

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2017 - 2021

A decorative dotted line that starts horizontally from the left edge of the page, passes under the title, and then curves upwards and to the right, ending near the top right corner.

Presidente da Fecomércio/SC

Bruno Breithaupt

Diretor do Sesc/SC

Roberto Anastácio Martins

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	04
FUNDAMENTAÇÃO E METODOLOGIA	05
SESC	07
DIRETRIZES QUINQUENAIS DO SESC	07
Diretriz 1: Crescimento Equilibrado	07
Diretriz 2: Foco na Clientela Preferencial	07
Diretriz 3: Protagonismo do Sesc na Ação Finalística	08
Diretriz 4: Ênfase nos Processos de Gestão e Planejamento	08
Diretriz 5: Valorização das Pessoas e Compromisso com o Desenvolvimento Profissional	09
Diretriz 6: Qualificar e Fortalecer as Ações de Afirmação Institucional e de Comunicação	10
Diretriz 7: Desenvolvimento de Valores e Elevação da Qualidade de Vida	10
Diretriz 8: Responsabilidade Socioambiental	11
Diretriz 9: Aperfeiçoar as Ações de Turismo Social	12
Diretriz 10: Ampliação dos Serviços por Meio de Tecnologias	13
SESC EM SANTA CATARINA	14
CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SESC EM SANTA CATARINA	14
PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS	14
DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	16
ANÁLISE SWOT	16
ESTRATÉGIAS, INDICADORES E METAS	17
Perspectiva Afirmação Institucional	17
Perspectiva Clientes	17
Perspectiva Processos Internos	18
Perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	20
Perspectiva Financeira	21
MAPA ESTRATÉGICO SESC EM SANTA CATARINA	23
DESCRIÇÃO DOS INDICADORES	24

APRESENTAÇÃO

A garantia de excelência em uma organização fundamenta-se em princípios que valorizam o alinhamento, a integração, o compartilhamento, direcionamento e comprometimento de todos os colaboradores em prol da efetivação de sua missão. Sob este olhar, o Planejamento Estratégico e seus desdobramentos constituem um referencial de orientação fundamental, que nos aponta não apenas o futuro desejado, mas o caminho para construí-lo.

O oferecimento diário de serviços de qualidade que impactam diretamente no desenvolvimento social e aumento da qualidade de vida dos comerciários catarinenses, em um ambiente com constantes transformações tecnológicas e de conhecimento, necessita de estratégias consistentes e atualizadas. Frente a tal necessidade, durante o ano de 2016 o Planejamento Estratégico Quinquenal foi elaborado considerando os cenários em que a organização está inserida e relacionando-os com os resultados alcançados pela organização em seus últimos exercícios e tendências de cenários para os próximos anos.

O documento apresentado a seguir, define o alinhamento estratégico até 2021 e constitui um documento norteador a todos os colaboradores para a execução de suas atividades, considerando a importância do comprometimento individual com a missão, visão, valores e objetivos para o alcance das metas institucionais.

Roberto Anastácio Martins

Diretor do Sesc em Santa Catarina

FUNDAMENTAÇÃO E METODOLOGIA

Planejar é estruturar o caminho entre os objetivos e sua realização. O Planejamento Estratégico é a ferramenta que auxilia a transformação de ideias em ação, com a mobilização de esforços necessários para o alcance das metas estabelecidas.

Assim, ele é estabelecido de forma participativa com colaboradores, a partir de um estudo prévio de diretrizes nacionais, características da instituição e do ambiente em que se está inserido perante os objetivos almejados. São utilizados resultados alcançados nos últimos anos, estudo das empresas referência no mercado, novas tecnologias e tendências para a área de gestão a fim de se estruturar linhas orientadoras eficazes para a organização nos próximos 5 anos.

O desenvolvimento do trabalho é orientado pela metodologia o *Balanced Scorecard* (BSC), a qual possibilita o estabelecimento de objetivos e estratégias abrangentes e alinhados com os princípios organizacionais, com alcance de toda a organização. Para isto, o Planejamento Estratégico é construído a partir de perspectivas que refletem as dimensões de interesse da organização, conforme apresentado abaixo:

- **Afirmação Institucional:** Visa a projeção e manutenção da marca como referência nacional pela excelência de seus serviços, cujos resultados nas suas áreas de atuação se manifestam positivamente em toda a sociedade brasileira;
- **Clientes:** Representa o interesse da organização em se relacionar estrategicamente com sua clientela, com um olhar de fora para dentro, com vistas a conhecer os seus requisitos e realizar ações que atendam suas expectativas;
- **Processos Internos:** Representa a preocupação com o desenvolvimento de princípios voltados à qualidade, a partir da estruturação institucional. Tem como foco os temas estratégicos relevantes para as atividades e projetos que atenderão as demandas dos clientes;
- **Aprendizado e Desenvolvimento organizacional:** Representa o desenvolvimento do ciclo de aprendizado e inovação, relacionando-o diretamente com o seu valor. Analisa temas associados às pessoas e seus relacionamentos com recursos intangíveis e tangíveis;
- **Financeira:** esta perspectiva se desdobra ao longo das demais, apresentando sua importância como instrumento de apoio 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 em 5 perspectivas proporciona a compreensão das influências entre eles e o impacto de sua realização para o alcance da missão e visão institucional. Divergindo da aplicação mais comum encontrada no mercado, a perspectiva financeira, no topo do processo, foi substituída pela perspectiva de afirmação institucional. Isso se deu pelo entendimento de que o resultado pretendido, numa relação de causa e efeito com as outras perspectivas, é o valor das ações do Sesc e sua contribuição para a sociedade. Já a perspectiva financeira é posicionada de modo transversal, oferecendo o suporte necessário aos investimentos que devem ser implementados em todas as perspectivas, com o foco na sustentabilidade econômico-financeira. Essa adaptação foi resultado de um processo de construção coletiva institucional que culminou na publicação, em 2011, do Modelo de Programação e Avaliação – Módulo Sistema de Planejamento.

