

Sesc | Serviço Social do Comércio

Plano Estratégico do Sesc

2022 | 2026

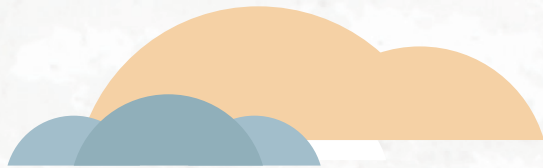




Sumário

Apresentação	4
Fundamentação e Metodologia	5
Identidade Organizacional	7
Missão	7
Visão	7
Valores	8
Diretrizes Estratégicas	9
Análise de ambientes	10
Direcionamento da estratégia	12
Mapa Estratégico	12
Perspectiva: Clientes e Sociedade	13
Promover o reconhecimento do Sesc	
como Instituição Social de relevância e de caráter privado	14
Priorizar a participação dos trabalhadores	
do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes	14
Perspectiva: Processos Internos	15
Aperfeiçoar a Gestão da Informação	15
Perspectiva: Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional	16
Promover a melhoria da qualidade dos serviços	17
Promover a Cultura da Inovação e Melhoria Contínua	17
Promover a valorização e o desenvolvimento de pessoas	17
Garantir ambientes físicos adequados e seguros	
para o desenvolvimento das atividades	18
Aprimorar soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação	19
Aprimorar Programa de Sustentabilidade Corporativa	19
Perspectiva: Financeira	20
Assegurar o Equilíbrio Econômico-financeiro da Instituição	20
Considerações finais	21
Anexos	23
Fichas dos indicadores	23
Perspectiva: Clientes e Sociedade	23
Perspectiva: Processos Internos	24
Perspectiva: Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional	25
Perspectiva: Financeira	31

Apresentação



Nos últimos 2 anos, o Sesc Santa Catarina passou por momentos de muita instabilidade e incertezas com a pandemia. Esse momento foi propício para refletir sobre o alinhamento, a integração e o comprometimento de todos com o propósito do Sesc aliado a um novo jeito de viver após esse período. Para seguir competitivo e respeitando a sua razão de existência, é necessário um esforço coletivo para a adaptação das atividades aos novos modelos exigidos pelos stakeholders, visando sempre proporcionar o aumento da qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, e seus dependentes.

Sob este olhar, o Planejamento Estratégico torna-se um documento indispensável. Ele apresenta o momento vivido hoje e o que se espera para os próximos 5 anos. Analogamente a uma estrada, ele conecta o nosso estado atual com o estado almejado ao final do ciclo estratégico em 2026, mapeando todos os possíveis cenários, determinando uma direção a seguir e orquestrando as mudanças dentro da empresa.

Esse direcionamento é feito a partir de objetivos e estratégias em diferentes áreas do conhecimento e que se comunicam com as nossas atividades cotidianas, tanto meio quanto finalísticas.

A continuidade do trabalho tomando o Plano Estratégico como referência traz um alinhamento maior para os mais de 2700 funcionários do Sesc Santa Catarina, além do orgulho em contribuir com o crescimento do estado dentro de uma empresa referência nos serviços prestados.

O documento apresentado na sequência corrobora o compromisso do Sesc Santa Catarina com a sua missão, desmistificando os caminhos a serem seguidos no próximo ciclo estratégico.

Fundamentação e Metodologia

Planejamento é o processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações, visando à consecução de determinados objetivos. O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta altamente difundida entre as empresas e tem o intuito de facilitar a transformação de ideias em ações utilizando um processo lógico e, de certa forma, simples.

Para nortear o desenvolvimento do trabalho, foi realizado um estudo prévio do Plano Estratégico do Departamento Nacional para o ciclo de 2022 a 2026, alinhando as diretrizes do Sesc Nacional com o Departamento Regional de Santa Catarina.

A metodologia do Balanced Scorecard (BSC) foi utilizada de forma adaptada para corresponder às características institucionais, a qual possibilita o estabelecimento de objetivos e estratégias abrangentes e de acordo com nossos princípios. Para isso, os objetivos da organização são divididos por áreas do conhecimento, que dentro da metodologia são chamadas de perspectivas:

1.

Clientes e Sociedade: Representa o interesse da organização em se relacionar com a sociedade e manter a marca como referência nacional na qualidade dos serviços prestados com um olhar de fora para dentro e realizar ações que atendam suas expectativas;

2.

Processos Internos: Representa a preocupação com o desenvolvimento de princípios voltados à qualidade a partir da estruturação institucional. Tem como foco a interface entre cliente e empresa, portanto, os temas estratégicos relevantes para as atividades e projetos que atenderão as demandas dos clientes;

3.

Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional: Representa o desenvolvimento do ciclo de aprendizado e inovação, relacionando-o diretamente com o seu valor. Com um olhar mais interno, analisa temas associados às pessoas e a seus relacionamentos com recursos intangíveis e tangíveis;

4.

Financeira: Representa o apoio necessário às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas para que o desempenho econômico seja alcançado no prazo estabelecido.

A estruturação dos objetivos nas 4 perspectivas apresentadas possibilita a compreensão da interligação entre elas, seus impactos e como a estratégia flui entre os ambientes interno e externo. Esse fluxo deve sempre respeitar o nosso propósito de existência e nossa visão para o ciclo, tendo como base os nossos princípios e diretrizes estratégicas de atuação.

Em uma empresa que tem o lucro como objetivo final, a perspectiva Financeira fica localizada no topo da estratégia, pois os esforços precisam ser direcionados a atingir esse fim.

Por não ser o objetivo final do Sesc, a perspectiva Financeira fica de forma transversal, alavancando as outras perspectivas e permitindo o seu funcionamento. Essa adaptação foi resultado do processo de construção coletiva institucional que culminou na publicação, em 2011, do Modelo de Programação e Avaliação – Módulo Sistema de Planejamento.



