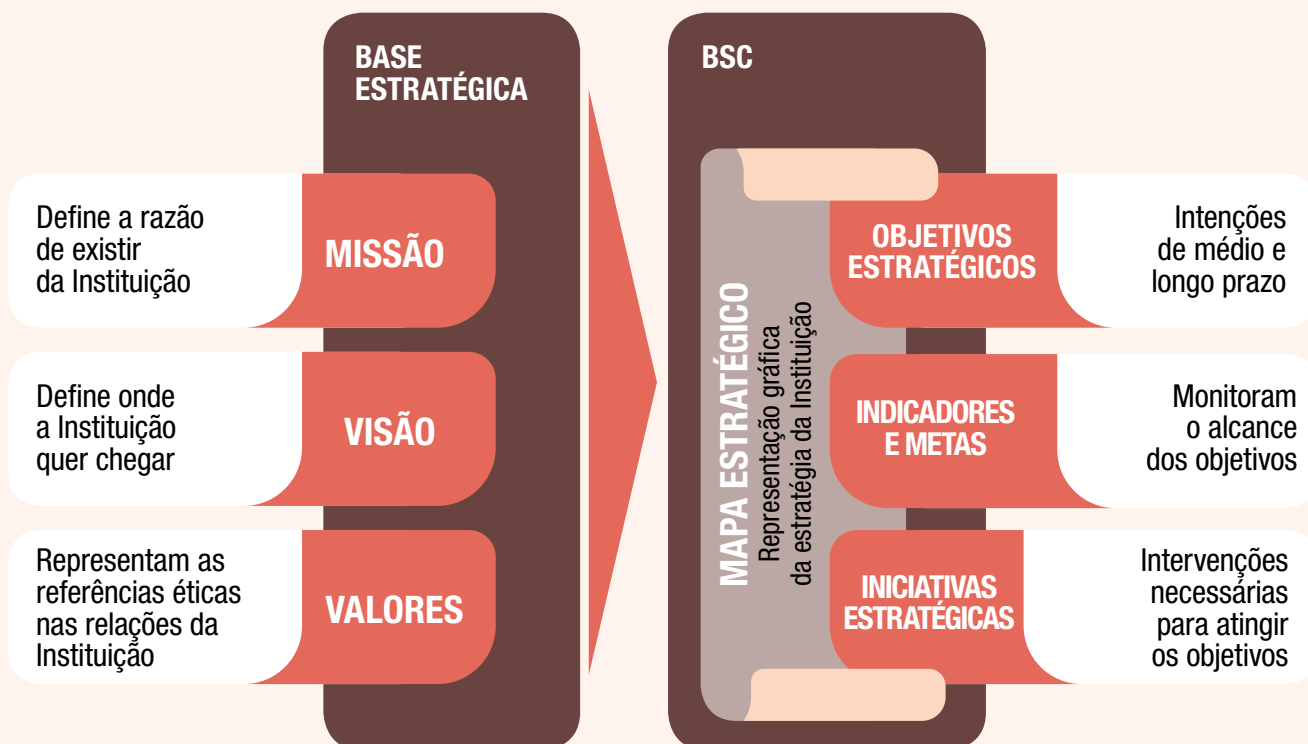
todos os níveis do Regional a partir do desdobramento de metas estratégicas de longo prazo, implementando ações necessárias ao cumprimento da missão da organização em direção à sua visão de futuro, realinhadas com as possíveis mudanças de cenários que se apresentarem ao longo deste horizonte, constituindo-se em um processo de aperfeiçoamento e aprendizagem constantes.

Com Base nesse contexto, destacamos que este planejamento reflete a visão estratégica para fortalecer a ação social do Sesc em todo o Brasil, com base nas práticas de 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, especialmente, da ação educativa que permeia todas as iniciativas institucionais. Esse planejamento fundamenta-se nos documentos referenciais da Instituição, como as Diretrizes Gerais de Ação, Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020, com destaque para a implementação das ações do Plano Estratégico do Sesc 2017-2020 (PES 2017-2020), resultado dos esforços empreendidos pelo Departamento Nacional e Departamentos Regionais. O PES 2017-2020 é considerado pelo Sesc Ceará como um dos principais norteadores para o trabalho institucional em nível nacional, isso porque contempla a pluralidade e especificidades locais e a autonomia administrativa dos Departamentos Regionais, promove a coesão por meio do reforço da unidade finalística e do aperfeiçoamento da gestão e está fundamentado na priorização dos temas estratégicos de maior relevância institucional, consolidando a visão estratégica e sistêmica alinhadas às diretrizes do Sesc, promovendo, em longo prazo, as ações estratégicas necessárias que ampliem o processo de melhoria da governança, da eficácia e eficiência organizacional¹.

¹ Plano Estratégico do Sesc 2017-2020, Versão Completa, Rio de Janeiro, 12/04/2017.

Elementos Estratégicos

A estrutura do Planejamento Estratégico 2016-2020 do Sesc Ceará tem como base a metodologia de gestão *Balanced Scorecard*, possibilitando uma reflexão sobre as áreas de interesse da instituição, bem como sobre os temas relevantes associados a estas áreas; a criação de um conjunto de objetivos estratégicos que se desdobra por toda a organização, ampliando a visão gerencial e a gestão integrada por meio de indicadores de desempenho.



Descrição do Mapa Estratégico²

O mapa estratégico do Sesc Ceará está estruturado nas cinco perspectivas que estão contempladas no modelo nacional do “Sistema de Planejamento do Sesc”. São elas:

Afirmação Institucional – para o Sesc, o conceito de Afirmação Institucional está associado à necessidade de reforçar seu caráter de instituição de direito privado, bem como de se projetar e de se manter como “marca” de referência nacional pela excelência de seus serviços, cujos resultados, nas suas diversas áreas de atuação, transcendem a sua clientela preferencial, e se manifestam, positivamente, em toda a sociedade brasileira.

Clientes – representa o interesse da Organização em se relacionar estrategicamente com a sua clientela prioritária, os trabalhadores do setor de comércio de bens, serviços e turismo, que representam a razão de sua existência. Os resultados buscados pelo Sesc devem partir dos requisitos destes clientes, definindo-se temas que possam satisfazer, através de ações futuras, seus desejos e expectativas.

