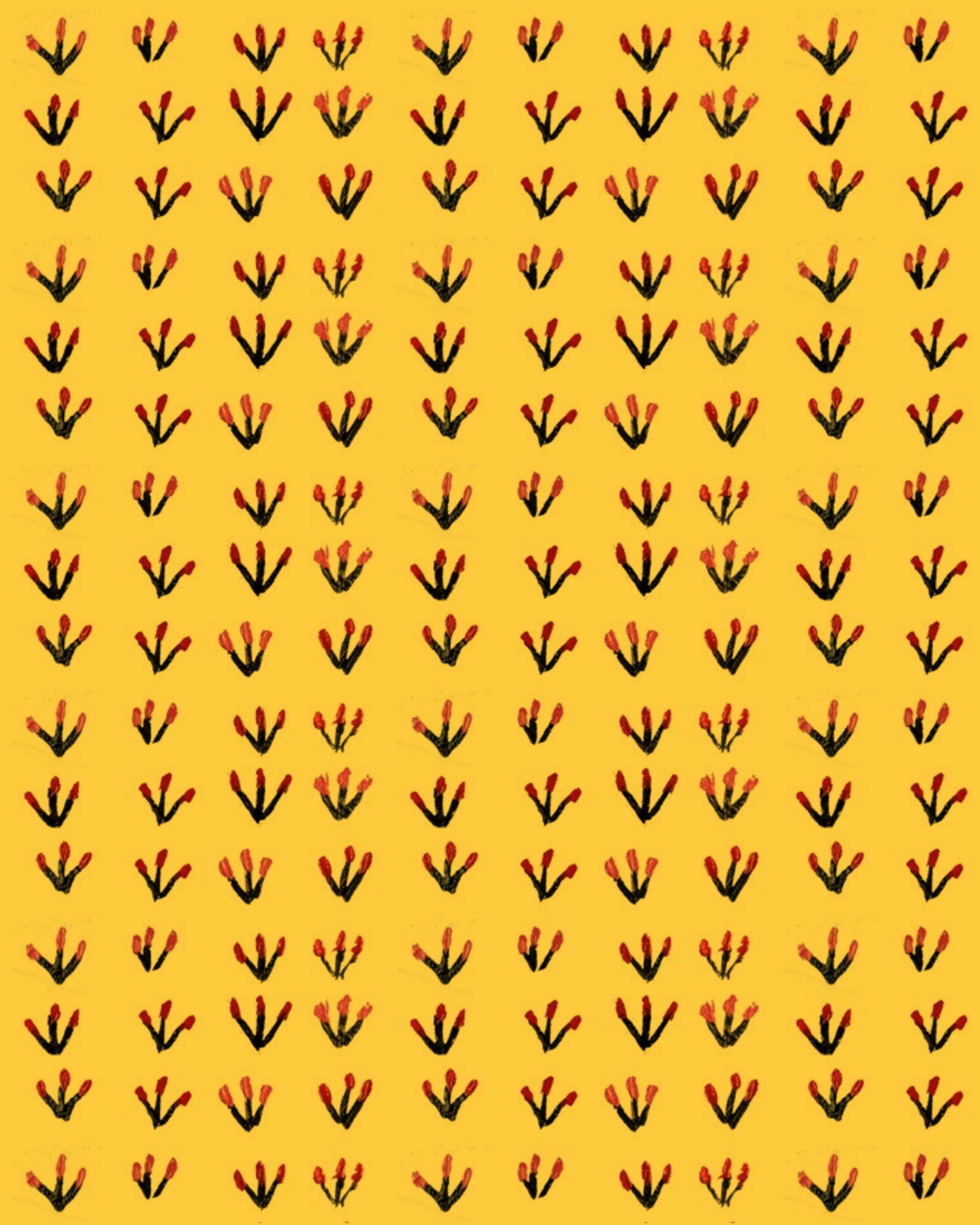


PLANO ESTRATÉGICO

Sesc Ceará 2016-2020





SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL NO ESTADO DO CEARÁ

PLANO ESTRATÉGICO

Sesc Ceará 2016-2020

CONSELHO REGIONAL DO SESC/AR-CE

PRESIDENTE:

LUIZ GASTÃO BITTENCOURT DA SILVA

DIRETORA REGIONAL:

ANTÔNIA REGINA PINHO DA COSTA

REPRESENTANTES:

DELEGADOS DAS ATIVIDADES DE COMÉRCIO E DE BENS E DE SERVIÇOS

TITULARES

ANÍBAL CAPELO FEIJÓ

ATUALPA RODRIGUES PARENTE

CLÁUDIA M^ª MENESES BRILHANTE MAIA

FRANCISCO ALBERTO BEZERRA

FRANCISCO EVERTON DA SILVA

GIOVAN DE OLIVEIRA

JOSÉ DO EGITO FROTA LOPES FILHO

MAURÍCIO CAVALCANTE FILIZOLA

NELSON GOMES DA SILVA

PAULO CÉSAR BALTAZAR VIANA

PAULO HENRIQUE COSTA SILVA

SÉRGIO BRAGA BARBOSA

SUPLENTES

FRANCISCO NAUGUSTO FREIRE SILVA

RICARDO ULYSSES LOUREIRO DE MEDEIROS

SUELDA MARIA MARTINS SILVA

ROBERTO JORGE TEIXEIRA

HORÁCIO BEZERRA DE MENEZES FILHO

RAIMUNDO OLIVEIRA VIANA

PRISCILA CREUSA MARTINS CAVALCANTI VASCONCELOS

JOSÉ MOREIRA SOBRINHO

ROSA VIRGÍNIA VERAS FROTA

JOSÉ EVERTON FERNANDES

JOÃO BATISTA BERNARDES

DAYSE MARIA PORTO SALES

REPRESENTANTES DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

TITULAR

FÁBIO ZECH SYLVESTRE

SUPLENTE

FRANCISCO WELLINGTON DA SILVA

REPRESENTANTES DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL

TITULAR

JÚLIO CÉSAR ARAÚJO SOUSA

SUPLENTE

MÁRCIA MOREIRA GONÇALVES PEIXOTO

REPRESENTANTES DAS FEDERAÇÕES NACIONAIS VINCULADAS À CNC

TITULAR

CÉSAR MARQUES DE CARVALHO

SUPLENTE

MANOEL CARDOSO LINHARES

REPRESENTANTES DOS TRABALHADORES NO COMÉRCIO E SERVIÇOS/CENTRAIS SINDICAIS

TITULARES

ARI FERREIRA DO NASCIMENTO

LUIZ ONOFRE CHAVES DE BRITO

JOSÉ MAURÍCIO MENDES PEREIRA

SUPLENTES

GLAUBERTO BARBOSA DE ALMEIDA

MARTA BRANDÃO DA SILVA

DEPARTAMENTO REGIONAL

DIRETORIA REGIONAL (DR)

ANTÔNIA REGINA PINHO DA COSTA

DIRETORIA DE PROGRAMAÇÃO SOCIAL (DPS)

PATRÍCIA CARNEVALLI RINALDI DE PAIVA

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (DAF)

DOMINGOS SÁVIO DA COSTA

ASSESSORIA DA DIRETORIA REGIONAL

LORENA BRAGA WENDT

ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO (ASPLAN/NDT)

LEÔNIDAS FERNANDES MACÉDO JUNIOR

ASSESSORIA JURÍDICA (ASSEJUR)

MARLEA NOBRE DA COSTA MACIEL

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO E MARKETING (ASCOM)

TÁBATA ALENCAR GOMES

ASSESSORIA DE MÍDIA (ASMID)

CAIO HENRIQUE QUINDERÉ CASTELO BRANCO

CENTRAL DE DOCUMENTAÇÃO (CEDOC)

JOSÉ EDNARDO ABREU GADELHA

GERÊNCIA FINANCEIRA (GEFIN)

GEÓRGIA DIAS MENDES

GERÊNCIA GERAL ADMINISTRATIVA (GGA)

FRANCISCO ALEX NOBRE LEAL

GERÊNCIA DE LICITAÇÃO

FLÁVIO BOTELHO LINS JUNIOR

GERÊNCIA DE ENGENHARIA E INFRAESTRUTURA (GEINFRA)

DÉBORA SOMBRA COSTA LIMA

GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS (GERH)

NICOLE DOS SANTOS CHAVES

GERÊNCIA DE SUPRIMENTOS E PATRIMÔNIO (GESUP)

GLEILTON LOPES SILAS

GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (GTI)

DIEISON ROBERTO VIEIRA RABÉLO

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

GERÊNCIA DE ASSISTÊNCIA (GEAS)

TALITTA CAVALCANTE ALBUQUERQUE VASCONCELOS

GERÊNCIA DE CULTURA (GECULT)

CARLOS ROBERTO NOGUEIRA DE VASCONCELOS

COORDENAÇÃO DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE (SAC)

PAULO MARCELO RODRIGUES BRAGA

GERÊNCIA DO SESC FORTALEZA

MIGUEL BOAVENTURA FERNANDES MATOS

GERÊNCIA DO SESC CENTRO

MARCELLO CHEHAB ALVES

GERÊNCIA DO SESC RIO MAR

REGINA BARROS MIRANDA

GERÊNCIA DO SESC IPARANA

LUCY MARY PINTO DE AQUINO

GERÊNCIA DO SESC JUAZEIRO

ELANE DE LAVOR BARBOSA

GERÊNCIA DO SESC CRATO

FRANCISCA LÚCIA BEZERRA

GERÊNCIA DO SESC SOBRAL

LUCIANA DOS SANTOS GOMES

GERÊNCIA DO SESC IGUATU

RAIMUNDO NETO CARVALHO LIMA

Arte Naïf

Arte Naïf. Um universo plástico muito especial no mundo da arte e com significativa importância simbólica e cultural mostra um Brasil múltiplo e diverso, representado com cenas rurais e urbanas e manifestações próprias. Formas artísticas com a formatação de uma arte acadêmica foram retratadas em diferentes suportes como o uso de tela e tinta e na expressão da xilogravura e esculturas. A 3ª edição da Mostra Sesc de Arte Naïf apresentou ao público obras de artistas cearenses que participaram de diversas exposições nacionais e internacionais.

Ficha catalográfica elaborada por:
Bibliotecária Ana Paula Lima Barros CRB-3/647

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, 2016.
34 p. il. color.

1. Sesc 2. Planejamento Estratégico I. Título

CDD – 658.4012

Sumário

APRESENTAÇÃO	7
FUNDAMENTAÇÃO	9
ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	10
REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO SESC CEARÁ	11
DESCRIÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	12
MAPA ESTRATÉGICO SESC CEARÁ 2016-2020	13
DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	14
INDICADORES ESTRATÉGICOS	19
CONCLUSÃO	24
DESCRIÇÃO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	25

1. Apresentação

Apresentaremos o Plano Estratégico do Departamento Regional do Ceará, evidenciando os grandes desafios elencados para o horizonte de 2016-2020, sustentado por um diagnóstico situacional considerando o contexto de atuação do Sesc Ceará. Os direcionamentos contidos neste Plano constituem-se como parâmetro para o aprimoramento dos processos de planejamento, tomada de decisão com melhor qualidade, bem como a 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 mudanças significativas nos cenários político, econômico e social, refletindo diretamente o contexto de atuação da Instituição.