Identidade Organizacional

A definição da Identidade Organizacional é a etapa mais importante do Planejamento Estratégico, pois a partir dela todos os levantamentos são feitos e objetivos definidos. No final de 2021, o Departamento Nacional lançou o Plano Estratégico para o Sesc Nacional e, logo após, iniciaram-se os estudos por parte da Diretoria de Planejamento acerca da estratégia adotada pelo DN. A partir desse estudo, pôde-se definir a Identidade Organizacional de Santa Catarina.

Com o intuito de manter a unidade institucional em território nacional, o Sesc-SC adotou a mesma Identidade Organizacional, ou seja, Missão, Visão, Valores e Diretrizes Estratégicas estabelecidas pelo Departamento Nacional. Apesar da Visão ser adequada regionalmente em grande parte dos casos, neste ciclo estratégico Santa Catarina acompanhou a Visão do Sesc Nacional e o que destaca a atuação regional serão os objetivos específicos para o estado.

A Identidade Organizacional adotada por Santa Catarina está descrita a seguir:

Missão

“Promover ações socioeducativas que contribuam para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, de seus familiares e da comunidade, para uma sociedade justa e democrática”.

Visão

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

Valores

Acolhimento ▶ Cuidamos para vivenciar e oferecer um ambiente humanizado e acolhedor, estabelecendo relações que colaborem tanto para o sentimento de pertencimento quanto para a satisfação dos clientes e dos demais públicos de interesse.

Integridade ▶ Atuamos de forma ética, em conformidade com as normas e legislações pertinentes, assegurando a devida utilização dos recursos, a confiabilidade e a visibilidade das comunicações, zelando pela transparência, confiança e fortalecimento das relações institucionais.

Diversidade ▶ Promovemos a diversidade sociocultural, valorizando as práticas sociais, combatendo qualquer forma de discriminação e viabilizando o amplo acesso e a permanência dos diversos públicos em ambientes, programações, serviços e experiências inclusivas.

Excelência ▶ Temos o compromisso com a melhoria contínua e com a eficiência e a eficácia do nosso fazer para fortalecer a referência do Sesc como instituição promotora de experiências excelentes para todos os públicos e em todas as regiões do país.

Sustentabilidade ▶ Incorporamos práticas de sustentabilidade de forma transversal e integrada, cooperando para agendas interinstitucionais e contribuindo para objetivos comuns a toda a sociedade.

Inovação ▶ Buscamos novas e melhores maneiras de realizar as atividades, conectando ideias e iniciativas com tendências, tecnologias e técnicas que propiciem o aperfeiçoamento e/ou mudanças estruturais no fazer institucional, bem como no atendimento das demandas sociais.

Diretrizes Estratégicas

► Foco na Clientela Preferencial

Incrementar a participação do público prioritário nas ações, com atenção especial aos empregados das empresas contribuintes, buscando a ampliação permanente do alcance das ações institucionais.

► Inovação e Transformação Digital

Implantação de novos serviços ou aperfeiçoamento dos serviços prestados, considerando critérios de eficiência e eficácia, com destaque para a incorporação de tecnologias digitais em toda a cadeia de valor institucional a fim de proporcionar uma experiência Sesc completa.

► Qualificar e Fortalecer as Ações de Afirmação Institucional e Comunicação

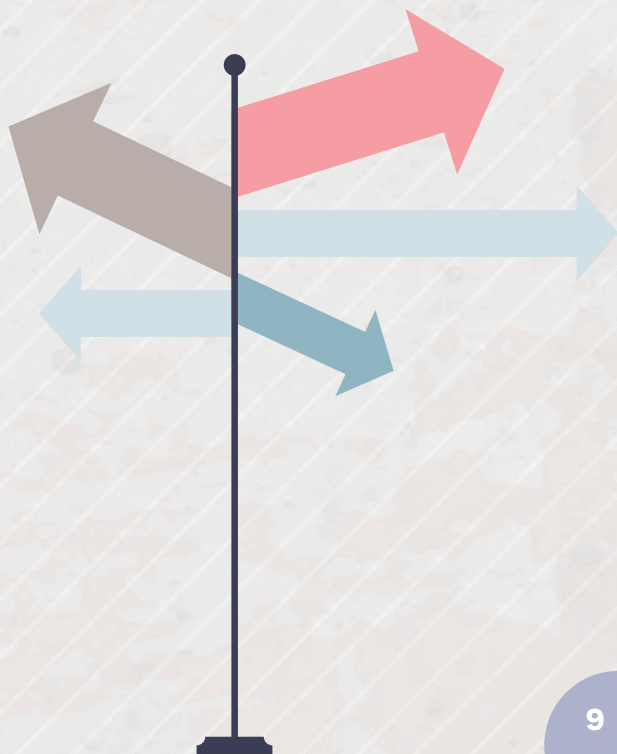
Fortalecer e ampliar o reconhecimento do Sesc pelos clientes e pela sociedade, especialmente empresários mantenedores, trabalhadores das empresas contribuintes, imprensa e poder público, considerando ações de comunicação internas e externas à instituição.

► Atuação em Rede

Fortalecimento do pensamento sistêmico e da identidade institucional por meio da realização de ações integradas entre as diversas unidades, em nível regional e nacional, e da promoção de parcerias com outras instituições.

► Sustentabilidade

Fomentar a sustentabilidade em todas as nossas ações como ferramenta de melhoria contínua, promovendo o desenvolvimento social, econômico e ambiental.



Análise de ambientes

A análise da situação atual do Sesc é iniciada após a definição da Identidade Organizacional e expõe como está a empresa no momento. Para auxílio desta reflexão, é utilizada a Análise SWOT. Ela evidencia os pontos fortes (Strengths) e pontos fracos (Weaknesses) referentes ao ambiente interno, além das oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) impostas pelo mercado, referentes ao ambiente externo. Com a análise, busca-se verificar a posição estratégica da empresa no mercado utilizando metodologias de cruzamento dos quadrantes e priorização dos pontos identificados como chaves para a organização.