Processos Internos – demonstra o foco da organização nas suas atividades finalísticas. A estruturação se faz através de uma visão de dentro para fora, focando as estratégias relevantes para as atividades e projetos que irão atender às demandas dos clientes. As ações e projetos representam a dinâmica da Instituição em relação à necessidade de seus clientes e à afirmação da instituição perante a sua visão de futuro.

Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional – atende às características específicas do Sesc em relação aos recursos da Organização, buscando desenvolver um clima propício à mudança organizacional e à inovação, observando o desenvolvimento e valorização das pessoas e da informação, como recursos intangíveis, e da infraestrutura, recursos materiais e equipamentos, como recursos tangíveis.

Financeira – o Sesc, por ser uma instituição sem fins lucrativos, se apresenta e se desdobra ao longo das outras quatro perspectivas, mostrando sua importância como instrumento de apoio, inclusive, no que diz respeito às questões voltadas ao equilíbrio financeiro da instituição, visando a redução dos custos, melhoria da produtividade e dos investimentos.

2 Fonte: Manual “Modelo de Sistema de Planejamento” - Departamento Nacional/março2010.

Mapa Estratégico Sesc Ceará 2016-2020

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

Ser referência regional na prestação de serviços sociais de excelência, com desenvolvimento da cidadania, sustentabilidade e transferência de tecnologias sociais, até 2020.

Afirmação Institucional

1

Potencializar o reconhecimento do Sesc na sociedade.

Divulgação Institucional

2

Consolidar a abrangência do atendimento

Consolidação dos Serviços

3

Contribuir de forma integrativa e ativa para a discussão de políticas públicas nas áreas de atuação institucional.

Rede de Relacionamentos

Financeiro

11

Promover a assertividade no planejamento orçamentário.

Planejamento e Gestão Orçamentária

12

Ampliar o equilíbrio financeiro para garantia de investimentos.

13

Implantar a gestão de custos

Equilíbrio Financeiro

Clientes

4

Ampliar o nível de efetividade do Sesc na prestação de serviços à sociedade.

Satisfação

5

Garantir a fidelização dos nossos clientes.

Relacionamento

Processos Internos

6

Aperfeiçoar o processo de comunicação interna.

Comunicação Organizacional

7

Aprimorar os processos internos na busca da melhoria contínua da gestão

Processos e Gestão

8

Potencializar as ações de sustentabilidade na programação

Sustentabilidade

Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional

9

Promover a aprendizagem organizacional e o pleno potencial das pessoas.

Valorização do Capital Humano

10

Qualificar, manter ou ampliar a infraestrutura física e tecnológica com foco no tripé da sustentabilidade (econômico, ecológico e social)

Infraestrutura e Tecnologia

VALORES

Excelência

busca pelo aperfeiçoamento constante e adaptação às mudanças globais;

Ética

busca pelo equilíbrio e justiça social;

Qualidade

prestação de serviços procurando atender da melhor forma as necessidades e expectativas da clientela;

Transparência

atuação baseada em práticas e políticas de divulgação das informações e resultados relevantes da gestão;

Integridade

atuação com honestidade, retidão e imparcialidade;

Parceria

atuação conjunta com interesses afins;

Sustentabilidade

estímulo e viabilização de atitudes ecológicas coerentes, viáveis no campo econômico, socialmente justas e com diversificação cultural;

Valorização das pessoas

motivação, capacitação e integração dos funcionários para garantia de resultados com excelência e qualidade;

Sinergia e sincronismo com as mudanças e demandas sociais

observar as mudanças nos cenários sociais, político e econômico para adequação das estratégias de ação;

Inovação

estímulo à pesquisa e aplicação de novas ideias;

Criatividade

incentivo à capacidade de criação, configurando-se em soluções eficazes que agreguem valor, gerando redução de custos e aumentando a produtividade.

Descrição dos Objetivos Estratégicos³

Perspectiva Afirmação Institucional

1. Potencializar o reconhecimento do Sesc na sociedade

O fortalecimento da identidade privada da instituição como Entidade prestadora de serviços sociais exige do Sesc Ceará o aprimoramento de seus processos de comunicação, potencializando qualitativamente os atributos e valores da instituição, além de difundir a filosofia de atuação institucional e sua materialização em práticas e realizações, visando à ampliação do reconhecimento social, sobretudo por parte dos comerciários, de suas famílias e do conjunto da sociedade.

2. Consolidar a abrangência do atendimento

Uma maior abrangência e efetividade social das ações realizadas pelo Sesc no Ceará torna-se de grande valia para a sua afirmação institucional. Sua ampliação deverá direcionar-se para cidades preferencialmente onde o Sesc não atua, bem como fortalecer ações de forma sistemática em municípios com maior concentração de empresas comerciais e de comerciários, alinhada à sua missão institucional. As parcerias e os convênios ganham sentido estratégico pontual de gestão ao possibilitar a conjugação de esforços com responsabilidades delimitadas, impactando, de modo mais efetivo, a realidade sobre a qual se objetiva intervir.

3. Contribuir de forma integrativa e ativa para a discussão de políticas públicas nas áreas de atuação institucional

A ação programática propositiva visando o aperfeiçoamento social tem sido o diferencial do Sesc em relação ao Estado e outras organizações. Assim sendo, a participação em instâncias de controle social torna-se fundamental para a contribuição na discussão e formulação de políticas públicas, estimulando o intercâmbio de experiências e o aprendizado contínuo, a transferência de tecnologias sociais, promovendo desta forma, a visibilidade e percepção da ação da instituição junto à sua clientela.

Perspectiva Clientes

4. Ampliar o nível de efetividade do Sesc na prestação de serviços à sociedade

O Sesc, como entidade de prestação de serviços de caráter socioeducativo, tem como base em suas ações a orientação para o estímulo ao exercício da cidadania, à liberdade e democracia, na busca do bem-estar social, individual e coletivo, fortalecendo sobretudo o propósito sustentável nas ações propostas, contribuindo para a melhoria dos padrões de vida de sua clientela, facilitando meios para sua transformação e progresso social. O 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.

