



PLANO ESTRATÉGICO

SESC RJ
2019-2023



PLANO **ESTRATÉGICO**

SESC RJ **2019-2023**



SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO
DEPARTAMENTO REGIONAL
DO SESC NO RIO DE JANEIRO

EDIÇÃO

NOVEMBRO 2020

MEMBROS DO CONSELHO REGIONAL

ANTONIO FLORENCIO DE QUEIROZ JUNIOR

Presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Material Elétrico, Eletrônicos e Eletrodomésticos do Rio de Janeiro (SIMERJ)

ALBERTO MACHADO SOARES

Presidente do Sindicato dos Condomínios Comerciais, Residenciais e Mistos dos Municípios de Niterói e São Gonçalo (SINCOND)

ALEX BOLSAS

Superintendente Regional do Trabalho no Estado do RJ - Ministério do Trabalho

ANTONIO DE PÁDUA ALPINO

Presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Nova Iguaçu (SINCOVANI)

ANTONIO LOPES CAETANO LOURENÇO

Sindicato do Comércio Atacadista de Materiais de Construção do Estado do Rio de Janeiro (SINCOMAC)

ARMANDO BLOCH DA CUNHA VALE

Presidente do Sindicato do Comércio Atacadista de Maquinismos em Geral do Município do Rio de Janeiro

BRAULIO REZENDE FILHO

Presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Nova Friburgo

ESTHER GOMES GONÇALVES

Sindicato dos Institutos de Beleza e Cabeleiros de Senhoras do Rio de Janeiro (SINBEL)

FLÁVIO LUÍS VIEIRA SOUZA

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.

GERMANO DE FREITAS MELRO VALENTE

Representante das Federações Nacionais

GUILHERME BRAGA PIRES NETO

Presidente do Sindicato do Comércio Atacadista de Café do Município do Rio de Janeiro.

JOSÉ ESIOMAR GOMES DA SILVA

Presidente do Comércio Varejista de Angra dos Reis, Paraty e Mangaratiba (SICOMERCIO Angra).

JOSÉ JORGE RIBEIRO GOMES

Presidente do Sindicato dos Salões de Barbeiros, Cabelereiros para Homens e Unissex no Município do Rio de Janeiro

LUIZ EDMUNDO QUINTANILHA DE BARROS

NCST - Nova Central Sindical dos Trabalhadores.

NATAN SCHIPER

Presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Móveis e Decorações do Município do Rio de Janeiro (SINDMÓVEIS).

PEDRO JOSÉ MARIA FERNANDES WAHMANN

Presidente do Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis e Condomínios Residenciais e Comerciais em todo o Estado do Rio de Janeiro (SECOVI RIO).

ROBSON TERRA SILVA

CUT - Central Única dos Trabalhadores.

SÉRGIO NETO CLARO

Presidente do Sindicato do Comércio Varejista de São João de Meriti (SINCOVAME).