Nessa etapa do processo, os insumos para a elaboração da matriz são trazidos diretamente das unidades e a participação se dá com o preenchimento de planilhas e formulários. Essas planilhas visam coletar dados a fim de responder as questões levantadas pela matriz, além de auxiliar o cruzamento e a uniformização dos pontos levantados. Em seguida, as unidades foram divididas em regiões conforme o mapa da Figura 1 para facilitar a compilação das informações em 5 matrizes SWOT regionais.

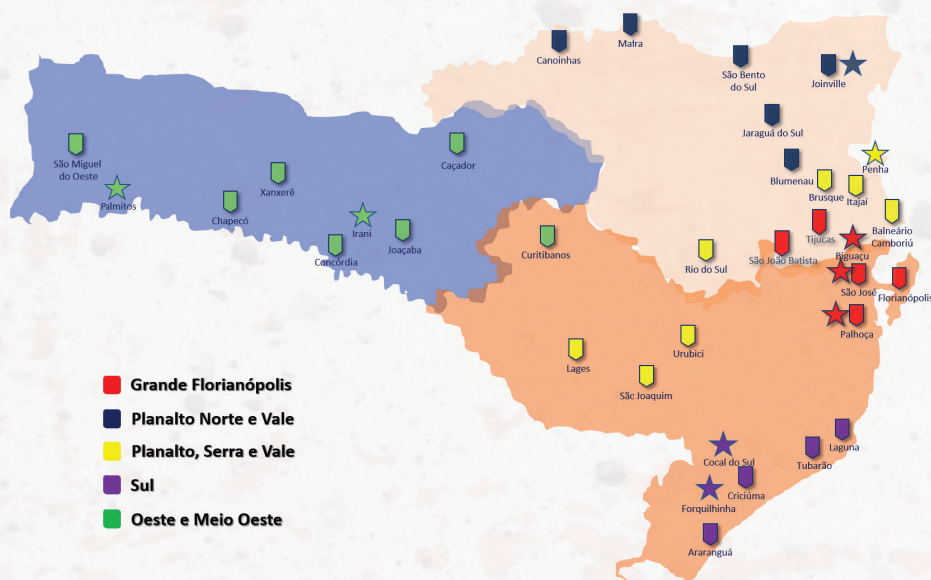


Figura 1 - Divisão das regiões de trabalho por SC

O resultado dos levantamentos feitos nas 5 regiões de trabalho culminou em uma matriz SWOT final, unificada e que representa o estado de Santa Catarina. Com a realização de análises de impacto pelas unidades operacionais e de gravidade, urgência e tendência por parte do Departamento Regional, foram priorizados fatores a serem trabalhados no ciclo estratégico, de acordo com a Figura 2 abaixo.

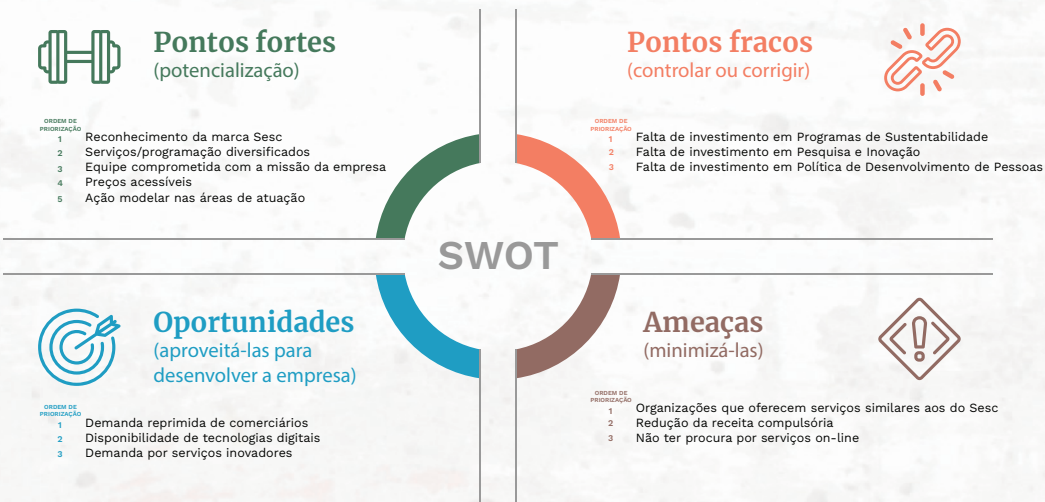


Figura 2 - Matriz SWOT priorizada

Todos os pontos levantados e priorizados precisam ser trabalhados, independentemente se foram identificados como pontos positivos. É preciso alavancar os pontos fortes, mitigar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças que o mercado proporciona. Para este fim, devem-se trabalhar objetivos e estratégias que auxiliarão o alcance do resultado.

Com os tópicos definidos, pode-se observar como os pontos fortes se relacionam ao ponto de legitimar o Sesc como uma forte marca dentro do mercado, com ações modelares, equipe comprometida e preços acessíveis. Diante dessa matriz também pode-se destacar o impacto da receita de contribuição compulsória na permissão de um serviço de qualidade com preço subsidiado para a clientela preferencial. Apesar de todos esses pontos, o Sesc ainda enxerga que fatores como o aproveitamento de tecnologias digitais atuais, investimentos em sustentabilidade, inovação e, principalmente, na valorização de pessoas são temas muito relevantes para atacar no novo ciclo.

Direcionamento da estratégia

A análise da situação atual do Sesc, interna e externa, alinhada às perspectivas de crescimento apontadas pelo Departamento Nacional, coloca o Sesc Santa Catarina numa posição semelhante. Para isso, foram cruzados os quadrantes de Forças e Fraquezas com o quadrante de Oportunidades, gerando estratégias de Crescimento (Fraquezas e Oportunidades) e estratégias de Desenvolvimento (Forças e Oportunidades).