5. Garantir a fidelização dos nossos clientes

A fidelização é garantida por meio da construção de relacionamento de longo prazo. Para isso é primordial estabelecer um canal de comunicação constante com os seus clientes para melhor conhecê-los e o meio em que vivem, identificando suas características, necessidades e suas expectativas em relação ao trabalho do Sesc, a fim de oferecer-lhes serviços de conteúdo e qualidade, com padrões diferenciados, que ultrapassem suas necessidades imediatas.

Perspectiva Processos Internos

6. Aperfeiçoar o processo de comunicação interna

Na busca pelo aprimoramento constante da eficácia organizacional, o Sesc deverá implementar ações a fim de assegurar a divulgação e transmissão da informação em todos os níveis para que as pessoas possam usá-la da forma mais eficaz, permitindo um conhecimento sistêmico dos processos e uma melhor interação entre as áreas. Todas as iniciativas de comunicação e relacionamento com os nossos públicos devem traduzir a missão

³ Fonte: Diretrizes Gerais de Ação do Sesc - Departamento Nacional/maio 2004 / Diretrizes do Quinquênio 2016-2020 – Departamento Nacional/março 2015

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.

7. Aprimorar os processos internos na busca da melhoria contínua da gestão

Diante dos avanços e transformações na sociedade contemporânea, faz-se necessário o esforço do Sesc visando o acompanhamento destes avanços e constante atualização e aperfeiçoamento dos métodos, processos e tecnologias de gestão, ao lado da centralidade e qualidade do planejamento. Tais fatores são fundamentais para a construção de um modelo de gestão eficiente e adequado à realidade e ao cumprimento da nossa missão institucional, dentro de uma perspectiva de melhoria contínua das práticas de gestão.

8. Potencializar as ações de sustentabilidade na programação

O Sesc, de acordo com sua função educativa, por meio da informação, da capacitação e do desenvolvimento de valores, ao incorporar a sustentabilidade em sua ação programática numa perspectiva multidimensional, articula economia, ecologia e política em uma visão integrada, reunindo valores e propósitos afeitos à Instituição, em seu exercício histórico e permanente de responsabilidade socioambiental: a justiça social, a participação democrática e a conservação da natureza.

Perspectiva Aprendizado e

Desenvolvimento Organizacional

9. Promover a aprendizagem organizacional e o pleno potencial das pessoas

O Sesc tem no trabalho educativo a diretriz básica da ação institucional, buscando incorporar os propósitos educativos também para o seu corpo de pessoal, promovendo a articulação entre as competências individuais e a prática social entre as equipes de trabalho e a missão institucional.

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 contínuo dos funcionários do Sesc.

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.

10. Qualificar, manter e ampliar a infraestrutura física e tecnológica com foco no tripé da sustentabilidade (econômico, ecológico e social)

A gestão do Sesc Ceará deverá assegurar recursos financeiros, desde que disponíveis, apoiada por uma política equilibrada de investimentos, a fim de prover melhorias significativas nos espaços destinados ao atendimento da clientela. Busca-se qualificar e adequar a infraestrutura ao desenvolvimento das ações e serviços nas Unidades Sesc, proporcionando melhor qualidade dos serviços, promovendo a acessibilidade aos espaços e implementando soluções ambientalmente responsáveis.

Perspectiva Financeira

11. Promover a assertividade no planejamento orçamentário

O Sesc Ceará, na perspectiva de utilizar o orçamento como instrumento de planejamento e controle da gestão, busca assegurar a eficiência administrativa diante dos desafios prioritários propostos pela Instituição a fim de garantir o crescimento de forma equilibrada. O planejamento orçamentário torna-se eficiente quando apresenta benefícios que contribuirão para reduzir a margem de erro entre recursos financeiros previstos e realizados, a redundância de informações e a otimização das disponibilidades.

12. Ampliar o equilíbrio financeiro para garantia de investimentos

Para o Sesc, o crescimento está vinculado ao controle orçamentário eficiente a partir dos recursos financeiros disponíveis, sendo estes referentes à Receita Compulsória e à Receita Operacional resultante da remuneração dos serviços, com caráter simbólico e educativo. Reforçam-se, ainda, as recomendações para maximização da utilização dos recursos físicos e financeiros, redução de custos das atividades sem perda da

qualidade, manutenção da reserva financeira estratégica para o custeio de curto prazo, planejamento de investimentos de forma que as reservas financeiras não sejam comprometidas e otimização, racionalização e desenvolvimento de métodos e processos visando alcançar maior eficiência.

13. Implantar a gestão de custos

O gerenciamento dos recursos e investimentos requer do Sesc a implementação de um acompanhamento permanente com vistas a possibilitar o crescimento da Instituição de forma equilibrada e sustentável. Vale também salientar que a acessibilidade do cliente aos serviços deverá ser assegurada através de menores taxas, com caráter simbólico e educativo, não inviabilizando o atendimento, onde os estudos realizados no intuito de estabelecer parâmetros para remuneração dos serviços tornam-se imprescindíveis para o estabelecimento de uma política de preços com valores subsidiados.



Indicadores Estratégicos

Refletir estrategicamente é imprescindível para a gestão do Sesc Ceará e considerando as significativas transformações da sociedade do mundo globalizado, reflexo dos impactos de cenários econômicos, políticos e ambientais vigentes nos últimos anos no Brasil e no Ceará, faz-se necessário o aprimoramento constante dos métodos, processos e tecnologias de gestão por parte do Sesc.

Assim sendo, considerando a importância e relevância dos resultados para a performance institucional, destacamos que o Sesc Ceará, entre os objetivos estratégicos que compõem o seu Plano Estratégico 2016-2020, priorizará a realização e a implementação de estratégias para objetivos estratégicos que tenham impacto direto e indireto no desenvolvimento e gestão das ações finalísticas e administrativa-financeira.