DIRETORIA E CORPO GERENCIAL

ANTONIA REGINA PINHO DA COSTA

Diretoria Regional Sesc

GILSON DOS SANTOS

Diretoria de Programas Sociais

RICARDO DE SOUZA GUIMARÃES

Diretoria Administrativo-Financeiro

FÁBIO DA SILVA SOARES

Diretoria de Planejamento e Orçamento

VINÍCIUS CASQUEIRO LEMOS

Assessoria Jurídica

HEBER DE OLIVEIRA MOURA JUNIOR

Assessoria de Comunicação e Marketing

JOSÉ ROBERTO BORGES

Assessoria de Governança e Integridade

FRANCISCO JOSE DE ALMEIDA PEREIRA

Gerência de Governança e Integridade

RAPHAELA CUNHA JUSTO DA SILVA

Gerência Jurídica

ROGERIO DE MELLO REZENDE

Gerência de Comunicação e Marketing

ADRIANA PEREIRA DOS SANTOS

Gerência de Educação

FERNANDO ALVES DA SILVA

Gerência de Lazer

PAULO CANDIDO DAMASCENO

Gerência de Assistência

FLAVIO MARCIO WITTLIN

Gerência de Saúde

MARCIA COSTA RODRIGUES

Gerência de Cultura

ROBERTO BLATTES DA ROCHA

Gerência de Relacionamento com Cliente

MOZART DORNELLES CLARET DA SILVA

Gerência de Tecnologia da Informação

LOURIVAL FRANCISCO DE SOUZA FILHO

Gerência de Orçamento

MARCIA SCHNEIDER DA SILVA

Gerência de Estudos e Pesquisas

CLAUDIA FADONI MEDOLA

Gerência de Processos e Projetos

KLEITON ANDERSON ANTUNES DE SOUZA

Gerência de Logística

VIVIANE LEITE FERREIRA VALENTE

Gerência Financeira

ELIA YACCOUB EL DAHR

Gerência Infraestrutura e Engenharia

ANA MARIA DE ANDRADE DUARTE

Gerência de Pessoas

MARIA LILIA MARTINS CARNEIRO

UO Santa Luzia

RICARDO ANDRE BRAGA

UO Nogueira

FABIO DA SILVA MACHADO

UO Copacabana

RAUL CARNEIRO FERREIRA

UO Tijuca

MARILENE SARAIVA ROCHA

UO Madureira

SERGIO PAROBE MENDES DE OLIVEIRA

UO Ramos

VERA LUCIA TINOCO MANHAES BARBOSA

UO Niterói

FREDERICO LIMA DE CARVALHO

UO Campos

ALEXANDRE DA SILVA COUTO

UO Nova Friburgo

ELISIO DA SILVA NETO

UO Nova Iguaçu

ROBERTO DA PENHA BARCELOS

UO São João de Meriti

PAULA DE MOURA GUEIROS

UO Teresópolis

GEISILAINE DE SOUZA RIBEIRO VIANA

UO Três Rios

ILBWNNI ROCHA VIEIRA

UO Barra Mansa

RAMON RODRIGUES PEREIRA

UO São Gonçalo

WILSON GONÇALVES DE AZEVEDO

UO Duque de Caxias

ANDERSON PEREIRA BRAVO

UO Quitandinha

PEDRO ZANOTTA

UO Alpina

FELIPE LEAL DE PAIVA CARVALHO

UO Engenho de Dentro

FELIPE LEAL DE PAIVA CARVALHO

UO Restaurante Norte Shopping

ISABEL CRISTINA DE QUEIROZ PEREIRA

UO Ginástico

MARCOS NICOLA AMORIM SENATORE

UO Sesc Esporite

SUMÁRIO

- 9 **INTRODUÇÃO**
- 10 **METODOLOGIA**
- 12 **REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO SESC RJ**
- 13 **ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**
- 15 **ATUALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**
- 16 **RESULTADOS DO ANO DE 2019**
 - 16 PAINEL DE INDICADORES
 - 20 PAINEL DE INICIATIVAS
- 23 **MAPA ESTRATÉGICO SESC RJ 2020-2023**
- 24 **OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS**
 - 24 PERSPECTIVA AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL
 - 28 PERSPECTIVA CLIENTES
 - 30 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS
 - 32 PERSPECTIVA APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
 - 36 PERSPECTIVA FINANCEIRA





1. INTRODUÇÃO

Apresentamos o Plano Estratégico do Sesc RJ 2019-2023 que representa o esforço coletivo, empreendido pelas diversas áreas do Sesc RJ, para o estabelecimento de uma agenda institucional para os próximos 5 anos.

O Plano Estratégico do Sesc RJ 2019-2023 foi elaborado a partir dos referenciais institucionais vigentes, Carta da Paz Social, Diretrizes Gerais de Ação, Diretrizes para o Quinquênio e em análises dos indicadores econômicos e sociais prioritários do estado do Rio de Janeiro.

O processo desenvolvido consolida as visões estratégica e sistêmica alinhadas às diretrizes da Instituição, visando promover, em médio prazo, as ações necessárias para a melhoria da governança, da eficácia e da eficiência de nossas atividades. A finalidade maior é orientar a ação para a efetivação da afirmação institucional como reflexo do reconhecimento, pelos diversos públicos, dos propósitos socioeducativos do Sesc, contributivos para a qualidade de vida de sua clientela e para uma sociedade mais justa.

Os principais desafios a serem enfrentados no período são: a ampliação do reconhecimento do Sesc pela sociedade; a intensificação das alianças e parcerias estratégicas; a ampliação da oferta de ações socioeducativas inovadoras que estejam em diálogo com as demandas sociais atuais para todo o estado do Rio de Janeiro; a modernização da gestão; o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores e a aplicação eficiente de tecnologias e recursos.