Mapa Estratégico

Os objetivos para a instituição estão indicados dentro do Mapa Estratégico representado pela Figura 3, dividido nas 4 perspectivas do Balanced Scorecard.



Figura 3 – Mapa estratégico

O mapa apresenta de forma sucinta a estratégia adotada, mostrando as inter-relações entre as perspectivas e ligando-as diretamente à visão. A ambição pelo aumento do reconhecimento da marca no estado e da qualidade do atendimento e serviços oferecidos também é destacada e estão alinhados com a estratégia. Pode-se interpretar um olhar atento ao ambiente interno da empresa, conforme são apresentados objetivos ligados aos colaboradores, aos ambientes físicos e às estruturas adequadas para a execução das atividades. Mesmo com esse foco interno, o Sesc também apresenta uma preocupação com a marca e com os serviços realizados respeitando os padrões de qualidade, de excelência e de forma sustentável.

A apresentação do resultado das discussões é detalhada a seguir, em que, além de retomar os objetivos estratégicos já mostrados no mapa, aprofunda-se quanto às estratégias e aos indicadores decididos para o novo ciclo, perspectiva a perspectiva.

Perspectiva: Clientes e Sociedade

A camada do Balanced Scorecard mais voltada ao externo da empresa. Para essa perspectiva, o Sesc trabalha em 2 óticas fundamentais: Reconhecimento social da empresa e impacto causado por suas ações socioeducativas, aumentando sua representatividade e importância percebida e por todos os seus mantenedores; Participação da clientela preferencial com ações que elevem a sua qualidade de vida e permitam ao cliente um uso amplo da infraestrutura, com a qualidade no atendimento e o acolhimento que o Sesc proporciona.

Objetivos	Estratégia	Indicador	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2026
Promover o Reconhecimento do Sesc como Instituição Social de Relevância e de Caráter Privado	Fortalecer a marca Sesc	Grau de reconhecimento da marca Sesc no estado	80%	80%	83%	83%	90%
Priorizar a participação dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes	Facilitar o acesso dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes às atividades e serviços	Participação da clientela preferencial	70%	71%	72%	72%	73%

Promover o reconhecimento do Sesc como Instituição Social de relevância e de caráter privado

Muito se fala do Sesc ser reconhecido no estado, porém é observado que muito desse conhecimento é relacionado à existência da instituição e não necessariamente às particularidades do seu funcionamento, aos seus programas, às atividades e à abrangência de atuação. Com esse objetivo, esse indicador visa consolidar a marca Sesc com viés privado e de alta relevância no mercado em que atua.

Fortalecer a Marca Sesc

A estratégia Reconhecimento social amplo da relevância da instituição, a partir da excelência nos serviços ofertados, cujo impacto é significativo para a sociedade. No mesmo sentido, a busca pelo apoio de setores da sociedade como os trabalhadores, mantenedores, sindicatos, fornecedores, organizações da sociedade civil, meios de comunicação e dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, em todas as esferas, deve-se divulgar a natureza privada da instituição e sua importância histórica no desenvolvimento de ações modelares.

Priorizar a participação dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes

Apesar do grupo de clientes que traz o maior retorno financeiro ser o de usuários, a missão do Sesc visa o atendimento do comerciário preferencialmente. Para isso, é preciso balancear o atendimento visando atingir uma porcentagem aceitável desse público e, para tal, medidas serão tomadas para aumentar o quantitativo e a permanência desse cliente nas unidades do Sesc.

Facilitar o acesso dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes às atividades e serviços oferecidos

Atualmente o acesso do cliente preferencial aos serviços é visto como burocrático, tomando um grande tempo e esforço tanto do Sesc quanto dos clientes. Portanto, a estratégia escolhida é facilitar seu acesso, reduzindo a burocracia, e aumentar a participação dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, e seus dependentes.

Perspectiva: Processos Internos

A camada do Balanced Scorecard mais voltada a interface do cliente com a empresa, de transformação das entradas em saídas. Para essa perspectiva, o Sesc trabalha na melhoria contínua da qualidade dos projetos desenvolvidos, aprimorando os serviços ofertados e da gestão das informações geradas, sendo elas gerenciais ou operacionais, a fim de aprimorar a tomada de decisão e a experiência do cliente final com as unidades operacionais.

Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2026
Aperfeiçoar a Gestão da Informação	Integrar os Sistemas de Gestão e Operações	Grau de integração dos sistemas de gestão e operações	77%	80%	90,48%	96,51%	98,92%
	Promover a melhoria contínua dos processos	Número de processos mapeados	20	22	24	26	28
		Número de processos implantados com melhoria	15	15	7	12	15

Aperfeiçoar a Gestão da Informação

A informação levantada neste objetivo não está restrita à informação gerada por softwares, mas qualquer resultado de processos realizados no Sesc. Com isso, são necessárias 2 estratégias para atacar o objetivo em questão: uma estratégia relacionada a integração de sistemas e outra relacionada a mapeamento e melhoria de processos.

Integrar os Sistemas de Gestão e Operações

Essa estratégia veio à tona para evitar o retrabalho em preencher as mesmas informações em sistemas diferentes considerando os sistemas atuais e sistemas que poderão surgir nesse ciclo. Esse é um ponto que atinge a todos os colaboradores que utilizam um ou mais sistemas em seu cotidiano, gerando burocracia, demora e falhas nos processos, prejudicando a confiabilidade dos dados.

Promover a melhoria contínua dos processos

A promoção da melhoria contínua dos processos se dá por meio da implantação de uma metodologia de gestão por processos completa, visando repensar a análise por área e sim por atuantes dentro do processo. Para isso, a estratégia trata diretamente do mapeamento e da melhoria dos processos críticos, de suporte e de gerenciamento da instituição.

Perspectiva: Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional

A camada do Balanced Scorecard mais voltada ao interno da empresa. Essa perspectiva tem um olhar para todos os insumos necessários a fim de realizar os serviços do Sesc com o padrão de qualidade exigido, portanto serão abordadas ações culturais, de pessoal e de infraestrutura física e lógica da instituição.