Considerando que o Planejamento Estratégico precisa ser constantemente reavaliado e repensado conforme o contexto corporativo, o Sesc Ceará por meio do processo de acompanhamento e avaliação dos resultados alcançados nos anos de 2016, 2017 e primeiro semestre de 2018, realizou um realinhamento nas metas de alguns indicadores estratégico para o ano de 2019. Esse realinhamento tem origem nos impactos do ambiente externo, especialmente as mudanças ocorridas nos cenários político, econômico e social, que influenciam a proposição de mudança nos rumos do ambiente interno institucional, ratificando o que diz Peter Drucker “o planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes”.

A seguir, os objetivos, os indicadores e as metas, por perspectiva do Mapa Estratégico 2016-2020, que serão referência para o alcance e controle da gestão organizacional do Sesc Ceará para 2019.

PERSPECTIVA: AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL											
TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META ESTRATÉGICA	METAS					ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	RESPONSÁVEIS
				2016	2017	2018	2019	2020			
Divulgação Institucional	Potencializar o reconhecimento do Sesc na sociedade	Entendimento e reconhecimento do Sesc pela sociedade	Atingir 80% de entendimento e reconhecimento	60%	-	70%	-	80%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer medidas, parâmetros e formas de reconhecimento e entendimento da marca pela sociedade através de pesquisas; 2. Promover o fortalecimento da marca Sesc com a utilização dos meios tecnológicos; 3. Aprimorar os canais de comunicação externa. 4. Fortalecer o relacionamento com os meios de comunicação, visando estimular o interesse dos mesmos em promover os eventos do Sesc espontaneamente. 5. Elaborar Política de Comunicação Institucional para que se utilize a mesma linguagem e foco na maneira de comunicar a missão e a essência do Sesc perante a sociedade. 		Alta Administração, ASCOM, DPS, Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler
				-	1,16%	1,86%	1,87%	1,87%			
Consolidação dos serviços	Consolidar a abrangência do atendimento	Municípios com ações realizadas	Manter-se presente com ações em 85% do estado	85%	85%	85%	85%	85%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otimizar as ações sistemáticas disponibilizadas pelo Sesc com o foco prioritário no comercial; 2. Otimizar as ações disponibilizadas pelo Sesc, através de parcerias; 3. Estabelecer parcerias e convênios com instituições de referência para ampliação da oferta de serviços nas áreas de atuação Institucional; 4. Elaborar mecanismos para avaliar se o objetivo das parcerias está alinhado à missão do Sesc; 5. Construir políticas para a consolidação de parcerias; 6. Normalizar o registro de parcerias não firmadas formalmente, através da criação de termos e formulários de compromisso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atualização das ferramentas de comunicação em alinhamento às tendências tecnológicas e sociais; 2. Manutenção da rede de relacionamentos com o governo, clientes, sociedades e parceiros. 	Alta Administração, ASCOM, DA, DF, DPS e Asplan
				85	85	85	85	85			
Rede de relacionamentos	Contribuir de forma integrada e ativa para a discussão de políticas públicas nas áreas de atuação Institucional	Número de representações do Sesc-CE em Conselhos, Fóruns, Comitês e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público	Alcançar 70 representações	66	67	68	69	70	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover o alinhamento do posicionamento da política de atuação dos participantes do Sesc dentro dos conselhos, fóruns e comitês; 2. Estabelecer mecanismos para análise das participações em políticas públicas, divulgação e aproveitamento dos conteúdos discutidos. 	Unidades Operacionais, Centros Educacionais Sesc Ler, Gerências de Programa, DPS, DR e Asplan	

PERSPECTIVA: CLIENTES											
TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META ESTRATÉGICA	METAS				ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	RESPONSÁVEIS	
				2016	2017	2018	2019				2020
Satisfação	Ampliar o nível de efetividade do Sesc na prestação de serviços à sociedade	Satisfação do cliente nas atividades	Manter em 88% o índice de satisfação, em média, nas atividades desenvolvidas.	85%	85%	86%	87%	88%	1. Realizar pesquisa de satisfação (pesquisa de resultado), por atividade, no intuito de identificar o nível de satisfação do cliente externo nas atividades desenvolvidas; 2. Elaborar um banco de questões para avaliação contínua das atividades desenvolvidas, observando aspectos relevantes para tal avaliação e que tenham impacto direto na satisfação do cliente; 3. Avaliar e divulgar continuamente os resultados obtidos para adoção de medidas corretivas imediatas.	1. Criatividade na busca de soluções visando melhores resultados e qualidade; 2. Garantia do atendimento às necessidades e aspirações do cliente e cumprimento da missão institucional.	DR, DA, DF, DPS, Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler
Relacionamento	Garantir a fidelização de nossos clientes	Revalidação de Matrículas	Manter o índice de revalidação das matrículas em 85% no exercício imediatamente seguinte a validade do cadastro	85%	-	86%	87%	88%	1. Criar mecanismos de controle para mensurar fidelização dos clientes e qualidade dos serviços; 2. Revisão das categorias para registro da clientela matriculada; 3. Realizar estudo com vistas à implantação de Programa de Fidelidade Sesc (descontos em serviços)		DR, DA, DF, DPS, Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler
					85%	85%	85%	85%			

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS											
TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META ESTRATÉGICA	METAS				ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	RESPONSÁVEIS	
				2016	2017	2018	2019				2020
Comunicação Organizacional	Aperfeiçoar o processo de comunicação interna	Satisfação com a comunicação interna	Alcançar 90% de satisfação com a comunicação interna	88%	88%	88%	89%	90%	1. Realizar estudo de viabilidade para identificação de outros canais de comunicação, visando à ampliação da comunicação interna no intuito de alcançar os colaboradores que não têm acesso aos canais já existentes; 2. Divulgar programação diária por meio de painéis eletrônicos e mural em pontos estratégicos das unidades operacionais; 3. Informatizar o fluxo de comunicação interna, normatizando ferramenta que otimize o tempo dos trâmites administrativos; 4. Realizar estudo interno para avaliação da efetividade dos canais de comunicação disponíveis aos funcionários.	-	DR, DPS, Gerências de Programa, DA, DF, ASPLAN e Gerências Operacionais