O planejamento institucional do Sesc Ceará finalizou mais um ciclo de proposições e iniciativas, colocadas em prática no Quinquênio encerrado em 2015. Nos últimos quatro anos, após avaliarmos os resultados alcançados, tendo como base as experiências de gestão vivenciadas, pode-se afirmar que a Instituição se fortaleceu e aprimorou suas ferramentas de gestão frente aos desafios propostos. Tais desafios nos incitaram a criatividade inerente ao trabalho de nossas equipes, atribuindo ainda mais profissionalismo e foco nos resultados considerados estratégicos, promovendo assim a afirmação institucional, com o intuito de posicionar a instituição como importante referência em promoção social.

A consolidação do planejamento participativo e coletivo tem se efetivado como uma metodologia eficiente para elaboração deste Plano Estratégico, bem como de seu acompanhamento realizado por meio de grupos de trabalho formados por gestores e técnicos das áreas de programação e administrativa, 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 colaboradores, 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.

A ação programática proporciona maior alcance e visibilidade de nossas 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, setor privado, organizações governamentais e não governamentais, Instituições de Ensino e 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 novas tecnologias sociais, contribuindo assim para o êxito na execução das ações

2. Fundamentação

O aprimoramento dos 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.

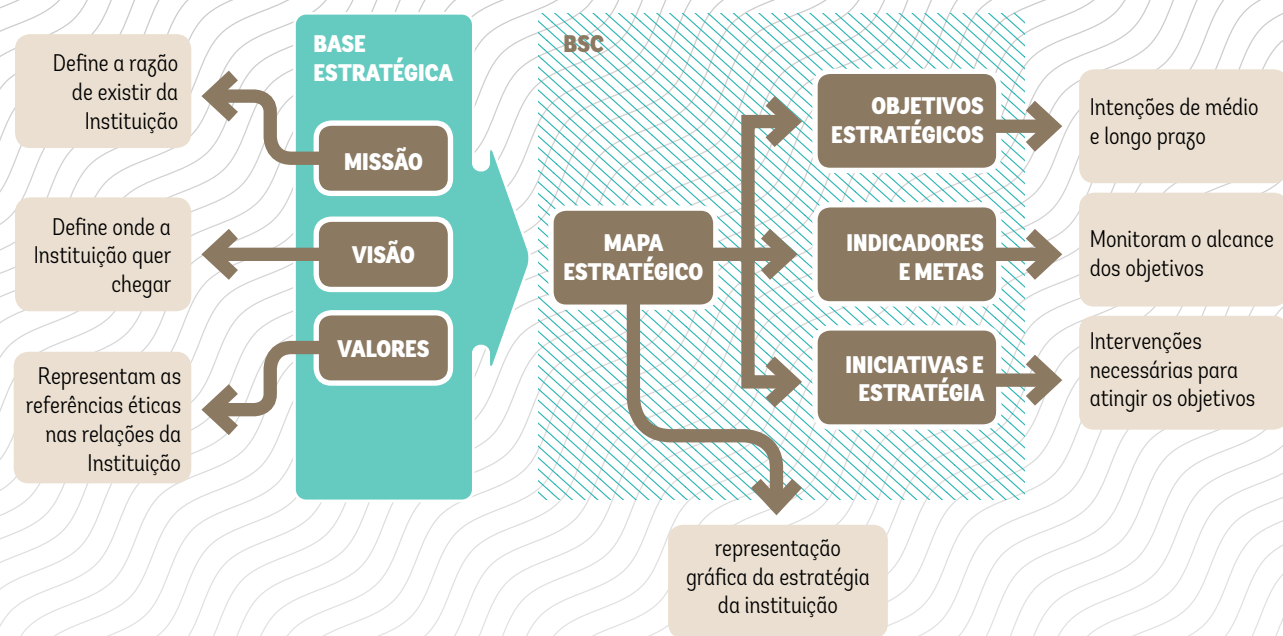
O planejamento estratégico consolida-se no Sesc Ceará de forma participativa e coletiva, fortalecendo-se como metodologia eficiente para que a gestão da instituição se mantenha eficaz nos objetivos traçados para o período de 2016 a 2020, além de oportunizar o fortalecimento do trabalho intersetorial, a valorização dos talentos, das competências, experiências, conhecimento e disposição dos gestores e técnicos nas diversas áreas, direcionando seus esforços para permanecer em sintonia com as demandas sociais, alinhando suas ações e iniciativas aos anseios da clientela comerciária, bem como à sociedade de uma forma geral.

A metodologia de gestão *Balanced Scorecard* – BSC está atrelada ao acompanhamento do plano estratégico do Sesc Ceará, contemplado em cinco perspectivas: Afirmação Institucional, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional e Financeira. Esta ferramenta se consolida cada vez mais como apoio à coordenação estratégica, propiciando a gestão integrada da Organização, bem como a reflexão mais apurada sobre os resultados das ações realizadas, atribuindo desta forma, maior consistência ao planejamento, fortalecendo o processo de melhoria contínua das ações realizadas, sejam estas administrativas ou da ação programática.

Para que a instituição possa atingir os objetivos e cumprir as estratégias propostas neste Plano, no Programa de Trabalho 2017 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.