Essas relações de interdependência são apresentadas no Mapa Estratégico, e assim, evidenciam a importância de todos os objetivos e metas traçadas, conforme sistema apresentado abaixo:





SESC

O Departamento Nacional, através do estudo prévio de cenários e resultados da organização, estrutura as Diretrizes Quinquenais. Tais diretrizes consistem nos pilares essenciais a serem desenvolvidos regionalmente, nos objetivos estratégicos estaduais, a fim de garantir a unidade institucional e constância de propósitos em todo o Brasil.

DIRETRIZES QUINQUENAIS DO SESC

• Diretriz 1: Crescimento equilibrado

É legítima e estratégica a determinação do Sesc de ampliar os serviços à clientela e aumentar sua abrangência e efetividade social, limitando, entretanto, tal crescimento ao controle orçamentário a partir de recursos financeiros disponíveis.

É importante frisar que os recursos referem-se à receita compulsória e receita operacional, esta resultante da remuneração dos serviços, com caráter simbólico e educativo.

Nesse sentido, reforçam-se as recomendações na aplicação dos itens abaixo, como instrumentos que favorecem o crescimento equilibrado:

- Maximizar a utilização dos recursos físicos e financeiros;
- Reduzir custos das atividades sem perda da qualidade;
- Manter reserva financeira estratégica para custeio de curto prazo;
- Planejar investimento de forma que as reservas financeiras não sejam comprometidas;
- Otimizar, racionalizar e desenvolver métodos e processos visando alcançar maior eficiência.

• Diretriz 2: Foco na Clientela Preferencial

A clientela beneficiária do Sesc é o trabalhador do Comércio de Bens, Serviços, Turismo e seus dependentes. Centrar esforços neste trabalhador – atraí-lo ou ir a seu encontro, estar atento às suas necessidades e aspirações – é ponto vital para a manutenção de nossa identidade institucional.

A missão do Sesc se realiza quando garantimos o acesso desse público aos serviços da Entidade, preferencialmente os de menor renda. Tal acesso deve ser assegurado por meio de políticas de preços com valores subsidiados, primordialmente, por recursos da receita compulsória. Os preços dos serviços pagos por essa clientela devem ter, portanto, caráter educativo e formativo, sem propósito de remuneração de custos.

O atendimento a outros segmentos da clientela não deve implicar em prejuízo aos propósitos de equidade, destacando-se a importância de aplicar uma política de preços diferenciados dos praticados no mercado, de modo a favorecer o acesso da clientela preferencial.

• Diretriz 3: Protagonismo do Sesc na Ação Finalística

Reforça-se que a finalidade do Sesc é desempenhar suas atribuições de idealizar, planejar e executar suas ações junto à clientela, no intuito de oferecer mais serviços de conteúdo e qualidade, com padrões diferenciados e empregando com eficácia e eficiência os recursos que lhe são destinados para esse fim. Não deve, portanto, ocorrer terceirização de atividades que constituem a natureza e essência do Sesc, ou seja, as atividades-fim.

Frente à magnitude e à complexidade da questão social, as parcerias, convênios e apoios ganham sentido estratégico ao possibilitar a conjugação de esforços e o compartilhamento de responsabilidades, impactando, de modo mais efetivo, a realidade sobre a qual se objetiva intervir. Essa é também uma forma de ampliar a eficiência operacional das instituições envolvidas em função do uso potencializado de recursos.

Isso não deve significar transferência de responsabilidade para terceiros idealizarem e realizarem ações que devem ser próprias da Entidade, cabendo ao Sesc cumprir seu papel protagonista para a realização da missão institucional. A adoção dessas modalidades de ação cooperativa como estratégias pontuais de gestão, deve ser movida por razões táticas, com foco específico e realizadas no curto prazo. Deve possibilitar ainda, por meio de articulações e da captação de recursos, fortalecer o crescimento equilibrado, ampliar os serviços à clientela e aumentar sua abrangência, sem prejuízo à afirmação dos valores diferenciados e inerentes à Instituição, com base nas Diretrizes Gerais de Ação do Sesc.

• Diretriz 4: Ênfase nos Processos de Gestão e Planejamento

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. Além disso, estudos de macrotendências e análises dos diferentes cenários são fundamentais para o planejamento de ações que propiciem o posicionamento de vanguarda do Sesc. Iniciativas que valorizem o pensamento estratégico e

que promovam mais eficiência e inovação nos sistemas de gestão devem ser permanentemente estimuladas, preferencialmente as construídas pela mais ampla participação e pelo diálogo entre os Departamentos Regionais e o Departamento Nacional.

Consolidar uma visão estratégica, sistêmica e participativa do planejamento e garantir a modernização e a melhoria da gestão com base nos pilares da entrega de serviços de qualidade, de eficiência nos gastos administrativos e de práticas de governança corporativa próprias ao ambiente Sesc, são desafios institucionais prioritários para melhor orientar nossa ação programática.

As Administrações Nacionais e Regionais dedicarão tempo e esforço às atividades sistemáticas de acompanhamento e avaliação dos planos, programas, projetos e realizações. Tais atividades devem ser realizadas por meio de fóruns, indicadores e metas que comuniquem os avanços e dificuldades relacionados à execução do que foi planejado. Além disso, devem mostrar a evolução da produção institucional, de forma a garantir que as ferramentas de gestão e planejamento adotadas orientem de fato o cotidiano e realizem a visão de futuro desejado, sem rigidez, com flexibilidade, mas com determinação.

• Diretriz 5: Valorização das pessoas e compromisso com o desenvolvimento profissional

O Sesc tem no trabalho educativo a diretriz básica da ação institucional, consoante o intuito de fazer com que os serviços prestados ultrapassem seus objetivos imediatos e contribuam para a transformação social pretendida. Encaminhar a instituição para esse objetivo requer incorporar tais propósitos educativos também para o seu corpo de pessoal, buscando a articulação entre as competências individuais e a prática social, entre as equipes de trabalho e a missão institucional.

Valorizar e desenvolver pessoas deve ser compromisso presente em todas as áreas de trabalho do Sesc, criando condições para o aprimoramento constante dos serviços e de sua efetividade social. 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 funcionários do Sesc.