PERSPECTIVA: APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META ESTRATÉGICA	METAS				
				2016	2017	2018	2019	2020
Valorização do capital humano	Promover a aprendizagem organizacional e o pleno potencial das pessoas	% de pessoas que participaram de ações de desenvolvimento profissional	Beneficiar 80% dos funcionários	72%	74%	76%	70%	80%
		Percentual de Investimento em desenvolvimento de pessoas	Investir 1,2% no desenvolvimento de pessoas	-	1,0%	1,1%	1,2%	1,2%
		Gestores capacitados no Programa de Desenvolvimento de Lideranças	Capacitar 100% dos gestores no Programa de Desenvolvimento de Lideranças	100%	100%	100%	85%	100%
		Número de Bolsas de incentivo à Formação Profissional concedidas a funcionários	Conceder 250 bolsas de incentivo à formação profissional	230	235	240	120	250
		Rotatividade de pessoal	Reduzir para 10% o índice de rotatividade de pessoal	14%	13%	12%	11%	10%
		Retenção de pessoal em cargos estratégicos e táticos	Manter em 95% o índice de retenção de pessoal estratégico e tático	95%	95%	95%	95%	95%
		Satisfação do cliente interno	Alcançar 90% do nível de satisfação do cliente interno.	86%	87%	88%	89%	90%
Infraestrutura e tecnologia	Qualificar, manter e/ou ampliar a infraestrutura física e tecnológica com foco no tripé da sustentabilidade (econômico, ecológico e social)	Percentual de investimento em infraestrutura realizados	Alcançar 15% de investimentos em infraestrutura realizado	11%	12%	13%	14%	15%
		Percentual de recursos financeiros em gestão de tecnologia da informação e comunicação	Alcançar 1,5% de investimentos em TIC realizados	-	1,1%	1,2%	1,4%	1,5%

ESTRATÉGIAS	POLÍTICA	RESPONSÁVEIS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar anualmente o Levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento (LNTD); 2. Implementar a Avaliação de Desempenho; 3. Elaborar capacitações customizadas adequadas às necessidades da instituição; 4. Promover sensibilização constante para a utilização da tecnologia de Treinamentos por videoconferências; 5. Realizar estudos avaliativos para melhoria das ferramentas de Educação a distância (EAD); 6. Realizar diagnóstico para identificar os motivos da não adesão dos funcionários às ações de capacitação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observância do plano de investimentos da instituição; 2. Proposição de ações de forma participativa e sustentável, valorizando o capital humano e desenvolvimento organizacional. 	GRH/ NDT, GRH, Diretores e Gestores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar e monitorar o Programa de Gestão a partir de estudo/diagnóstico, treinamento, monitoramento através de pesquisas (de clima, avaliação de desempenho e outras); 2. Promover a sistematização de projetos e processos das áreas administrativa e programática para garantir o acompanhamento e os resultados. 		GRH/ NDT, GRH, Diretores e Gestores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular a formação continuada através da concessão de bolsas de incentivo; 2. Promover a elevação do nível de escolaridade dos funcionários. 		GRH/ NDT e Diretores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar o Plano de Cargos e salários; 2. Realizar estudo avaliativo visando a implantação do Plano de Carreira atrelado à Avaliação de Desempenho; 3. Fortalecer a política para retenção de talentos através do Processo Seletivo Interno; 4. Aprimorar a gestão do clima organizacional; 5. Realizar estudos avaliativos visando à melhoria dos benefícios; 6. Fortalecer as ações de Endomarketing; 7. Fortalecer o Programa de Qualidade de Vida - ACOLHIDAS. 		GRH, ASCOM, Gestores e Diretores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer a política para retenção de talentos através do Processo Seletivo Interno; 4. Aprimorar a gestão do clima organizacional; 5. Realizar estudos avaliativos visando à melhoria dos benefícios; 6. Fortalecer as ações de Endomarketing; 7. Fortalecer o Programa de Qualidade de Vida - ACOLHIDAS. 		GRH, ASCOM, Gestores e Diretores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar Plano diretor de desenvolvimento; 2. Elaborar Plano diretor de tecnologia da informação; 3. Elaborar Programa de acompanhamento sistemático preventivo de todas as unidades; 4. Elaborar plano de manutenções preventivas; 5. Elaborar programa visando a padronização das unidades (visual, arquitetônico, institucional e de infraestrutura) 		DR, DAF, DPS, GEINFRA, GEFIN
<ol style="list-style-type: none"> 5. Elaborar programa visando a padronização das unidades (visual, arquitetônico, institucional e de infraestrutura) 		DR, DAF, DPS, GEINFRA, GEFIN

PERSPECTIVA: FINANCEIRA

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META ESTRATÉGICA	METAS			
				2016	2017	2018	2019
Equilíbrio Financeiro	Ampliar o equilíbrio financeiro para garantia de investimentos	Número de dias de reserva financeira	Manter a reserva em 120 dias	120	120	120	120
		Manutenção das atividades (Total de Receitas correntes em relação ao Total das despesas correntes)	Atingir R\$ 1,20 de arrecadação para cada real gasto	R\$ 1,15	R\$ 1,15	R\$ 1,15	R\$ 1,18
		Índice de comprometimento da Receita Corrente	Atingir índice de 0,8 de comprometimento da Receita	-	-	0,8	0,8
		% de participação da Receita de Serviços	Atingir o percentual de até 20% de participação da Receita de Serviços	-	-	20%	20%

Fonte: Plano Estratégico Sesc Ceará 2016-2020
 Plano Estratégico do Sesc 2017-2020 (PES) – Departamento Nacional/Abril/2017