Objetivos	Estratégia	Indicador	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2026
Promover a melhoria da qualidade dos serviços	Promover a Cultura da Inovação e Melhoria Contínua	Grau de satisfação dos clientes com os serviços do Sesc	80%	86%	86%	90%	90%
		Número de projetos inovadores implantados	2	3	4	5	6
Promover a valorização e desenvolvimento de pessoas	Elaborar a política de valorização e desenvolvimento de pessoas	Grau de satisfação dos funcionários com o Sesc	80%	80%	76%	76%	80%
		Índice de rotatividade de pessoal	18%	18%	26%	23%	20%
		Taxa de capacitação dos funcionários	65%	71%	85%	87%	90%
		Recursos financeiros destinados à capacitação	0,25%	0,50%	0,45%	0,50%	0,55%
Garantir ambientes físicos adequados e seguros para o desenvolvimento das atividades	Elaborar Plano de Investimento em equipamentos e obras, garantindo cumprimento das normas de segurança no trabalho e acessibilidade	Adequação dos ambientes quanto à segurança das instalações	43,70%	53,70%	60%	65%	70%
		Índice de Acessibilidade	55,60%	65,60%	70%	75%	80%
Aprimorar Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação	Atualizar plano de investimento em tecnologia da informação	Recursos financeiros investidos em TIC	2,3%	2,1%	2,2%	2,3%	2,3%
Aprimorar Programa de sustentabilidade corporativa	Ampliar ações de sustentabilidade	Implantação do Programa ECOS	100%	100%	100%	100%	100%
		Programa ECOS ativos nas unidades	-	-	80%	100%	100%
		Número de ações de sustentabilidade	2	1	1	1	1

Promover a melhoria da qualidade dos serviços

O objetivo pode ser atacado de inúmeras maneiras e com ações em áreas de atuação distintas, inclusive executando ações e estratégias referentes aos outros objetivos. O ponto de ataque escolhido para trabalho no ciclo é o trabalho na cultura da inovação e desenvolvimento dessa cultura por toda a empresa. Com o novo ciclo, o Sesc visa trazer a cultura da mudança e, a partir disso, trazer a utilização de novas e melhores maneiras de fazer os processos e serviços ao cliente.

Promover a Cultura da Inovação e Melhoria Contínua

A estratégia ambiciona o desenvolvimento de um novo jeito de pensar no Sesc. Para isso acontecer são necessárias ações de promoção de ambientes criativos, formação de líderes em inovação, aprimoramento de técnicas e formas de se fazer o trabalho, novas tecnologias, parcerias com empresas referência em inovação. Num primeiro momento, o objetivo será buscar conhecimento e capacitação sobre inovação e aprender o comportamento de empresas inovadoras. Com isso, é possível implantar processos que estimulem a inovação, assim como estabelecer a cultura inovadora desejada.

Promover a valorização e o desenvolvimento de pessoas

O maior ativo do Sesc são as pessoas. Com isso, os colaboradores precisam sentir-se pertencidos e valorizados pela empresa, e com essa finalidade, deve-se investir em um ambiente propício para despertar, desenvolver e perpetuar esses sentimentos aliados a condições de trabalho adequadas.

Elaborar a política de valorização e desenvolvimento de pessoas

Para atingimento do objetivo, intensifica-se o olhar interno na busca por estreitar a relação entre o Sesc e seu colaborador, seja nos cuidados com a sua trajetória, na retenção de talentos, no plano de cargos, salários e benefícios ou na formação de carreira dentro da empresa.

Garantir ambientes físicos adequados e seguros para o desenvolvimento das atividades

Garantir a segurança e o bem-estar dos colaboradores e clientes é imprescindível para a oferta de um serviço especializado e de qualidade. A inclusão e o acolhimento refletem nos espaços físicos disponibilizados para os serviços do Sesc, portanto, durante o ciclo, serão abordados assuntos como Acessibilidade e Segurança.

Elaborar Plano de Investimento em equipamentos e obras, garantindo o cumprimento das normas de segurança no trabalho e acessibilidade

A estratégia escolhida visa estabelecer um plano de investimentos em equipamentos e obras voltadas às demandas de cada espaço dentro das Unidades Operacionais e Departamento Regional.

Essa análise espacial garante uma maior organização e determinação das prioridades do Sesc por parte da Gerência de Infraestrutura.



Aprimorar soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação

Desenvolver, adquirir e implantar soluções inovadoras em Tecnologia da Informação e Comunicação que sejam eficazes de acordo com as demandas das atividades das Unidades Operacionais e do Departamento Regional.

Atualizar plano de investimento em tecnologia da informação

A estratégia de atualização do plano de investimentos em TIC é definir um plano de investimentos alinhado com o Plano de Trabalho e detalhar as necessidades do Sesc, unidade a unidade, em manutenção ou compra de infraestrutura de TI.

Aprimorar Programa de Sustentabilidade Corporativa

O Sesc-SC busca o respeito máximo ao meio ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade. Para isso, o pioneirismo na busca por soluções que respeitem o ecossistema precisa estar inserido em forma de objetivo estratégico neste novo ciclo, além de ser uma diretriz estratégica para as nossas ações e um valor dentro da Identidade Organizacional.

Ampliar ações de sustentabilidade

Promover a sustentabilidade em todas as ações é fundamental para impulsionar o desenvolvimento social, econômico e ambiental. Embora o Programa ECOS tenha um grande alcance, é necessário expandir as iniciativas de sustentabilidade dentro da empresa e avaliar cuidadosamente o estado atual de implementação do programa. Isso reforça o compromisso com a gestão responsável dos resíduos gerados, prevenindo seu acúmulo no meio ambiente e garantindo um futuro mais sustentável para todos.