Nesse contexto, se faz necessário fortalecer e aperfeiçoar a Rede de Desenvolvimento Técnico, estratégica à aprendizagem e ao desenvolvimento organizacional de forma colaborativa e integrada em âmbito nacional. Assim, as estruturas locais que a compõem devem contribuir efetivamente para o planejamento estratégico e participativo dos programas formativos, desde a organização da demanda, passando pela concepção de propostas, e consequente implementação, acompanhamento e avaliação, com articulação entre as ações formativas de interesse comum, promovidas pelo Departamento Nacional, e as iniciativas locais, correspondentes às especificidades de cada Departamento Regional.

Um programa de desenvolvimento técnico não pode deixar de estar associado a uma política de valorização das pessoas que estabeleça um plano de cargos, carreiras e salários compatível com a qualificação e com os processos de avaliação do desempenho dos profissionais, alinhado ao mercado de trabalho. Benefícios complementares, incluindo plano de saúde e previdência privada, também colaboram para a retenção de talentos.

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. Além dos efeitos para o bem-estar físico-mental, fortalecem os vínculos dos funcionários com a missão do Sesc.

• **Diretriz 6: Qualificar e fortalecer as ações de afirmação institucional e de comunicação**

A nova marca significou avanço para a afirmação institucional ao unificar e consolidar a imagem da entidade.

Uma vez consolidada a compreensão de que as ações de afirmação institucional e de comunicação devem contribuir para o fortalecimento da identidade e imagem nacional, é necessário evoluir na construção de um discurso que reflita qualitativamente os atributos e valores da instituição, difundindo a filosofia de atuação do Sesc e sua materialização em práticas e realizações, visando à ampliação do reconhecimento social. É fundamental que, no tratamento do conteúdo, a associação das linguagens visual e verbal transmita a essência e a particularidade da ação do Sesc, consolidando a percepção positiva por parte de seus diversos públicos, inclusive o interno.

Nesse sentido, 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 funcionários, a sociedade, os mantenedores e beneficiários; os formadores de opinião; os órgãos de controle e os Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo.

• **Diretriz 7: Desenvolvimento de Valores e Elevação da Qualidade de Vida**

O Sesc é uma instituição comprometida com o desenvolvimento humano e a justiça social, compromisso que materializa na prestação de serviços de caráter socioeducativo direcionada prioritariamente ao trabalhador do Comércio de Bens, Serviços e Turismo e sua família, por intermédio de cinco programas, Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência, no âmbito dos quais são realizadas ações que ao suprirem demandas individuais e coletivas, contribuem para assegurar melhores padrões de vida, com elevação das condições materiais e imateriais da existência de pessoas e comunidades.

Em todos esses programas, o Sesc relaciona como objetivos estratégicos, firmados em suas Diretrizes Gerais de Ação (DGAS), o fortalecimento da autonomia de indivíduos, por meio da ação educativa, que lhes amplie a capacidade de por seus próprios meios elevarem suas condições materiais; a oferta de serviços que venham a contribuir para o bem-estar de sua clientela; e, a contribuição ao aperfeiçoamento, ao enriquecimento e à difusão da produção cultural brasileira.

Ao propugnar por um trabalho eminentemente educativo, “que permeie direta e indiretamente todas as atividades e serviços desenvolvidos”, o Sesc considera a importância de todos os programas que desenvolve e o potencial de complementaridade que lhes é inerente em face à diversidade social e cultural que caracteriza o nosso país.

Assim, o planejamento, a elaboração e o desenvolvimento das programações das atividades e projetos terão, como vertentes da ação educativa do Sesc, a informação, a capacitação e o desenvolvimento de valores, conforme dispostas nas DGAS. Da mesma forma, e para fortalecimento da missão institucional, a atuação pluriprogramática do 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.

A opção por priorizar ou enfatizar quaisquer programas ou atividades, constitui estratégia legítima a estar respaldada em motivações de natureza social e econômica, diálogo dinâmico com a sociedade e diagnóstico conjuntural, sendo da responsabilidade do Departamento Regional a interpretação desses fenômenos e o direcionamento programático que lhe pareça ser estratégico à sua atuação no período, respeitadas a autonomia de cada órgão e os regulamentos e normas do Sesc.

• Diretriz 8: Responsabilidade Socioambiental

O desenvolvimento sustentável tem assumido papel de destaque nos debates acerca da questão social, conformando novos desafios às agendas dos setores público e privado, consoante o objetivo de melhoria da qualidade de vida da população atual e das gerações futuras.

Ao incorporar uma perspectiva multidimensional, que articula economia, ecologia e política em uma visão integrada, a noção de sustentabilidade reúne valores e propósitos afeitos aos do Sesc, em seu exercício histórico e permanente de responsabilidade socioambiental: a justiça social, a participação democrática e a conservação da natureza.

Cada vez mais o Sesc tem empreendido esforços para integrar a questão ambiental na sua estrutura, com iniciativas de gestão ambiental, entre elas a diminuição da geração de resíduos e sua destinação responsável, as construções sustentáveis e a conservação de áreas verdes. Aliado a essas atividades, desenvolve ações educativas que visam contribuir para a reflexão sobre modos de vida que respeitem os ciclos naturais, frente

aos desafios atuais da realidade social e econômica, como o uso responsável dos recursos naturais, entre os quais se destacam a água e a energia.

É indicado ampliar essa atuação, adotando a sustentabilidade como temática transversal ao conjunto da programação e às ações administrativas, na perspectiva de influenciar tanto o público interno quanto externo, inclusive parceiros e fornecedores, de modo a explorar e potencializar sinergias que contribuam para impulsionar mudanças pautadas em valores, princípios e objetivos socioambientais.

• **Diretriz 9: Aperfeiçoar as ações de turismo social**

O Sesc, coerente com sua missão social, deve desenvolver um turismo que valorize o ser humano, sua cultura e seu ambiente, a partir da promoção de experiências em um novo espaço geográfico-cultural, no qual sua clientela se sinta livre dos condicionamentos do seu cotidiano laboral.

Considerando a perspectiva de incremento do turismo no Brasil, se justifica a intensificação de ações do Sesc em turismo social como fator de desenvolvimento humano, baseada em dois princípios fundamentais: a acessibilidade e a solidariedade.

O princípio da acessibilidade aspira por facilitar o acesso ao turismo para o maior número possível de pessoas (turismo para todos), considerando obstáculos financeiros, psicológicos e materiais.