2020	ESTRATÉGIA	POLÍTICA	RESPONSÁVEIS
120	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar levantamento das necessidades de materiais (equipamentos, materiais de consumo e mobiliários) necessários para a realização das ações no ano seguinte; 2. Implantar política de cobrança de taxa para utilização dos espaços; 3. Promover a captação de parcerias com instituições públicas e privadas através de convênios; 4. Fortalecer as estratégias de visitas às empresas através do SAC Externo; 5. Realizar pesquisa “in loco” sobre o perfil de renda da população comerciária nas cidades em que o Sesc possui unidades; 6. Realizar pesquisa “in loco” sobre o mercado local e infraestrutura de serviços nas cidades em que o Sesc possui unidades; 7. Acompanhamento periódico da inadimplência da clientela. 	1. Crescimento equilibrado e economicidade	DA, DF, GEFIN, ASPLAN, DPS, Unidades Operacionais, Centros Educacionais Sesc Ler.
R\$ 1,20	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprimorar o acompanhamento e controle da execução orçamentária; 2. Identificar alternativas de menor custo para realização da atividade (economicidade). 		DA, DF, GEFIN, ASPLAN, DPS, Unidades Operacionais, Centros Educacionais Sesc Ler.
0,8	Aprimorar o acompanhamento e controle da execução orçamentária.		
20%	Aprimorar a gestão financeira, garantindo o crescimento equilibrado e a otimização dos recursos: tornar a gestão dos recursos e de custo profissional, 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.		DA, DF, GEFIN, ASPLAN, DPS, Unidades Operacionais, Centros Educacionais Sesc Ler.

Conclusão

Os desafios estabelecidos no Plano Estratégico 2016-2020 do Sesc Ceará incitam-nos a criatividade inerente ao trabalho de nossas equipes e o desenvolvimento da Instituição de forma contínua, atribuindo ainda mais profissionalismo e foco nos resultados considerados estratégicos, consolidando uma postura organizacional proativa.

A partir da implementação em 2017 do Plano Estratégico do Sesc (PES) 2017-2020, resultado dos esforços empreendidos pelo Departamento Nacional e Departamentos Regionais, esperamos ampliar a visão estratégica para fortalecer a ação social do Sesc em todo o país, com base em práticas de valorização do seu planejamento e de gestão, da transparência na utilização dos recursos, da formação dos seus funcionários, do relacionamento com seus clientes e sociedade, especialmente, da ação educativa que perpassa todas as iniciativas institucionais.

Ressaltamos que o *Balanced Scorecard* se consolida como apoio à coordenação estratégica por atribuir maior consistência ao planejamento, propiciando uma gestão integrada da Organização por meio de uma reflexão mais apurada sobre os resultados das ações realizadas, fortalecendo o processo de melhoria contínua, sejam estas administrativas ou programáticas, considerando que o *Balanced Scorecard* é um sistema de controle, informação, comunicação e aprendizado.

Salientamos que as discussões e análises transversais e interdisciplinares realizadas pelas áreas meio e fim contribuem para o olhar dinâmico e sistêmico das ações, são fundamentais para o envolvimento e o empenho não só da alta direção, gestores e funcionários no processo de melhoria contínua das ações e iniciativas estratégicas orientadas para o cumprimento da missão institucional e alcance de resultados eficazes numa perspectiva de criação de valor futuro e de sustentabilidade.

A constante atualização e 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 de nossa missão institucional, conforme orienta a Diretriz para o Quinquênio de número 4 “ênfase nos processos de gestão e planejamento”.

Deste modo, este documento se consolida como ferramenta imprescindível a fim de favorecer o desdobramento e desenvolvimento das propostas aqui pactuadas, apoiando o processo de tomada de decisão por parte da gestão. O envolvimento de todos e a colaboração habituais contribuirão certamente para o êxito nos resultados a serem alcançados pela Instituição, promovendo assim a sua afirmação institucional, no intuito de posicionar a instituição como importante referência em promoção social.

Descrição dos Indicadores Estratégicos

PERSPECTIVA AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	POTENCIALIZAR O RECONHECIMENTO DO SESC NA SOCIEDADE
INDICADOR	ÍNDICE DE ENTENDIMENTO E RECONHECIMENTO DO SESC PELA SOCIEDADE
Objetivo	Medir o entendimento e reconhecimento da Instituição (atividades e serviços) junto à clientela comerciária e sociedade
Composição Fórmula de Cálculo	(Total de clientes com respostas positivas / total de clientes entrevistados) x 100
Frequência de Mensuração	Bienal
Responsáveis	Assessoria de Comunicação e Marketing (ASCOM)
Fontes de Coleta de dados e informações	Pesquisas sociais
Meta	80% de entendimento e reconhecimento - meta de evolução
INDICADOR	% DE INVESTIMENTO EM COMUNICAÇÃO
Objetivo	Medir o nível de investimentos em comunicação no DR (atividade 901 do Referencial Programático do Sesc)
Composição Fórmula de Cálculo	(Despesas em Atividades 901 / Receitas Correntes) x 100
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Assessoria de Comunicação e Marketing - ASCOM
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira
Meta	Investir 1,87% em comunicação - meta de evolução
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CONSOLIDAR A ABRANGÊNCIA DO ATENDIMENTO
INDICADOR	PERCENTUAL DE MUNICÍPIOS COM AÇÕES REALIZADAS
Objetivo	Medir o percentual de municípios do Estado do Ceará atendidos com ações do Sesc
Composição Fórmula de Cálculo	(Total de municípios atendidos / Total de municípios do Estado) x 100
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento (ASPLAN), Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler
Fontes de Coleta de dados e informações	Registro das atividades realizadas
Meta	85% de municípios atendidos no Estado - meta de manutenção
INDICADOR	NÚMERO DE MUNICÍPIOS ATENDIDOS COM PELO MENOS TRÊS AÇÕES DURANTE O ANO
Objetivo	Medir o número de municípios do Estado do Ceará com pelo menos três ações realizadas
Composição Fórmula de Cálculo	Total de municípios atendidos com pelo menos três atividades durante o ano
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento (ASPLAN), Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler
Fontes de Coleta de dados e informações	Registro das atividades realizadas
Meta	85 municípios - meta de manutenção