Perspectiva: Financeira

A camada do Balanced Scorecard mais particular para o Sesc. Em empresas convencionais, que promovem o lucro como objetivo final, a Perspectiva Financeira encontra-se no topo do Mapa Estratégico. No caso do Sesc, ela fica ao lado, transversal às outras e permitindo seu funcionamento como instrumento de apoio às ações que levam ao desempenho financeiro almejado.

Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta				
			2022	2023	2024	2025	2026
Assegurar o Equilíbrio Econômico-financeiro da Instituição	Aprimorar a Gestão Financeira	Taxa de subsídio geral	40,43%	35%	48,08%	33%	32%
		Índice de comprometimento da folha de pagamento	50%	50%	50%	50%	50%
		Índice de comprometimento da receita corrente	90%	90%	92%	94%	95%
		Índice de inadimplência geral	2%	2%	2%	2%	2%

Assegurar o Equilíbrio Econômico-financeiro da Instituição

O objetivo único para este ciclo representa a busca pelo crescimento equilibrado das receitas visando a perenidade e a longevidade da instituição, não deixando de aproveitar as oportunidades que surgirem no mercado. Cabe destacar que o crescimento equilibrado não deve estar ancorado no crescimento da receita de serviços, dado que a manutenção dos subsídios nos serviços prestados é um dos pilares que fundamenta a instituição.

Aprimorar a Gestão Financeira

Garantir a melhoria na utilização dos recursos por meio de critérios e práticas de gestão eficazes, com auxílio de sistemas de informação que possam assegurar reduções na taxa de subsídio geral estadual e inadimplência. Ainda, auxiliar os planos de investimentos a partir desse Plano Estratégico levando sempre em consideração a saúde financeira da empresa.

Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico

Para o monitoramento, são necessárias diversas coletas de informações em todas as unidades do Sesc Santa Catarina a fim de atualizar os indicadores já mostrados no plano. Essa periodicidade na coleta serve para garantir a alta flexibilidade, melhorar a previsão de cenários de mudança e adaptá-los da melhor maneira possível. Só assim será possível extrair análises sobre o estado atual do Sesc ao longo do ciclo e verificar se as metas se direcionam para o destino esperado. Com isso, o caminho para o cumprimento dos Objetivos Estratégicos definidos fica muito mais fácil e, logo, o alcance da missão e da visão do Sesc Santa Catarina se realizará.

Considerações finais

Desde a sua concepção, o Plano Estratégico é feito para sair do papel. Para isso acontecer, é necessário que todos os colaboradores se sintam abraçados por ele, representando as demandas e realidades de todas as Unidades Operacionais. A partir disso, o envolvimento é fundamental para o sucesso do Plano e é consequência da disseminação e sensação de pertencimento.



O Plano Estratégico representa o entendimento da situação atual e a expectativa de crescimento, repleto de ideias inovadoras e focado na melhoria de todos os envolvidos com a empresa. As reflexões viabilizaram o desenvolvimento de um processo de atuação em rede, fortalecendo o pensamento sistêmico e respeitando a diversidade de cada Unidade Operacional.

O Sesc Santa Catarina decidiu explorar o potencial interno e externo, focado na melhoria contínua dos seus serviços e processos, de modo que seus objetivos estratégicos serão atingidos ao final do ciclo, em 2026.

Esse ciclo será repleto de desafios, porém com a certeza de um Plano bem feito aliado a uma equipe qualificada e confiante na sua execução, os quais manterão o Sesc em sua posição de relevância social no estado.



Anexos

Fichas dos indicadores

Perspectiva: Clientes e Sociedade

Objetivo	Promover o Reconhecimento do Sesc como Instituição Social de Relevância e de Caráter Privado
Estratégia	Fortalecer a marca Sesc
Indicador	Grau de reconhecimento da marca Sesc no estado
Descrição	Através de pesquisa, medir o reconhecimento da marca Sesc junto aos clientes (Clientes participantes de atividades e clientes potenciais), mercado e público de interesse
Forma de cálculo	$\sum \frac{\text{Número de pessoas que reconhecem a marca Sesc}}{\text{Número total de respostas}}$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Pesquisa com os clientes
Meta até 2026	90%
Responsável	Diretoria de Comunicação e Marketing

Objetivo	Priorizar a participação dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes
Estratégia	Facilitar o acesso dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes às atividades e serviços oferecidos
Indicador	Participação da clientela preferencial
Descrição	Contabiliza o número de inscrições e refeições dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes, com o objetivo de mensurar a participação da clientela preferencial do Sesc
Forma de cálculo	$\left(\sum \frac{\text{Número total de inscrições, incluindo refeições, dos trabalhadores do comércio de bens serviços e turismo e seus dependentes}}{\text{Número total de inscrições, incluindo refeições}} \right)$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Pesquisa com os clientes
Meta até 2026	73%
Responsável	Diretoria de Comunicação e Marketing

Perspectiva: Processos Internos

Objetivo	Aperfeiçoar a Gestão da Informação
Estratégia	Integrar os Sistemas de Gestão e Operações
Indicador	Mede o nível de integração entre os sistemas utilizados no Sesc, sendo integração a ação que visa evitar o retrabalho em preencher as mesmas informações em sistemas diferentes considerando os sistemas atuais e sistemas que poderão surgir nesse ciclo. Melhorias de sistema não serão discutidos diretamente nesse indicador, apesar de sua importância e aparição constante nas discussões do grupo de trabalho
Descrição	Esse indicador objetiva evitar o retrabalho em preencher as mesmas informações em sistemas diferentes considerando os sistemas atuais e sistemas que poderão surgir nesse ciclo
Forma de cálculo	$\left(\sum \frac{\text{Sistemas que já estão integrados}}{\text{Sistemas com integração possível}} \right) \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Planilha em Excel desenvolvida pela Gerência de Infraestrutura
Meta até 2026	98,92%
Responsável	Controladoria, Diretoria de Administração e Serviços - Gerência de Tecnologia da Informação