3. Elementos Estratégicos

A estrutura do Planejamento Estratégico 2016-2020 do Sesc Ceará está baseada na metodologia de gestão *Balanced Scorecard* - BSC, 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 através de indicadores de desempenho.



Fonte: Planejamento Estratégico Sesc Ceará 2016-2020

4. Referenciais Estratégicos do Sesc Ceará

4.1 MISSÃO

“Contribuir na construção de uma sociedade mais justa, promovendo a melhoria da qualidade de vida do trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de menor renda, por meio de serviços subsidiados e de excelência.”

4.2 VISÃO

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

4.3 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 uma diversificação cultural;
- Valorização das pessoas - motivação, capacitação e integração dos colaboradores 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.

5. Descrição do Mapa Estratégico

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.

Fonte: Manual “Modelo de Sistema de Planejamento” - Departamento Nacional/março 2010

6. Mapa Estratégico Sesc Ceará 2016-2020

MISSÃO

Contribuir na construção de uma sociedade mais justa, promovendo a melhoria da qualidade de vida do trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de menor renda, por meio de serviços subsidiados e de excelência.

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

CLIENTES

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

Satisfação

5. Garantir a Fidelização dos nossos clientes.

Relacionamento

FINANCEIRA

11. Promover a assertividade no planejamento orçamentário.

Planejamento e gestão orçamentária

12. Ampliar o equilíbrio financeiro para garantia de investimentos.

13. Implantar gestão de custos.

Equilíbrio financeiro

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

Fonte: Plano Estratégico Sesc Ceará 2016 -2020

7. Descrição dos Objetivos Estratégicos

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, suas famílias e o 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 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 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 servidores, 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, através da informação, capacitação e 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 continuado dos servidores 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. Deve-se buscar 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 encontra-se limitado ao controle orçamentário eficiente a partir dos recursos financeiros disponíveis, sendo estes referentes à Receita Compulsória e à Receita Operacional, esta 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.

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

8. Indicadores Estratégicos

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META ESTRATÉGICA	PERSPECTIVA: AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL					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%	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.	1. Atualização das ferramentas de comunicação em alinhamento às tendências tecnológicas e sociais; 2. Manutenção da rede de relacionamento com o governo, clientes, sociedades e parceiros.	Alta Administração, ASCOM, DPS, Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler
	Consolidar a abrangência do atendimento	Percentual de municípios com ações realizadas	Manter-se presente com ações em 85% do estado	85%	85%	85%	85%	85%	1. Otimizar as ações sistêmicas disponibilizadas pelo Sesc com o foco prioritário no comércio; 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. Normatizar o registro de parcerias não firmadas formalmente, através da criação de termos e formulários de compromisso.	DR, DPS, DAF, ASCOM, ASPLAN, Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler	
Rede de relacionamentos	Contribuir de forma integrativa 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	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			
Satisfação	Número de novas ações		5 novas ações implantadas no Regional.	-	1	1	1	2	1. Realizar pesquisa de inovação (pesquisa de avanço) visando investigar, a partir da percepção do cliente externo, propostas de ações inovadoras para o Sesc; 2. Definir e disseminar os critérios para as ações consideradas inovadoras;	DPS, Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler
	Ampliar o nível de efetividade do Sesc na prestação de serviços à sociedade		Manter em 88% o índice de satisfação, em média, nas atividades desenvolvidas.	85%	85%	86%	87%	88%	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, DAF, DPS, Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler
Relacionamento	Satisfação geral do cliente		Manter em 88% de satisfação geral do cliente.	85%	-	86%	-	88%	1. Realizar pesquisa de satisfação (pesquisa de resultado) bienal por atividade, no intuito de identificar o nível de satisfação do cliente externo nas atividades desenvolvidas; 2. Avaliar periodicamente as questões para composição do questionário da pesquisa de satisfação do cliente; 3. Avaliar e divulgar continuamente os resultados obtidos para adoção de medidas corretivas.	DR, DAF, DPS, Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler
	Garantir a fidelização de nossos clientes		Manter o índice de revalidação das matrículas em 85% no exercício imediato-mente seguinte a validade do cadastro	85%	85%	85%	85%	85%	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, DAF, DPS, Unidades Operacionais e Centros Educacionais Sesc Ler

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 a 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 otimiza o tempo dos trâmites administrativos; 4. Realizar estudo interno para avaliação da efetividade dos canais de comunicação disponíveis aos colaboradores.	1. Observância aos normativos institucionais e dos órgãos de controle externo; 2. Atuação em sintonia com as políticas atuais de sustentabilidade.	Diretoria Regional, DPS, Gerências de Programa, DAF, Asplan e Gerências Operacionais
Processos e Gestão	Aprimorar os processos internos na busca da melhoria contínua da gestão	Processos internos mapeados	Mapear 80% dos processos internos	15%	30%	45%	60%	80%	1. Estabelecer cronograma para continuidade do mapeamento de processos internos (definição dos processos estratégicos e priorização do calendário de mapeamento); 2. Efetuar revisão de processos internos que se fizerem necessários; 3. Adquirir e/ou desenvolver novas ferramentas para sistematização e integração de sistemas; 4. Realizar estudo para dimensionamento de recursos necessários para realignação do mapeamento e sistematização dos processos.		
	Potencializar as ações de sustentabilidade na programação	Ações de sustentabilidade mapeadas	Mapear 100% dos processos estratégicos	20%	40%	60%	80%	100%	1. Elaborar ferramenta para registro, monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas; 2. Propor ações de sensibilização junto aos colaboradores sobre a adoção de práticas sustentáveis, internas e externas; 3. Promover qualificações com temáticas relativas à Sustentabilidade; 4. Fortalecer a atuação do Grupo Gestor que acompanha a gestão do Programa ECOS no Regional; 5. Ampliar as discussões intersetoriais para desenvolvimento conjunto de ações.		
Sustentabilidade	Ações de sustentabilidade realizadas de forma intersetorial	Ações de sustentabilidade mapeadas	Alcançar 50% das ações de sustentabilidade realizadas de forma intersetorial	100%	100%	100%	100%	100%			