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR DE FORMA INTEGRATIVA E ATIVA PARA A DISCUSSÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NAS ÁREAS DE ATUAÇÃO INSTITUCIONAL
INDICADOR	NÚMERO DE REPRESENTAÇÕES DO SESC-CE EM CONSELHOS, FÓRUNS, COMITÊS E ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO
Objetivo	Identificar o número de representações do Sesc-CE em Conselhos, Fóruns, Comitês e Organizações da Sociedade Civil de interesse público
Composição Fórmula de Cálculo	Total de representações do Sesc-CE em Conselhos de interesse público
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler - Gerências de Programa
Fontes de Coleta de dados e informações	Registro de assentos em Conselhos (nomeações)
Meta	70 representações - meta de evolução

PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AMPLIAR O NÍVEL DE EFETIVIDADE DO SESC NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À SOCIEDADE
INDICADOR	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE NAS ATIVIDADES
Objetivo	Identificar a satisfação dos clientes externos com os serviços oferecidos pelo Sesc-CE
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de clientes que atribuíram nota entre 8 e 10 referente à satisfação com os serviços} / \text{total de entrevistados}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Semestral
Responsáveis	Diretoria de Programação Social (DPS) - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler
Fontes de Coleta de dados e informações	Pesquisas sociais
Meta	88% de satisfação do cliente nas atividades - meta de evolução

INDICADOR	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL DO CLIENTE
Objetivo	Identificar a satisfação dos clientes externos com os serviços oferecidos pelo Sesc-CE
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de clientes que atribuíram nota entre 8 e 10 referente à satisfação com os serviços} / \text{total de entrevistados}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Bienal
Responsáveis	Diretoria de Programação Social (DPS) - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler - Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento (ASPLAN)
Fontes de Coleta de dados e informações	Pesquisas sociais
Meta	88% de satisfação da clientela - meta de evolução

OBJETIVO ESTRATÉGICO	GARANTIR A FIDELIZAÇÃO DE NOSSOS CLIENTES
INDICADOR	ÍNDICE DE REVALIDAÇÃO DE MATRÍCULAS
Objetivo	Medir o índice de revalidação das matrículas
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de matrículas revalidadas no ano N-1} / \text{total de matrículas no ano anterior N-2}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Unidades Operacionais - Diretoria de Programação Social - Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Dados Estatísticos
Meta	85% de matrículas revalidadas - meta de evolução

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	APERFEIÇOAR O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA
INDICADOR	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO
Objetivo	Mensurar a satisfação com os canais de comunicação interna do Sesc Ceará
Composição Fórmula de Cálculo	(Nº de servidores satisfeitos com as ações de comunicação / Nº de membros e funcionários que avaliaram as ações) x 100
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Assessoria de Comunicação e Marketing (ASCOM) - Gerência de Recursos Humanos (GRH)
Fontes de Coleta de dados e informações	Pesquisa de Clima Organizacional
Meta	90% de satisfação com a comunicação interna - meta de evolução

PERSPECTIVA APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROMOVER A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O PLENO POTENCIAL DAS PESSOAS
INDICADOR	PERCENTUAL DE PESSOAS QUE PARTICIPARAM DE AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
Objetivo	Acompanhar a evolução dos funcionários beneficiados em ações de educação corporativa
Composição Fórmula de Cálculo	(Total de pessoas que participaram de ações de desenvolvimento profissional / Média de funcionários no período de referência) x 100
	<small>* Considerar apenas os funcionários contratados por prazo determinado e indeterminado ativos.</small>
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Núcleo de Desenvolvimento e Treinamento
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatório de acompanhamento de treinamentos realizados
Meta	80% dos funcionários beneficiados - meta de evolução
INDICADOR	PERCENTUAL DE INVESTIMENTO EM DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
Objetivo	Medir o nível de investimento em formação de pessoas
Composição Fórmula de Cálculo	(Despesas na atividade 908 / Receitas Correntes) x 100
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Núcleo de Desenvolvimento e Treinamento
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatório de acompanhamento de treinamentos realizados
Meta	1,2% de investimentos em desenvolvimento de pessoas - meta de evolução
INDICADOR	ÍNDICE DE GESTORES CAPACITADOS NO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS
Objetivo	Acompanhar a evolução dos gestores capacitados no Programa de Desenvolvimento de Lideranças
Composição Fórmula de Cálculo	(Total de gestores capacitados no Programa de Desenvolvimento de Lideranças / total de gestores) x 100
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Núcleo de Desenvolvimento e Treinamento - Gerência de Recursos Humanos (GRH)
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatório de acompanhamento de treinamentos realizados
Meta	100% de gestores capacitados - meta de manutenção

INDICADOR	NÚMERO DE BOLSAS DE INCENTIVO À FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONCEDIDAS A FUNCIONÁRIOS
Objetivo	Acompanhar a evolução do número de bolsas de incentivo à formação profissional concedidas a funcionários
Composição Fórmula de Cálculo	Total concedido de bolsas de incentivo à formação profissional.
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Núcleo de Desenvolvimento e Treinamento
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatório de acompanhamento das bolsas de incentivo concedidas
Meta	250 bolsas concedidas - meta de evolução
INDICADOR	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL
Objetivo	Acompanhar a rotatividade de pessoal no Regional
Composição Fórmula de Cálculo	$((\text{Admitidos} + \text{Demitidos no período} / 2) / \text{Média de funcionário no período}) \times 100$ * Considerar somente os contratos por prazo indeterminado, ativos e inativos. Não considerar os temporários, terceirizados, estagiários e aprendizes.
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Gerência de Recursos Humanos
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos
Meta	Reduzir para 10% a rotatividade - meta de decréscimo
INDICADOR	ÍNDICE DE RETENÇÃO DE PESSOAL EM CARGOS ESTRATÉGICOS E TÁTICOS
Objetivo	Acompanhar a retenção de pessoal em cargos estratégicos e táticos no Regional
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Número total de funcionários} - \text{número de demissões no período} / \text{Número total de funcionários}) \times 100$ *cargos: Técnico III e comissionados
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Gerência de Recursos Humanos (GRH)
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos
Meta	95% de retenção de pessoal - meta de manutenção
INDICADOR	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO (FUNCIONÁRIOS)
Objetivo	Medir a satisfação dos clientes internos com suas condições e ambiente de trabalho
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de funcionários satisfeitos} / \text{Total de funcionários que respondeu à pesquisa}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Gerência de Recursos Humanos (GRH)
Fontes de Coleta de dados e informações	Pesquisa de clima organizacional
Meta	90% de satisfação dos funcionários - meta de evolução
Objetivo Estratégico	Qualificar, manter ou ampliar a infraestrutura física e tecnológica com foco no tripé da sustentabilidade (econômico, ecológico e social)