Objetivo	Aperfeiçoar a Gestão da Informação
Estratégia	Promover a melhoria contínua dos processos
Indicador	Número de processos mapeados
Descrição	Mede a quantidade de processos mapeados até a etapa de AS-IS (Estado atual)
Forma de cálculo	$\sum \text{Número de processos mapeados}$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Neomind Fusion
Meta até 2026	120
Responsável	Diretoria de Planejamento

Objetivo	Aperfeiçoar a gestão da informação
Estratégia	Promover a melhoria contínua dos processos
Indicador	Número de processos implantados com melhoria
Descrição	Foi adotada uma metodologia de mapeamento de processos com o objetivo de identificar os pontos críticos de cada processo. A partir desse levantamento, é feito uma análise e feito uma apuração das possíveis melhorias para serem implantadas. O quantitativo é considerado o número de processos que tiveram soluções implantadas
Forma de cálculo	$\sum$ Número de processos implantados com melhoria
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Neomind Fusion
Meta até 2026	34
Responsável	Diretoria de Planejamento

Perspectiva: Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional

Objetivo	Aperfeiçoar a gestão da informação
Estratégia	Promover a Cultura da Inovação e Melhoria Contínua
Indicador	Grau de satisfação dos clientes com os serviços do Sesc
Descrição	Mede a satisfação dos clientes com relação aos serviços oferecidos pelo Sesc (atividades sistematizadas e eventos), através da pesquisa de satisfação aplicada no final de todo ano
Forma de cálculo	Resultado da pesquisa anual
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Realização de pesquisa de satisfação com a clientela do Sesc
Meta até 2026	90%
Responsável	Diretoria de Programação Social

Objetivo	Promover a melhoria da qualidade dos serviços
Estratégia	Promover a Cultura da Inovação e Melhoria Contínua
Indicador	Número de projetos inovadores implantados
Descrição	Mede a quantidade de projetos da área fim e meio que possuem características de inovação. Essas características estão em definição pelo grupo de trabalho e serão indicadas em um documento técnico norteador até dezembro de 2022
Forma de cálculo	$\sum$ Número de projetos inovadores implantados
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Análise do número de projetos inovadores implantados pelo Grupo de Inovação do Sesc, a partir de critérios técnicos
Meta até 2026	6
Responsável	Diretoria de Programação Social

Objetivo	Promover a valorização e o desenvolvimento de pessoas
Estratégia	Elaborar a política de valorização e desenvolvimento de pessoas
Indicador	Grau de satisfação dos funcionários com o Sesc
Descrição	Mensura o grau de satisfação dos funcionários em trabalhar no Sesc
Forma de cálculo	Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional anual
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Relatório de resultado da Pesquisa de Clima Organizacional
Meta até 2026	80%
Responsável	Diretoria de Recursos Humanos e Jurídica

Objetivo	Promover a valorização e o desenvolvimento de pessoas
Estratégia	Elaborar a política de valorização e desenvolvimento de pessoas
Indicador	Índice de rotatividade de pessoal
Descrição	Mensura a rotatividade dos funcionários do Sesc
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Funcionários admitidos} + \text{Funcionários desligados}}{2} \right) \div \text{Saldo de funcionários do período} \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema de Recursos Humanos
Meta até 2026	20%
Responsável	Diretoria de Recursos Humanos e Jurídica

Objetivo	Promover a valorização e o desenvolvimento de pessoas
Estratégia	Elaborar a política de valorização e desenvolvimento de pessoas
Indicador	Taxa de capacitação dos funcionários
Descrição	Mensura o percentual de colaboradores que participaram de ações de capacitação profissional, nas quais cada colaborador contabiliza uma única vez ao ser capacitado dentro do período analisado
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Número de colaboradores capacitados}}{\text{Número total de colaboradores}} \right) \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema de Recursos Humanos
Meta até 2026	90%
Responsável	Diretoria de Recursos Humanos e Jurídica

Objetivo	Promover a valorização e o desenvolvimento de pessoas
Estratégia	Elaborar a política de valorização e desenvolvimento de pessoas
Indicador	Recursos financeiros destinados à capacitação dos funcionários
Descrição	Mensura o percentual de recursos financeiros investidos em capacitações de funcionários
Forma de cálculo	$\left(\sum \frac{\text{Despesas em capacitação}}{\text{Despesas totais do período}} \right) \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema Financeiro e de Recursos Humanos
Meta até 2026	0,55%
Responsável	Diretoria de Recursos Humanos e Jurídica

Objetivo	Garantir ambientes físicos adequados e seguros para o desenvolvimento das atividades
Estratégia	Elaborar Plano de Investimento em equipamentos e obras, garantindo cumprimento das normas de segurança no trabalho e acessibilidade
Indicador	Adequação dos ambientes quanto à segurança das instalações
Descrição	Mede o percentual de infraestrutura do Sesc que é considerada ambiente seguro para o atendimento ao cliente e para o desenvolvimento do trabalho dos funcionários
Forma de cálculo	$A_{\text{seg}} = \left(\frac{(3 \times \text{Re}) + \text{Cl} + \text{Ce} + \text{Ms} + \text{Lc} + (3 \times \text{Dc})}{10} \right) \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Planilha em Excel desenvolvida pela Gerência de Infraestrutura
Meta até 2026	70%
Responsável	Diretoria de Administração e Serviços - Gerência de Infraestrutura