PERSPECTIVA: APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL										
TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META ESTRATÉGICA	METAS					POLÍTICA	RESPONSÁVEIS
				2016	2017	2018	2019	2020		
Valorização do capital humano	Promover a aprendizagem organizacional e o pleno potencial das pessoas	Colaboradores beneficiados em ações de Educação Corporativa	Beneficiar 80% dos colaboradores	72%	74%	76%	78%	80%	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 vídeoconferências; 5. Realizar estudos avaliativos para melhoria das ferramentas de Educação a distância (EAD); 6. Realizar diagnóstico para avaliar as participações dos colaboradores nas ações de capacitação. 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 administrativas e programática para garantir o acompanhamento e os resultados. 1. Estimular a formação continuada através da concessão de bolsas de incentivo; 2. Promover a elevação do nível de escolaridade dos colaboradores. 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.	ASPLAN/ NDT, GERH, Diretores e Gestores ASPLAN/ NDT, GERH, GGA, GTI, Diretores e Gestores ASPLAN/ NDT e Diretores GERH, ASCOM, Gestores e Diretores GERH, ASCOM, Gestores e Diretores GERH, ASCOM, Gestores e Diretores GGA/SEOB- ASCOM- SESMT/ CIPADR-DAF- -DPS
				100%	100%	100%	100%	100%		
				230	235	240	245	250		
Infraestrutura e tecnologia	Qualificar, manter ou ampliar a infraestrutura física e tecnológica com foco no tripé da sustentabilidade (econômico, ecológico e social)	Investimentos realizados em qualificação da infraestrutura física e tecnológica	Alcançar 15% de investimentos realizados	11%	12%	13%	14%	15%	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) 1. Realizar levantamento das necessidades de materiais (equipamentos, materiais de consumo e mobiliários) necessários para a realignação 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 Extra; 5. Realizar pesquisa "in loco" sobre o perfil de renda da população comercializada 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.	GERH, ASCOM, Gestores e Diretores GERH, ASCOM, Gestores e Diretores GERH, ASCOM, Gestores e Diretores GGA/SEOB- ASCOM- SESMT/ CIPADR-DAF- -DPS
				86%	87%	88%	89%	90%		
				230	235	240	245	250		
Infraestrutura e tecnologia	Promover a assertividade no planejamento orçamentário	Percentual de desvio orçamentário	Atingir o percentual máximo de 8% no desvio orçamentário por Unidade	16%	14%	12%	10%	8%	1. Implementar novos instrumentos e metodologias para acompanhamento, controle e avaliação da execução orçamentária; 2. Capacitar os técnicos e gestores para elaboração, acompanhamento, controle e avaliação da execução orçamentária. 1. Realizar levantamento das necessidades de materiais (equipamentos, materiais de consumo e mobiliários) necessários para a realignação 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 Extra; 5. Realizar pesquisa "in loco" sobre o perfil de renda da população comercializada 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.	DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler
				86%	87%	88%	89%	90%		
				230	235	240	245	250		
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	120	1. Aprimorar o acompanhamento e controle da execução orçamentária; 2. Identificar alternativas de menor custo para realignação da atividade (economicidade). 1. Elaborar projeto e metodologia para levantamento dos custos das atividades; 2. Desenvolver e implantar sistema informatizado para acompanhamento e controle dos custos das atividades; 3. Realizar estudos avaliativos dos custos das Atividades; 4. Realizar estudos avaliativos preliminares para aplicação de precificação das tabelas, considerando a faixa de renda da clientela comercializada de até três SM. 5. Implantar setor interno de controladoria; 6. Promover a transparência na gestão dos recursos financeiros com a implantação de novas ferramentas e processos de trabalho; 7. Promover a economicidade nas aquisições de bens e serviços, através de processos licitatórios; 8. Elaborar documento de demanda das unidades operacionais do interior para viabilizar o processo licitatório; 9. Construção de um almoxarifado / centro de distribuição; 10. Criação de Comissão provisória de Licitação no interior, no sentido de membros para licitação específica, diminuindo o custo de deslocamento.	DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler
				120	120	120	120	120		
				230	235	240	245	250		
Equilíbrio Financeiro	Implantar a gestão de custos	Economicidade - custo para cada atendimento realizado.	Reduzir para R\$ 0,25 o custo unitário do atendimento	R\$ 2,76	R\$ 2,80	R\$ 2,85	R\$ 2,90	R\$ 2,90	1. Elaborar projeto e metodologia para levantamento dos custos das atividades; 2. Desenvolver e implantar sistema informatizado para acompanhamento e controle dos custos das atividades; 3. Realizar estudos avaliativos dos custos das Atividades; 4. Realizar estudos avaliativos preliminares para aplicação de precificação das tabelas, considerando a faixa de renda da clientela comercializada de até três SM. 5. Implantar setor interno de controladoria; 6. Promover a transparência na gestão dos recursos financeiros com a implantação de novas ferramentas e processos de trabalho; 7. Promover a economicidade nas aquisições de bens e serviços, através de processos licitatórios; 8. Elaborar documento de demanda das unidades operacionais do interior para viabilizar o processo licitatório; 9. Construção de um almoxarifado / centro de distribuição; 10. Criação de Comissão provisória de Licitação no interior, no sentido de membros para licitação específica, diminuindo o custo de deslocamento.	DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler
				R\$ 0,30	R\$ 0,29	R\$ 0,28	R\$ 0,27	R\$ 0,25		
				230	235	240	245	250		