Já o princípio da solidariedade aspira por um turismo sustentável e responsável, com visitantes e visitados se beneficiando mutuamente em um contexto de respeito pela cultura, pelo patrimônio e pela natureza.

A clientela preferencial da atividade Turismo Social deve ser constituída pelo segmento de menor renda de nossa clientela, aqueles que pela impossibilidade financeira de recorrerem ao mercado devem ser o objeto da atenção.

Desse modo, o Sesc não só cria condições de maior mobilidade, possibilitando que as pessoas se coloquem em interação com outros povos, outros ambientes, estilos de vida e universos culturais, como também amplia as oportunidades desse segmento da clientela, por meio do viés educativo característico da atividade, conhecer e entender melhor os aspectos socioambientais, econômicos e históricos da cidade onde reside.

Para isso, é fundamental a oferta de serviços turísticos com preços reduzidos, reforçando as recomendações da diretriz 2 – Foco na Clientela Preferencial. Isso requer um planejamento adequado a cada tipo de meio de hospedagem e a cada Departamento Regional, de forma a otimizar recursos; aplicar uma política de subsídios e utilizar estratégias promocionais, à exemplo de: priorizar o turismo em grupo e integrar os procedimentos operacionais entre Departamentos Regionais.

As ações do Sesc em Turismo Social, além de proporcionar chances de entretenimento e lazer, devem primar pela valorização da pessoa, do meio ambiente e do patrimônio histórico-cultural, material e imaterial, buscando a dinamização social inerente ao turismo, consoante uma perspectiva educativa e de vivência de cidadania.

• **Diretriz 10: Ampliação dos serviços por Meio de Tecnologias**

Independentemente do tamanho do município, de sua população e dos números relativos às atividades do segmento terciário da sua economia, todo trabalhador do Comércio de Bens, Serviços e Turismo tem direito a expectativas de atendimento em algum tipo de serviço oferecido pelo Sesc, tendo em vista a missão institucional e o caráter compulsório da contribuição.

Desde a criação da instituição, diferentes estratégias de ampliação da capacidade de oferta de serviços, para além dos disponibilizados pelas unidades operacionais, têm sido implementadas com importantes resultados alcançados, tais como: unidades móveis, circuitos itinerantes e utilização de espaços públicos, dos mantenedores e de outras organizações parceiras.

Além dessas iniciativas que buscam atingir a clientela que não tem acesso aos centros de atividades, cabe destacar os meios que propiciam a ampliação do acesso a alguns serviços – como rádio, TV, internet, entre outros – permitindo maior agilidade e ampliação do compartilhamento e da troca de experiências. Esse olhar para o uso de ferramentas tecnológicas que potencializam a ação educativa institucional é uma tendência e ocupa um lugar de destaque no universo das organizações que atuam nos campos da educação, cultura, lazer e saúde. A própria instituição, por meio dos Departamentos Nacional e Regionais, vem desenvolvendo experimentos que precisam ser estimulados e ampliados. Há que se considerar práticas mediadas por tecnologia como forma de ação específica, substantiva e estratégica, sem prejuízo às ações presenciais, foco da ação finalística do Sesc.

Nesse sentido, o investimento no desenvolvimento de metodologias adequadas ao ambiente tecnológico e virtual que dê conta da complexidade desse desafiante contexto, na capacitação dos funcionários e no investimento em recursos, deve ser observado e executado conforme a realidade de cada Departamento Regional. Entretanto, essa diversidade deve servir para o enriquecimento da discussão sobre o uso de tais meios como poderosos agentes da presença institucional, da ação educativa e da proposição programática do Sesc.

SESC EM SANTA CATARINA

A construção do Planejamento Estratégico no Sesc em Santa Catarina

O Planejamento Estratégico foi construído em três momentos garantindo a participação de todos os colaboradores do Sesc/SC.

No primeiro momento os Gerentes das Unidades receberam material para orientar o trabalho com as suas equipes (documentos normativos institucionais, diretrizes quinquenais emitidas pelo Departamento Nacional, princípios estratégicos nacionais e o conhecimento do cenário regional). Assim, foi construído o primeiro material com base no olhar de cada Unidade, e extraída a avaliação do ambiente interno e externo e os objetivos estratégicos.

A segunda etapa contemplou reuniões regionais (Norte, Sul, Serra, Oeste e Alto Vale), com representantes de todas as Unidades (Gerente e mais dois técnicos indicados pela equipe de trabalho da Unidade) e direcionamento de um consultor externo, onde foi construída a proposta regional.

A terceira etapa reuniu todos os Gerentes de Unidades, além dos Diretores, Assessores, Gerentes e Coordenadores do Departamento Regional, que partiram das propostas regionais e construíram o plano estratégico para o horizonte até 2021.

A metodologia aplicada ao desenvolvimento do trabalho seguiu o Modelo Programação e Avaliação – Módulo Sistema de Planejamento, o qual padroniza o processo de Planejamento Estratégico para a atuação estadual do Sesc.

Princípios estratégicos

Com o intuito de manter a unidade institucional em território nacional, o Sesc em Santa Catarina adota os princípios estratégicos repassados pelo Departamento Nacional (missão e valores). A visão, que constitui o “grande objetivo” a ser alcançado no quinquênio, possui adequação regional, atendendo assim a necessidade apresentada em Santa Catarina.

Missão: Promover ações socioeducativas que contribuam para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, de seus familiares e da comunidade, para uma sociedade justa e democrática.

Visão: Ser referência em ações socioeducativas nas áreas de Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência.

Valores: Conjunto de reflexões e ações que ressaltam os princípios aplicados ao relacionamento interpessoal e interinstitucional, norteando a convivência em sociedade, indicando os sentidos do pensar e do agir. Nessa perspectiva, deve-se considerar a ética como um valor fundante. Atuar eticamente consiste em iluminar condutas referenciadas por um consenso previamente estabelecido em cada contexto, assumindo a responsabilidade pelas escolhas feitas. Portanto, os princípios éticos colocados pelo Sesc dizem respeito à adoção de valores como: Transparência, Excelência, Atuação em rede, Ação educativa transformadora, Sustentabilidade, Acolhimento, Respeito a diversidade, Protagonismo e Inovação.