Objetivo	Garantir ambientes físicos adequados e seguros para o desenvolvimento das atividades
Estratégia	Elaborar Plano de Investimento em equipamentos e obras, garantindo o cumprimento das normas de segurança no trabalho e acessibilidade
Indicador	Índice de Acessibilidade
Descrição	Mede o percentual de infraestrutura do Sesc quanto à adequação e segurança dos ambientes, considerando a destinação de uso de cada um, percentual de ergonomia e segurança do trabalho e determina um índice IA para medir quanto a acessibilidade está sendo atendida em cada Unidade Operacional, levando em consideração legislações vigentes
Forma de cálculo	$IA = 0,25 \times AH + 0,25 \times AV + 0,25 \times AS + 0,1 \times ER + 0,15 \times SI$ ou $IA = \frac{\left(\frac{Co+Po+Ca}{3} \right) \times 2,5 + \left(\frac{Ra+El+Ar+Cr}{4} \right) \times 2,5 + AS \times 2,5 + ER + \left(\frac{Sv+St+Ss}{3} \right) \times 1,5}{10}$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Planilha em Excel desenvolvida pela Gerência de Infraestrutura
Meta até 2026	80%
Responsável	Diretoria de Administração e Serviços - Gerência de Infraestrutura

Objetivo	Aprimorar Soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação
Estratégia	Atualizar plano de investimento em tecnologia da informação
Indicador	Recursos financeiros investidos em TIC
Descrição	Mensura o percentual de recursos financeiros investidos em TIC em relação às receitas correntes
Forma de cálculo	$\left(\frac{\sum \text{Despesas em Tecnologia da Informação e Comunicação}}{\text{Receitas correntes}} \right) \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema de Planejamento e Produção e Sistema de Gestão Financeira
Meta até 2026	2,3%
Responsável	Diretoria de Administração e Serviços - Gerência de Tecnologia da Informação

Objetivo	Aprimorar Programa de sustentabilidade corporativa
Estratégia	Ampliar ações de sustentabilidade
Indicador	Implantação do Programa ECOS
Descrição	Quantifica o número de unidades com o programa implementado
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Número de unidades com o Programa ECOS implantado}}{\text{Quantidade total de unidades do Sesc}} \right) \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Planejamento e acompanhamento do plano de ação Programa ECOS DR e Relatórios anuais
Meta até 2026	100%
Responsável	Diretoria de Programação Social

Objetivo	Aprimorar Programa de sustentabilidade corporativa
Estratégia	Ampliar ações de sustentabilidade
Indicador	Programa Ecos ativos nas unidades
Descrição	Quantifica o número de unidades que atendem aos requisitos mínimos para considerar o programa ECOS ativo
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Número de unidades com o Programa ECOS ativo}}{\text{Quantidade total de unidades do Sesc-SC}} \right) \times 100$
Período de mensuração	Trimestral
Fonte de coleta de dados e informações	Planejamento e acompanhamento do plano de ação Programa ECOS DR e Relatórios anuais
Meta até 2026	100%
Responsável	Diretoria de programação social

Objetivo	Aprimorar Programa de sustentabilidade corporativa
Estratégia	Ampliar ações de sustentabilidade
Indicador	Número de ações de sustentabilidade
Descrição	Quantifica o número de novas ações de sustentabilidade no Sesc-SC nas unidades. Após a execução da ação piloto deve ser implementada nas outras unidades, caso contrário não será contabilizado como uma nova ação
Forma de cálculo	$\sum$ Número de novas ações de sustentabilidade implantados
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Plano de trabalho, Acompanhamento da produção e do estatístico
Meta até 2026	6
Responsável	Diretoria de Programação Social

Perspectiva: Financeira

Objetivo	Assegurar o Equilíbrio Econômico-financeiro da Instituição
Estratégia	Aprimorar a Gestão Financeira
Indicador	Taxa de subsídio geral
Descrição	Mede o quanto o Sesc precisa cobrir com receita própria as despesas para o funcionamento das atividades. Este indicador considera apenas as receitas e despesas das unidades operacionais, deduzindo: soma das receitas de serviços das UUOO (grupo 1.6) - receitas da atividade Segurança Alimentar e Apoio Social / (despesas correntes de todas as unidades - despesas da atividade Segurança Alimentar e Apoio Social)
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Receitas correntes de todas as UUOO} - (\text{receita patrimonial} - \text{receitas da atividade Segurança Alimentar e Apoio Social} - \text{receitas de contribuição (aporte DN)})}{\text{Despesas correntes de todas as UUOO} - \text{Despesas com atividade segurança alimentar e apoio social}} - 1 \right) \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema Financeiro, Sistema de Informações Gerenciais (Power BI)
Meta até 2026	32%
Responsável	Diretoria Financeira e Contábil

Objetivo	Assegurar o Equilíbrio Econômico-financeiro da Instituição
Estratégia	Aprimorar a Gestão Financeira
Indicador	Índice de comprometimento da receita corrente
Descrição	Mede o peso percentual das despesas correntes sobre o valor total das receitas correntes
Forma de cálculo	$\left(\sum \frac{\text{Receitas correntes}}{\text{Despesas totais}} \right) \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema Financeiro
Meta até 2026	95%
Responsável	Diretoria Financeira e Contábil

Objetivo	Assegurar o Equilíbrio Econômico-financeiro da Instituição
Estratégia	Aprimorar a Gestão Financeira
Indicador	Índice de comprometimento da folha de pagamento
Descrição	Mede o comprometimento da despesa com a folha de pagamento e encargos em relação as receitas correntes do Sesc-SC
Forma de cálculo	$\left(\sum \frac{\text{Despesas com a folha de pagamento}}{\text{Receitas correntes}} \right) \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Para a apuração deste indicador, será considerado o demonstrativo da execução orçamentária da Receita e da Despesa
Meta até 2026	50%
Responsável	Diretoria Financeira e Contábil

Objetivo	Assegurar o Equilíbrio Econômico-financeiro da Instituição
Estratégia	Aprimorar a Gestão Financeira
Indicador	Índice de inadimplência geral
Descrição	Mede o percentual de mensalidades em aberto, frente às receitas de serviços do mesmo período
Forma de cálculo	$\left(\sum \frac{\text{Total financeiro inadimplente}}{\text{Receita de serviços}} \right) \times 100$
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema Central de Atendimentos (SCA), Sistema Financeiro
Meta até 2026	2%
Responsável	Diretoria Financeira e Contábil







sesc-sc.com.br
0800 645 5454