PERSPECTIVA: FINANCEIRA

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES	META ESTRATÉGICA	METAS					POLÍTICA	RESPONSÁVEIS
				2016	2017	2018	2019	2020		
Planejamento e gestão orçamentária	Promover a assertividade no planejamento orçamentário	Percentual de desvio orçamentário	Atingir o percentual máximo de 8% no desvio orçamentário por Unidade	16%	14%	12%	10%	8%	1. Implementar novos instrumentos e metodologias para acompanhamento, controle e avaliação da execução orçamentária; 2. Capacitar os técnicos e gestores para elaboração, acompanhamento, controle e avaliação da execução orçamentária. 1. Realizar levantamento das necessidades de materiais (equipamentos, materiais de consumo e mobiliários) necessários para a realignação 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 Extra; 5. Realizar pesquisa "in loco" sobre o perfil de renda da população comercializada 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.	DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler
				86%	87%	88%	89%	90%		
				230	235	240	245	250		
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	120	1. Aprimorar o acompanhamento e controle da execução orçamentária; 2. Identificar alternativas de menor custo para realignação da atividade (economicidade). 1. Elaborar projeto e metodologia para levantamento dos custos das atividades; 2. Desenvolver e implantar sistema informatizado para acompanhamento e controle dos custos das atividades; 3. Realizar estudos avaliativos dos custos das Atividades; 4. Realizar estudos avaliativos preliminares para aplicação de precificação das tabelas, considerando a faixa de renda da clientela comercializada de até três SM. 5. Implantar setor interno de controladoria; 6. Promover a transparência na gestão dos recursos financeiros com a implantação de novas ferramentas e processos de trabalho; 7. Promover a economicidade nas aquisições de bens e serviços, através de processos licitatórios; 8. Elaborar documento de demanda das unidades operacionais do interior para viabilizar o processo licitatório; 9. Construção de um almoxarifado / centro de distribuição; 10. Criação de Comissão provisória de Licitação no interior, no sentido de membros para licitação específica, diminuindo o custo de deslocamento.	DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler
				120	120	120	120	120		
				230	235	240	245	250		
Equilíbrio Financeiro	Implantar a gestão de custos	Economicidade - custo para cada atendimento realizado.	Reduzir para R\$ 0,25 o custo unitário do atendimento	R\$ 2,76	R\$ 2,80	R\$ 2,85	R\$ 2,90	R\$ 2,90	1. Elaborar projeto e metodologia para levantamento dos custos das atividades; 2. Desenvolver e implantar sistema informatizado para acompanhamento e controle dos custos das atividades; 3. Realizar estudos avaliativos dos custos das Atividades; 4. Realizar estudos avaliativos preliminares para aplicação de precificação das tabelas, considerando a faixa de renda da clientela comercializada de até três SM. 5. Implantar setor interno de controladoria; 6. Promover a transparência na gestão dos recursos financeiros com a implantação de novas ferramentas e processos de trabalho; 7. Promover a economicidade nas aquisições de bens e serviços, através de processos licitatórios; 8. Elaborar documento de demanda das unidades operacionais do interior para viabilizar o processo licitatório; 9. Construção de um almoxarifado / centro de distribuição; 10. Criação de Comissão provisória de Licitação no interior, no sentido de membros para licitação específica, diminuindo o custo de deslocamento.	DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler DAF - GEFIN - ASPLAN - DPS - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler
				R\$ 0,30	R\$ 0,29	R\$ 0,28	R\$ 0,27	R\$ 0,25		
				230	235	240	245	250		

Fonte: Plano Estratégico Sesc Ceará 2016-2020

9. 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 utilização da metodologia de gestão *Balanced Scorecard* – BSC tem nos permitido experimentar um amadurecimento profissional no desenvolvimento do trabalho de forma integrada, favorecendo o alinhamento estratégico da gestão, coordenado por objetivos distintos e monitorados por indicadores de desempenho, buscando expressar os desafios institucionais e resultados pretendidos a médio e longo prazo.

Torna-se fundamental o empenho de toda a gestão na melhoria constante de suas ações estratégicas, visando o alcance de resultados eficazes numa perspectiva de criação de valor futuro e de sustentabilidade. Importante destacar que as discussões e análises transversais e interdisciplinares realizadas pelas áreas meio e fim contribuirão para o olhar dinâmico e sistêmico das ações e processos realizados.

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 da nossa missão institucional, conforme orienta a Diretriz para o Quinquênio de número 4 – ênfase nos processos de gestão e planejamento.

O 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.