- **Transparência:** Atuação íntegra com respeito às pessoas, à diversidade e à legislação, nas atitudes, na utilização dos recursos e na comunicação institucional.
- **Excelência:** Desenvolvimento e aperfeiçoamento de processos e métodos de trabalho, nas atividades e serviços, tendo como referência os princípios e práticas que fortaleçam a identidade institucional.
- **Atuação em rede:** Fortalecimento do pensamento sistêmico e da identidade institucional, respeitando a diversidade regional.
- **Ação educativa transformadora:** Contribuição para o desenvolvimento do ser humano, visando melhor compreensão de si mesmo, das suas potencialidades, do contexto em que vive, de sua capacidade de realizar escolhas e de colaborar para a coletividade.
- **Sustentabilidade:** Incorporação de práticas sustentáveis, transversais e integradas às ações institucionais.
- **Acolhimento:** Adoção de atitudes e condições para materializar o adequado acesso e permanência dos diversos públicos, considerando aspectos socioeconômicos, estruturais e culturais.
- **Respeito a Diversidade:** Tratamento digno para todos, na promoção da acessibilidade, da inclusão sociocultural e recusa a qualquer forma discriminatória.
- **Protagonismo:** Referência na idealização e execução de ações socioeducativas para o cumprimento de suas finalidades.
- **Inovação:** Promoção de um ambiente favorável à criação e experimentação de novas ideias e iniciativas que propiciem o aperfeiçoamento e ou mudanças estruturais, contribuindo para o reconhecimento da instituição.

Diagnóstico da Situação

As análises e reflexões propostas como ponto inicial do processo de planejamento estratégico, tem como objetivo estabelecer a situação atual da instituição, entender cenários futuros e, assim definir um posicionamento estratégico assertivo para a organização. Com a utilização da matriz SWOT – sigla que representa os termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) – se identificou pontos relevantes que necessitam de estratégias para potencializar ou minimizar seus efeitos, e que influenciam a instituição.

Análise Swot

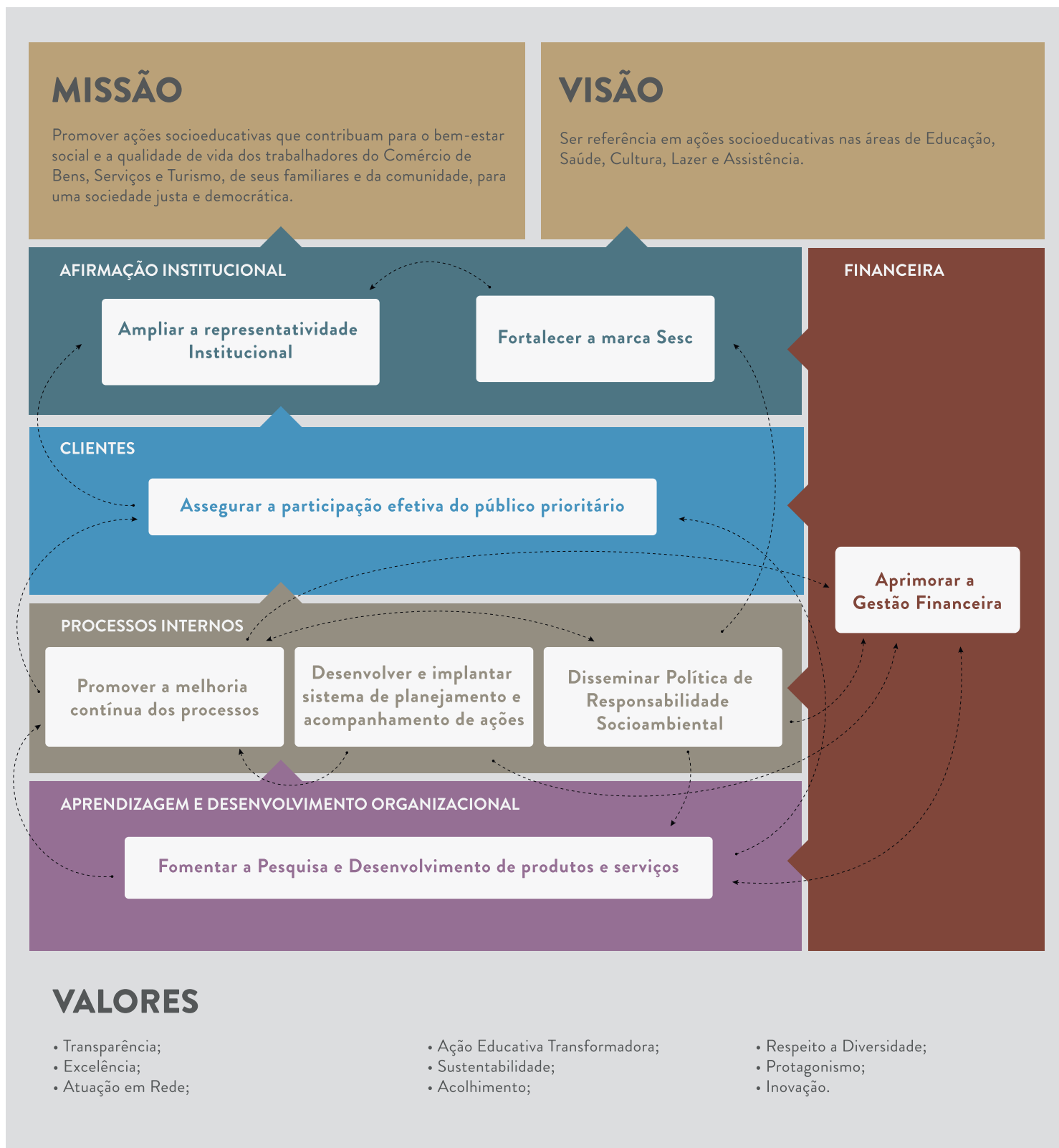
AMBIENTE INTERNO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	Credibilidade da marca	Comunicação interna
	Equipe multidisciplinar, comprometida e qualificada	Comunicação externa
	Força e credibilidade do Sesc como Instituição de Desenvolvimento Social	Falta de integração e eficiência dos sistemas de tecnologia
	Oferta de serviços gratuitos e subsidiados	Excesso de burocracia / morosidade dos processos
	Diversidade de serviços para diferentes faixas etárias	Programas de sustentabilidade
	Abrangência estratégica no Estado	Gestão de processos
	Estrutura adequada e em constante modernização	Investimento em pesquisa e inovação
	Remuneração e benefícios	Processo moroso na divulgação externa das atividades
	Padronização e qualidade dos serviços prestados	Plano de crescimento equilibrado e manutenção das Unidades.
	Atendimento diferenciado	
	Ampliação da receita operacional através dos serviços	
	Investimento em qualificação e atualização profissional	
	Parcerias público-privada	
	Referência em projetos sociais / modelares de referência	