INDICADOR	PERCENTUAL DE INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA REALIZADO
Objetivo	Medir as despesas de investimento no DR
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Despesas na Atividade 909} / \text{Receitas Totais}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Diretoria Regional (DR) - Diretoria de Administração e Finanças (DAF) - Diretoria de Programação Social (DPS) - Gerência de Infraestrutura (GEINFRA) - Gerência Financeira (GEFIN)
Fontes de Coleta de dados e informações	Resultado de despesas; SGF e outros sistemas
Área de Administração, Finanças e Engenharia/Arquitetura	
Meta	Alcançar 15% de investimento em infraestrutura realizado - meta de evolução
INDICADOR	PERCENTUAL DE RECURSOS FINANCEIROS EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
Objetivo	Medir o nível de investimento em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação do DR (atividade 6.4 do Referencial Programático do Sesc)
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de recursos financeiros na atividade 6.4} / \text{Receitas Correntes}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Diretoria Regional (DR) - Diretoria de Administração e Finanças (DAF) - Diretoria de Programação Social (DPS) - Gerência Financeira (GEFIN) - Gerência de Infraestrutura (GEINFRA) - Gerência de Tecnologia da Informação (GTI)
Fontes de Coleta de dados e informações	Orçamento; demonstrativo de despesa (atividade 6.4)
Área de Administração, Finanças e Tecnologia	
Meta	Alcançar 1,5% de investimentos em TIC realizados - meta de evolução

PERSPECTIVA FINANCEIRA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	PROMOVER A ASSERTIVIDADE NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO
INDICADOR	PERCENTUAL DE DESVIO ORÇAMENTÁRIO
Objetivo	Identificar o percentual do desvio orçamentário por Unidade
Composição Fórmula de Cálculo	$((\text{Valor total executado} - \text{valor total orçado}) / \text{valor total orçado}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento (ASPLAN)
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira
Meta	8% de desvio orçamentário - meta de decréscimo
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AMPLIAR O EQUILÍBRIO FINANCEIRO PARA GARANTIA DE INVESTIMENTOS
INDICADOR	NÚMERO DE DIAS DE RESERVA FINANCEIRA
Objetivo	Medir o número de dias de reserva financeira
Composição Fórmula de Cálculo	Total de dias de reserva financeira
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Diretoria de Administração e Finanças (DAF) - Gerência Financeira (GEFIN)
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira
Meta	120 dias de reserva - meta de manutenção

INDICADOR	ÍNDICE DE MANUTENÇÃO DAS ATIVIDADES
Objetivo	Identificar a quantidade de receita arrecadada para cada Real gasto
Composição Fórmula de Cálculo	Total das Receitas Correntes / Total das Despesas Correntes
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Diretoria de Administração (DA) - Dretoria de Finanças (DF) - Gerência Financeira (GEFIN) - Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento (ASPLAN)
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira
Meta	Atingir R\$ 1,20 de arrecadação para cada Real gasto - meta de evolução
INDICADOR	ÍNDICE DE COMPROMETIMENTO DA RECEITA CORRENTE
Objetivo	Identificar 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.
Composição Fórmula de Cálculo	Total das Despesas Correntes / Total das Receitas Correntes
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Diretoria de Administração (DA) - Dretoria de Finanças (DF) - Gerência Financeira (GEFIN) - Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento (ASPLAN)
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira
Meta	Atingir índice de 0,8 de comprometimento da Receita
INDICADOR	% DE PARTICIPAÇÃO DA RECEITA DE SERVIÇOS
Objetivo	Acompanhar a manutenção da Receita de Serviços como acessória, com serviços subsidiados, em especial a clientela prioritária
Composição Fórmula de Cálculo	Receita de Serviços / Despesas Correntes x 100
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Diretoria de Administração (DA) - Dretoria de Finanças (DF) - Gerência Financeira (GEFIN)- Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento (ASPLAN)
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira
Meta	Atingir o percentual de até 20% de participação da Receita de Serviços

Equipe Técnica

Elaboração, Coordenação e Consolidação:

Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento

Participações:

Diretoria Regional

Diretoria de Programação Social

Diretoria de Administração e Finanças

Assessorias da Administração Regional

Unidades Operacionais

Centros Educacionais Sesc Ler

Apoio:

Departamento Nacional do Sesc





Como propagador da cultura, uma das principais heranças sociais da humanidade, o Sistema Fecomércio-CE marca, junto aos seus 70 anos, a chegada da 20ª Mostra Sesc Cariri de Culturas, considerada um dos maiores projetos culturais do Brasil.

A Mostra nasceu em 1999, inicialmente na cidade do Crato, essencialmente como projeto de artes cênicas, com a participação de 250 artistas e atendendo a mais de 20 mil pessoas. Ano a ano, o projeto foi se expandindo, indo além dos muros do Sesc e ganhando as ruas, praças e terreiros de mestres de cultura. Atualmente, toma toda a região do Cariri, com mais de 2.500 artistas e expectativa de público de 300 mil, sendo um verdadeiro Caldeirão Cultural.

A Mostra Sesc Cariri de Culturas tem alcançado êxito por estar sempre ancorada em seus propósitos de existência: desenvolver, difundir e preservar as manifestações artístico-culturais brasileiras em suas variadas linguagens, contemporâneas e tradicionais; formar plateias, garantindo inclusão e acessibilidade social; promover intercâmbios culturais, debates e reflexões; estimular a consciência socioambiental e a economia criativa; e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico da região do Cariri.

O legado do projeto está na democratização da cultura, no fortalecimento da tradição e do patrimônio imaterial da humanidade e, principalmente, na transformação das pessoas que visitam, participam e trabalham na Mostra. É esse valor humano que continuará nos norteando para as próximas edições.