10. 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 comercial 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
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 conceito Sesc junto à clientela preferencial
Indicador	Número de novas ações
Objetivo	Identificar as novas ações implantadas no Sesc Ceará
Composição Fórmula de Cálculo	Somatório de novas ações implantadas na programação do Regional
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Diretoria de Programação Social - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatório de atividades anual
Meta	5 novas ações implantadas no Regional - meta de evolução
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	(Total de clientes que atribuíram nota entre 8 e 10 referente à satisfação com os serviços / total de entrevistados) x 100
Frequência de Mensuração	Semestral
Responsáveis	Diretoria de Programação Social - 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	(Total de clientes que atribuíram nota entre 8 e 10 referente à satisfação com os serviços / total de entrevistados) x 100
Frequência de Mensuração	Bienal
Responsáveis	Diretoria de Programação Social - Unidades Operacionais - Centros Educacionais Sesc Ler - Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento
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	(Total de matrículas revalidadas no ano N-1 / total de matrículas no ano anterior N-2) x 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	$(N^{\circ} \text{ de servidores satisfeitos com as ações de comunicação} / N^{\circ} \text{ de membros e servidores que avaliaram as ações}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Assessoria de Comunicação e Marketing - Gerência de Recursos Humanos
Fontes de Coleta de dados e informações	Pesquisa de Clima Organizacional
Meta	90% de satisfação com a comunicação interna - meta de evolução
Objetivo Estratégico	Aprimorar os processos internos na busca da melhoria contínua da gestão
Indicador	Índice de processos internos mapeados
Objetivo	Identificar e mapear os principais processos fundamentais para execução de atividades meio e fim
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de processos mapeados} / \text{total de processos identificados no Regional}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Gerência Geral Administrativa - GGA
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatório gerencial
Meta	80% dos processos mapeados - meta de evolução
Indicador	Índice de processos estratégicos mapeados
Objetivo	Identificar e mapear os processos estratégicos para execução de atividades meio e fim
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de processos estratégicos mapeados} / \text{total de processos estratégicos identificados no Regional}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Gerência Geral Administrativa - GGA
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatório gerencial
Meta	100% dos processos estratégicos mapeados - meta de evolução

Indicador	Índice de processos estratégicos sistematizados
Objetivo	Efetuar a sistematização dos processos estratégicos mapeados nas áreas fim e meio do Regional
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de processos estratégicos sistematizados} / \text{total de processos estratégicos mapeados no Regional}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Gerência Geral Administrativa - Gerência de Tecnologia da Informação
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatório gerencial
Meta	50% dos processos estratégicos sistematizados - meta de evolução
Objetivo Estratégico	Potencializar as ações de sustentabilidade na programação
Indicador	Índice de ações de sustentabilidade mapeadas
Objetivo	Mapear as ações de sustentabilidade implantadas pelos Programas
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de ações de sustentabilidade mapeadas pelos Programas} / \text{Total de ações de sustentabilidade implantadas pelos Programas}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Gerências de Programa - Diretoria de Programação Social
Fontes de Coleta de dados e informações	Registro dos projetos e atividades
Meta	100% ações de sustentabilidade mapeadas - meta de acompanhamento
Indicador	Índice de ações de sustentabilidade realizadas de forma intersetorial
Objetivo	Identificar práticas de sustentabilidade realizadas de forma intersetorial no Regional
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Número de ações intersetoriais} / \text{Total de ações}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Gerências de Programa e Administrativas
Fontes de Coleta de dados e informações	Registro dos projetos e atividades
Meta	50% das ações de sustentabilidade realizadas de forma intersetorial - meta de evolução

PERSPECTIVA APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	
Objetivo Estratégico	Promover a aprendizagem organizacional e o pleno potencial das pessoas
Indicador	Índice de colaboradores beneficiados em ações de educação corporativa
Objetivo	Acompanhar a evolução dos colaboradores beneficiados em ações de educação corporativa
Composição Fórmula de Cálculo	(Total de colaboradores beneficiados em treinamentos / total de colaboradores) x 100
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatório de acompanhamento de treinamentos realizados
Meta	80% dos colaboradores beneficiados - 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	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento - Gerência de Recursos Humanos
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 colaboradores
Objetivo	Acompanhar a evolução do número de bolsas de incentivo à formação profissional concedidas a colaboradores
Composição Fórmula de Cálculo	Total de bolsas de incentivo à formação profissional concedidas
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento
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	$((\text{Número de admissões no ano} + \text{número de demissões no ano} / 2) / \text{Total de colaboradores do ano anterior}) \times 100$ *não considerar os contratos por prazo determinado
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
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 (colaboradores)
Objetivo	Medir a satisfação dos clientes internos com suas condições e ambiente de trabalho
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de colaboradores satisfeitos} / \text{Total de colaboradores que respondeu à pesquisa}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Gerência de Recursos Humanos
Fontes de Coleta de dados e informações	Pesquisa de clima organizacional
Meta	90% de satisfação dos colaboradores - 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	Índice de investimentos realizados em qualificação e revitalização da infraestrutura física e tecnológica
Objetivo	Acompanhar a evolução dos investimentos realizados em qualificação e revitalização da infraestrutura física e tecnológica
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total de recursos (em R\$) investidos em qualificação e revitalização da infraestrutura física e tecnológica} / \text{total do orçamento previsto para investimentos e manutenção no ano}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Diretoria de Administração e Finanças - Gerência Financeira - Gerência Geral Administrativa
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira <ul style="list-style-type: none"> Obras e Equipamentos (449051 - Obras e Instalações "Modelo A 2201 - Construção, Reforma e Ampliações"; 449052 - Equipamentos e Material Permanente "Modelo A 2202 - Equipamentos e Mobiliários"; 459061 - Aquisição de imóveis) Manutenção predial por Unidade (339030 - Material de Consumo - Modelo A "Manutenção"; 339036 - Serviços de Terceiros Pessoa Física - Modelo A "Manutenção"; 339039 - Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica - Modelo A "Manutenção")
Meta	15% de investimentos realizados (sobre orçamento total previsto para investimentos e manutenção no ano) - 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
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 - Gerência Financeira
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	$(\text{Total das Receitas Correntes} / \text{Total das Despesas Correntes}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Diretoria de Administração e Finanças - Gerência Financeira - Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento
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	Produtividade dos Recursos Financeiros - quantidade de atendimentos gerados para cada real de receita corrente arrecadada
Objetivo	Identificar a quantidade de atendimentos gerados para cada Real de receita corrente arrecadada
Composição Fórmula de Cálculo	$\text{Atendimentos realizados no exercício} / \text{total das receitas correntes do exercício}$
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Diretoria de Administração e Finanças - Gerência Financeira - Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira e Sistema de Dados Estatísticos
Meta	Elevar para R\$ 2,90 a PRF - meta de evolução
Objetivo Estratégico	Implantar a gestão de custos
Indicador	Custo Unitário do Atendimento - custo para cada atendimento realizado
Objetivo	Identificar o valor investido para cada atendimento realizado
Composição Fórmula de Cálculo	$\text{Total das despesas correntes do exercício} / \text{Atendimentos realizados no ano}$
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Diretoria de Administração e Finanças - Gerência Financeira - Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira e Sistema de Dados Estatísticos
Meta	Reduzir o custo unitário para R\$ 0,25 - meta de decréscimo