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Busca pela qualidade de vida	Crise econômica e política
	Aumento da expectativa de vida	Organizações realizando ações similares ao Sesc
	Possibilidade de parcerias	Segurança pública
	Demanda reprimida de atendimento ao comércio	Fornecedores de serviços e produtos não eficientes
	Reconhecimento da marca	Interferência governamental
	Insuficiência das ações do Poder Público	Economia informal
	Demanda de ações de sustentabilidade	Dados cadastrais insuficientes da população comerciária
	Inovações tecnológicas disponíveis no mercado	Mobilidade urbana
	Dinamismo da sociedade contemporânea	Desconhecimento dos serviços oferecidos pelo Sesc
	Alto índice de cliente preferencial a ser atendido	
	Mercado com preços superiores ao praticado no Sesc	
	Aumento da procura dos serviços do Sesc	
	Crescimento do mercado de serviços on-line	
	Existência da Receita compulsória	
	Baixa qualidade da educação brasileira	
	Aumento da demanda interna de turismo	
	Aumento da conscientização da sociedade para as causas de responsabilidade social e ambiental	

Posicionamento Estratégico

O panorama apresentado pelo diagnóstico de situação motivou a opção pela combinação dos quadrantes de Crescimento e Desenvolvimento, a fim de fortalecer a atuação do Sesc no Estado.

Mapa Estratégico Sesc em Santa Catarina



Estratégias, Indicadores e Metas

PERSPECTIVA AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	INDICADORES ESTRATÉGICOS (RESULTADOS)	METAS				
				2017	2018	2019	2020	2021
1. Ampliar a representatividade Institucional	1.1 Aumentar a presença nas Entidades de Classe e órgãos que tem atuação vinculadas às ações do Sesc	Divisão de Educação, Saúde e Cultura e Divisão de Lazer e Assistência e Unidades Operacionais	Número de conselhos, fóruns e comitês com representantes do Sesc	73	87	91	95	100
2. Fortalecer a marca Sesc	2.1 Criar um plano integrado de comunicação e marketing (interno e externo)	Assessoria de Comunicação e Marketing	% de reconhecimento como empresa social pelo público de interesse	-	60%	-	70%	-
	2.2 Estruturar uma política de divulgação do Sesc e seus benefícios junto aos empresários do comércio							

Objetivo 1: Ampliar a representatividade institucional

Através da representatividade do Sesc em Santa Catarina junto aos órgãos e entidades de classe, estaremos promovendo o reconhecimento da Instituição e seu caráter social e privado.

Estratégias para alcançar o objetivo:

1.1 Aumentar a presença nas entidades de classe e órgãos que tem atuação vinculada às ações do Sesc

O aumento da presença junto a entidades afins às áreas de atuação do Sesc contribui para a divulgação e reconhecimento do Sesc como Instituição de relevância social de caráter privado.

Objetivo 2: Fortalecer a marca Sesc

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 pautar pela divulgação da natureza privada da instituição e de sua importância histórica no desenvolvimento de ações modelares.

Estratégias para alcançar o objetivo:**2.1 Criar um plano integrado de comunicação e marketing (interno e externo)**

A definição do posicionamento da empresa e sua estratégia de comunicação é considerado essencial para o alcance de bons resultados perante seu público-alvo em relação à imagem e também de aumento da parcela de mercado atendida. Assim, deve-se desenvolver um plano que atenda as necessidades institucionais, com abrangência interna e externa, a fim de fortalecer o posicionamento do Sesc e engajar seu público.

2.2 Estruturar uma política de divulgação do Sesc e seus benefícios junto aos empresários do comércio

A divulgação perante o público mantenedor da instituição é considerado uma estratégia de alta influência para o fortalecimento da marca e relacionamento do Sesc em Santa Catarina junto ao seu público-alvo. Através do estabelecimento de uma política adequada de divulgação, busca-se ganhos à imagem e consequente aumento da parcela de comerciários atendidos.

PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	INDICADORES ESTRATÉGICOS (RESULTADOS)	METAS				
				2017	2018	2019	2020	2021
3. Assegurar a participação efetiva dos comerciários e dependentes	3.1 Implantar plano de relacionamento com os clientes	Assessoria de Comunicação e Marketing, e Unidades Operacionais	% de participação dos comerciários e dependentes em atividades sistematizadas	65%	70%	75%	80%	80%
	3.2 Aumentar o alcance da população comerciária catarinense							

Objetivo 3: Assegurar a participação efetiva dos comerciários e dependentes

Este objetivo visa garantir a presença e participação da clientela legal – trabalhadores do Comércio de Bens, Serviços e Turismo e seus dependentes - nas realizações do Sesc em Santa Catarina, atendendo assim, a missão institucional.

Estratégias para alcançar o objetivo:

3.1 Implantar plano de relacionamento com os clientes

Desenvolver política de acesso e garantindo a participação e aumentando o tempo de permanência do público prioritário do Sesc nas Unidades, com base nos princípios de excelência no atendimento.

3.2 Aumentar o alcance da população comerciária catarinense

Proporcionar o acesso a população comerciária aos serviços oferecidos pela instituição, atendendo as necessidades e contribuindo para aumento da qualidade de vida dos comerciários e seus dependentes.

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	INDICADORES ESTRATÉGICOS (RESULTADOS)	METAS				
				2017	2018	2019	2020	2021
4. Promover a Melhoria Contínua dos Processos	4.1 Mapear os processos da Instituição identificando e eliminando os gargalos	Assessoria de Planejamento	Nº de novos processos mapeados, documentados e gerenciados	90	80	80	80	80
	4.2 Elaborar manuais e POPs do processo							
5. Desenvolver e Implantar Sistema Integrado de Planejamento e Acompanhamento das Ações	5.1 Adotar sistema ERP alinhado à Gestão de Processos	Divisão Financeira	% de implantação do sistema	15%	25%	50%	75%	100%
	5.2 Implementar sistema integrado de planejamento e acompanhamento das ações							
6. Disseminar Políticas de Responsabilidade Socioambiental	6.1 Implantar o ECOS em todas as unidades operacionais	Divisão de Educação, Saúde e Cultura	% de UU.OO com o Programa ECOS implantado	25%	50%	70%	85%	100%

Objetivo 4: Promover a melhoria contínua dos processos

A busca da excelência parte da adoção dos princípios de eficiência e eficácia e, objetivam a melhoria contínua dos processos, sobretudo daqueles que compõem o ambiente principal da cadeia de valor, através da combinação de múltiplas inteligências que refletem na melhora da satisfação dos clientes e, consequentemente, dos resultados organizacionais.

Estratégias para alcançar o objetivo:

4.1 Mapear os processos da instituição identificando e eliminando os gargalos

O mapeamento e gestão dos processos com foco na identificação de gargalos proporciona, além da otimização de recursos, a agregação de valor aos clientes. Por meio da gestão dos processos alcança-se uma visão ampla, fidedigna e atualizada das potencialidades e fraquezas da organização, fornecendo informações que norteiam ações assertivas de melhoria de resultados e manutenção da excelência como meta.

4.2 Elaborar manuais e POPs dos processos

Os Procedimentos Operacionais Padrões (POP) e manuais, tem como objetivo gerir o conhecimento da Instituição e padronização dos processos.

Objetivo 5: Desenvolver e implantar sistema integrado de planejamento e acompanhamento das ações

Este objetivo foca na integração dos sistemas de informação no processo de gestão, mais especificamente no planejamento e acompanhamento das ações do Sesc em Santa Catarina, qualificando as análises e dinamizando a tomada de decisão.

Estratégias para alcançar o objetivo:

5.1 Adotar sistema ERP alinhado à gestão de processos

A adoção de um sistema ERP alinhado à gestão de processos, visa a integração de informações de gestão da instituição com os sistemas trabalhados pelo Departamento Nacional, contribuindo para o armazenamento de forma organizada e segura. A adoção de um sistema ERP busca a disponibilização de uma visão integrada da organização, oferecendo informações precisas para a tomada de decisão.

5.2 Implementar sistema integrado de planejamento e acompanhamento das ações

A implantação de um sistema integrado de planejamento e acompanhamento de projetos tem como objetivo qualificar o planejamento, acompanhamento e a avaliação dos projetos da área meio e fim.

Objetivo 6: Disseminar políticas de responsabilidade socioambiental

O conjunto de ações que o Sesc adota através da política de responsabilidade socioambiental visam o respeito ao meio ambiente e desenvolvimento sustentável da sociedade. Entre os principais objetivos com a sua disseminação às Unidades em Santa Catarina, estão a manutenção dos espaços adequados e de acordo com a legislação vigente, que promovam a segurança e o bem-estar, manutenção das instalações e infraestrutura

necessária para o desenvolvimento de ações com qualidade e que permitam o resultado almejado.

Estratégias para alcançar o objetivo:

6.1 Implantar o ECOS em todas as Unidades Operacionais

A implantação do Programa ECOS em todas as Unidades Operacionais, visa a adequação das estruturas aos parâmetros socioambientais propostos pela Política de Responsabilidade Socioambiental (Departamento Nacional). A meta proposta refere-se às unidades existentes em 2017, sendo necessário cronograma complementar para a incorporação das novas unidades na implantação do Programa.

PERSPECTIVA APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	INDICADORES ESTRATÉGICOS (RESULTADOS)	METAS				
				2017	2018	2019	2020	2021
7. Fomentar a Pesquisa e o Desenvolvimento de Produtos e Serviços	7.1 Estabelecer parcerias com instituições que trabalham com inovação	Divisões, Assessorias e Unidades Operacionais	Nº de novas parcerias estabelecidas	2	2	2	2	2
	7.2 Criar ações inéditas com viabilidade de aplicação		Nº de novos projetos ou atividades inéditas implantadas	3	3	3	3	3

Objetivo 7: Fomentar a pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços.

Este objetivo busca a melhoria constante dos processos e serviços oferecidos pelo Sesc em Santa Catarina, para os comerciários e para a sociedade, com base no aprimoramento de técnicas, uso de novas tecnologias, estabelecimento de parcerias relevantes aos objetivos da Instituição, garantindo a inovação e a qualidade das ações.

Estratégias para alcançar o objetivo:

7.1 Estabelecer parcerias com instituições que trabalham com inovação

O estabelecimento de parcerias relevantes às atividades desenvolvidas pela instituição e ao ecossistema de inovação, tem como objetivo o acesso a tecnologias e métodos que favoreçam o aprimoramento do portfólio de serviços oferecidos à clientela e o estabelecimento de redes relevantes às áreas de atuação institucional, a fim de contribuir para o contínuo reconhecimento do Sesc como instituição protagonista social.

7.2 Criar ações inéditas com viabilidade de aplicação

As ações inéditas e com viabilidade de aplicação visam o desenvolvimento de projetos com cunho inovador, que disseminem novas tecnologias e metodologias com impacto na transformação de cultura, conceitos e estruturas, fortalecendo o caráter socioeducativo desenvolvido pela organização.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÕES	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	INDICADORES ESTRATÉGICOS (RESULTADOS)	METAS				
				2017	2018	2019	2020	2021
8. Aprimorar a Gestão Financeira	8.1 Desenvolver Plano de Desenvolvimento Equilibrado	Divisão Financeira	Taxa de Subsídio Médio Estadual	44%	43%	42%	41%	40%

Objetivo 8: Aprimorar a gestão financeira

Este objetivo está focado no crescimento equilibrado e na busca constante da otimização dos recursos para a garantia da sustentabilidade financeira da Instituição.