Equipe Técnica

ELABORAÇÃO, COORDENAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO:

Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento - ASPLAN

Participações:

Diretoria Regional

Diretoria de Programação Social

Diretoria de Administração e Finanças

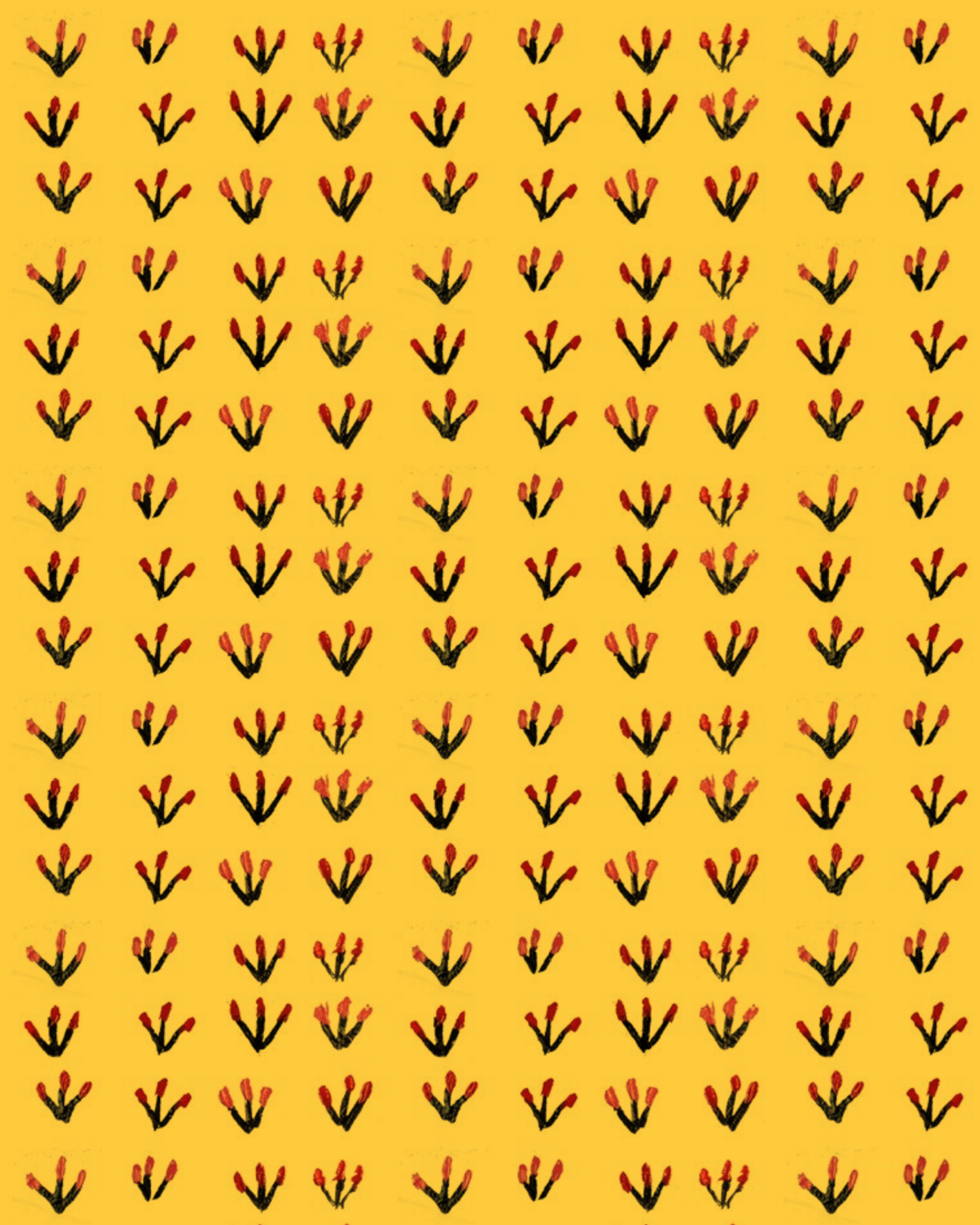
Assessorias da Administração Regional

Unidades Operacionais

Centros Educacionais Sesc Ler

APOIO:

Departamento Nacional do Sesc





Fecomércio CE

Sesc | Senac
IPDC

Sesc