Estratégia para alcançar o objetivo:**8.1 Desenvolver um plano de crescimento equilibrado.**

A definição do plano de desenvolvimento equilibrado contempla a estruturação de diretrizes, ações e metas que promovam o crescimento do Sesc em Santa Catarina dentro das premissas adotadas, considerando a manutenção da sustentabilidade financeira e da redução da taxa de subsídio médio estadual, sempre oferecendo serviços de qualidade e cumprindo com a missão do Sesc.

Ficha dos Indicadores

OBJETIVO 1: AMPLIAR A REPRESENTATIVIDADE INSTITUCIONAL	
INDICADOR 1.1: CONSELHOS, FÓRUNS E COMITÊS QUE POSSUEM REPRESENTANTES DO SESC	
Descrição	Mensura a quantidade de representantes do Sesc inseridos em grupos de Conselhos, fóruns e Comitês em áreas correlatas às atividades do Sesc ou de seu interesse.
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Relatório de participação de colaboradores da instituição em conselhos, fóruns e comitês
Forma de cálculo	Número de colaboradores que representam o Sesc em Conselhos, fóruns e comitês de áreas correlatas às atividades da instituição ou de seu interesse
Meta estratégica 2021	100
Responsável	Unidades Operacionais, Divisão de Educação, Saúde e Cultura e Divisão de Lazer e Assistência

OBJETIVO 2: FORTALECER A MARCA SESC	
INDICADOR 2.1: RECONHECIMENTO COMO EMPRESA SOCIAL PELO PÚBLICO DE INTERESSE	
Descrição	Mensura o percentual de reconhecimento do Sesc perante o público de interesse como instituição social
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Pesquisa de imagem junto ao público de interesse do Sesc
Forma de cálculo	$(\text{Quantidade de entrevistados que reconhecem o Sesc como instituição social} / \text{Quantidade de entrevistas aplicadas}) \times 100$
Meta estratégica 2021	70%
Responsável	Assessoria de Comunicação e Marketing

OBJETIVO 3: ASSEGURAR A PARTICIPAÇÃO EFETIVA DOS COMERCÍARIOS E DEPENDENTES**INDICADOR 3.1: PARTICIPAÇÃO DOS COMERCÍARIOS E DEPENDENTES EM ATIVIDADES SISTEMATIZADAS**

Descrição	Mensura o percentual de vagas ocupadas em atividades sistematizadas pela clientela comerciária e seus dependentes.
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Painel Sadig
Forma de cálculo	$(\text{Total de inscrições realizadas em atividades sistematizadas pela clientela comerciária e seus dependentes} / \text{Total de inscrições realizadas em atividades sistematizadas}) \times 100$
Meta estratégica 2021	80%
Responsável	Assessoria de Comunicação e Marketing e Unidades Operacionais

OBJETIVO 4: PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA DOS PROCESSOS**INDICADOR 4.1: NOVOS PROCESSOS MAPEADOS, DOCUMENTADOS OU GERENCIADOS**

Descrição	Mensura o número de novos processos que obtiveram mapeamento, documentação e são considerados gerenciados pelo escritório de processos.
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Relatório de Mapeamento, Documentação e Gerenciamento de Projetos
Forma de cálculo	Número de novos processos que foram mapeados, documentados e gerenciados
Meta estratégica 2021	80 processos mapeados ou gerenciados por ano
Responsável	Assessoria de Planejamento

OBJETIVO 5: DESENVOLVER E IMPLANTAR SISTEMA INTEGRADO DE PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DE AÇÕES

INDICADOR 5.1: IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA

Descrição	Mensura o percentual de desenvolvimento e implantação do Sistema
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Relatório de acompanhamento do Projeto de desenvolvimento e implantação do sistema de planejamento e acompanhamento de ações
Forma de cálculo	$(\text{Ações Realizadas no projeto} / \text{Ações previstas no projeto}) \times 100$
Meta estratégica 2021	100%
Responsável	Divisão Financeira

OBJETIVO 6: DISSEMINAR POLÍTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

INDICADOR 6.1: UNIDADES OPERACIONAIS COM O PROGRAMA ECOS IMPLANTADO

Descrição	Mensura o percentual de Unidades Operacionais (quantidade base ano 2017) que possui o Programa ECOS implantado.
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Relatório de Acompanhamento de Projeto de Implantação do Programa ECOS
Forma de cálculo	$\text{Número de Unidades com o Programa ECOS implantado} / \text{Número de Unidades em Santa Catarina}$
Meta estratégica 2021	100%
Responsável	Divisão de Educação, Saúde e Cultura

OBJETIVO 7: FOMENTAR A PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS**INDICADOR 7.1: NOVAS PARCERIAS ESTABELECIDAS**

Descrição	Mensura o número de novas parceiras estabelecidas junto à instituições fomentadoras da inovação.
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Relatório de novas parcerias
Forma de cálculo	Número de novas parcerias estabelecidas
Meta estratégica 2021	2 novas parcerias estabelecidas por ano
Responsável	Divisões, Assessorias, Unidades Operacionais

INDICADOR 7.2: NOVOS PROJETOS OU ATIVIDADES INÉDITAS IMPLANTADAS

Descrição	Mensura o número de novos projetos ou atividades inéditas implantadas em Santa Catarina com abordagem inovadora.
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema de Planejamento e Projetos
Forma de cálculo	Número de novas parcerias estabelecidas
Meta estratégica 2021	3 novas atividades ou projetos implantados por ano
Responsável	Divisões, Assessorias, Unidades Operacionais

OBJETIVO 8: APRIMORAR A GESTÃO FINANCEIRA**INDICADOR 8.1: TAXA DE SUBSÍDIO MÉDIO ESTADUAL**

Descrição	Mensura o percentual de subsídio necessário à manutenção das Despesas Operacionais das Unidades.
Período de mensuração	Anual
Fonte de coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira
Forma de cálculo	$(((\text{Receita Operacional} + \text{Receita Patrimonial} + \text{Indenizações}) / \text{Despesas Operacionais}) - 1) \times 100$
Meta estratégica 2021	40%
Responsável	Unidades Operacionais e Divisão Financeira