2. METODOLOGIA

Os referenciais estratégicos básicos de uma organização são representados pelo conjunto de diretrizes de nível superior – Missão, Visão e Valores.

Esses referenciais, de mais longo prazo, servem como orientação quase que permanente para a elaboração de todos os demais planos:

Missão:

Razão / propósito pelo qual a organização existe.

Visão:

Onde a organização quer chegar nos próximos anos.

Valores:

Conjunto de princípios e crenças para orientar os relacionamentos internos e externos, bem como a criação e manutenção da cultura organizacional.

O **Plano Estratégico** visa o estabelecimento de objetivos e estratégias a serem alcançados ao final de um período mais longo, de alguns anos, focados na visão de futuro da organização e na evolução do cenário externo. Diferente do **Programa de Trabalho**, que é elaborado anualmente, e visa estabelecer planos de ação, em todos os níveis do DR, para atingir os objetivos e cumprir as estratégias do Plano Estratégico, a partir do desdobramento das metas estratégicas de longo prazo e da necessidade de mudanças face às transformações não esperadas nos ambientes externo e interno.

O Plano Estratégico é a representação visual da estratégia da organização, composta por:

-
- **Objetivos estratégicos:** resultados que se quer atingir no horizonte do planejamento.
 - **Indicadores estratégicos:** variáveis escolhidas para medir os objetivos estabelecidos.
 - **Metas:** resultado alvo para atingir os indicadores definidos.
 - **Iniciativas estratégicas:** o “como” serão implementados os objetivos, ou seja, as ações e projetos que serão realizados.
-

É importante ressaltar que os Planos Estratégicos, mesmo sendo plurianuais, podem e devem ser alterados para se adequarem às mudanças não previstas e à evolução dos indicadores de acompanhamento de sua execução.

3. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS SESC RJ

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 nas suas áreas de atuação como instituição inovadora e transformadora da sociedade para o desenvolvimento integral do ser humano.

VALORES

COOPERAÇÃO

Atuação conjunta de forma a contribuir para o alcance de objetivos comuns, fortalecendo o pensamento sistêmico e a identidade 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 e que acompanhem às mudanças globais.

INCLUSÃO

Atitudes e ações que combatam a exclusão aos benefícios da vida em sociedade, provocada pelas diferenças de classe social, educação, idade, deficiência, gênero, preconceito social ou raciais.

INOVAÇÃO

Promoção de um ambiente favorável à criação e experimentação de novas ideias e iniciativas que propiciem o aperfeiçoamento e/ou mudanças, que contribuam para a transformação da sociedade e para o reconhecimento da instituição.

SUSTENTABILIDADE

Incorporação de práticas sustentáveis, transversais e integradas considerando ideias, estratégias e atitudes ecologicamente corretas, economicamente viáveis, socialmente justas e culturalmente diversas.

TRANSPARÊNCIA

Atuação íntegra com transparência na relação com as pessoas, à diversidade e à legislação, na utilização dos recursos e na comunicação institucional.

RESPEITO

Tratamento digno para todos, na promoção da acessibilidade, da inclusão sociocultural e recusa a qualquer forma discriminatória.

4. ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O Balanced Scorecard Sesc, conforme estabelece o Modelo Programação e Avaliação - Módulo Sistema de Planejamento, foi utilizado para elaboração do Plano Estratégico corresponder às características institucionais.

Com o entendimento de que o processo de planejamento deve ser flexível, continuado e adaptativo foram considerados os seguintes pressupostos para a elaboração do Mapa Estratégico:

-
- O conjunto normativo e de referenciais estratégicos, como base para atuação institucional;
 - Os direcionadores estratégicos: Sustentabilidade, Cooperação e Eficiência, essenciais frente a retomada das ações do Sesc RJ; e
 - A análise dos indicadores econômicos e sociais prioritários do Estado do Rio de Janeiro.
-

Para possibilitar a elaboração do Plano Estratégico de forma coletiva, reflexiva e representando a expressividade e a amplitude, características do Sesc, trabalhou-se em frentes:

- **Abertura:** sensibilização do grupo de trabalho envolvido na elaboração do Plano Estratégico e apresentação de indicadores relevantes para o Estado do RJ e para o Sesc RJ;
 - **Reflexão:** período antecedente a elaboração do Mapa Estratégico, que permitiu a análise acerca dos indicadores e a reflexão quanto as tendências e ao futuro dos pilares de uma sociedade em ampla mudança tecnológica;
 - **Workshop:** reflexões, debates e deliberação quanto a Visão e Valores do Sesc RJ. Análise SWOT e definição dos objetivos estratégicos através das perspectivas do BSC Sesc e de indicadores e metas que permitirão o monitoramento da estratégia até 2023;
 - **Consolidação:** definição junto às áreas envolvidas das iniciativas estratégicas necessárias para o cumprimento dos objetivos propostos; e
 - **Aprovação:** validação do Plano pelos gestores envolvidos e diretores. Aprovação do Plano junto à Diretora Geral e o Presidente.
-

5. ATUALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Com o entendimento de que o processo de planejamento deve ser flexível, continuado e adaptativo e, que Planos Estratégicos, mesmo sendo plurianuais, podem e devem ser alterados para se adequarem às mudanças não previstas e à evolução dos indicadores de acompanhamento de sua execução, atualizamos o Planejamento Estratégico Sesc RJ 2019-2023 em Janeiro/2020.

Esta atualização perpassou pelas seguintes etapas:

- **Análise de cenário:** consolidação da situação atual por meio da matriz SWOT, realizada pelo cruzamento do diagnóstico do ambiente externo (ameaças e oportunidades) com o diagnóstico do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos);
 - **Workshop:** momento onde todos os gestores puderam refletir, debater, analisar os resultados de 2019 para propor a atualização de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas.
 - **Consolidação:** o resultado da atualização do Plano Estratégico foi apresentado para representantes das diversas Unidades Operacionais e todas as áreas da Sede, visando refiná-lo para aprovação final
 - **Aprovação:** apresentação do Plano atualizado para a Diretoria Regional e Presidência.
-

Destacamos que a metodologia participativa e colaborativa garantiu ainda um processo dinâmico, com “idas e vindas”, para reflexões, proposições, contribuições, análises e validações.

6. RESULTADOS DO ANO DE 2019

O ano de 2019 contemplou o primeiro ciclo de execução do Plano Estratégico do Sesc RJ 2019-2023 e importantes resultados foram alcançados.

Dos 31 Indicadores Estratégicos com meta prevista para 2019, 21 alcançaram a meta, tornando positivo também o resultado do indicador de Performance Estratégica, que mede o (número total de indicadores estratégicos com meta atingida no ano / número total de indicadores estratégicos com meta prevista para o ano).

Abaixo, apresentamos o consolidado do ano de 2019:

PAINEL DE INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	META	REAL	STATUS
OE 01. Fortalecer a identidade institucional	1.1. Índice de conhecimento do Sesc no estado do RJ	Resultado da pesquisa	-	●
	1.2. Índice de reconhecimento do Sesc no estado do RJ	Resultado da pesquisa	-	●
	1.3. Índice de assentos ocupados em conselhos e entidades correlacionados aos serviços do Sesc	10%	43%	●
OE 02. Ser reconhecida como instituição inovadora nas suas áreas de atuação	2.1. Quantidade de solicitações de patentes, registros e/ou direitos autorais de metodologias de serviços	1	2	●
	2.2. Quantidade de reconhecimentos ou premiações recebidas como instituição inovadora	4	6	●
OE 03. Ampliar e otimizar a comunicação institucional	3.1. Índice de crescimento de seguidores do estado do RJ nas redes sociais	20%	21%	●
	3.2. Índice de investimento em Comunicação Institucional	Até 5%	9,7%	●
OE 04. Potencializar as alianças e parcerias estratégicas	4.1. Índice de crescimento de parcerias	5%	59%	●
	4.2. Índice de crescimento da produção através de parcerias	5%	-	●

Legenda: ● Sem meta / ● Meta atingida / ● Meta não atingida

PAINEL DE INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	META	REAL	STATUS
OE 05. Ampliar a capacidade de atendimento em todo o estado do Rio de Janeiro	5.1. Índice de atingimento do estado do RJ com ações do Sesc	100%	100%	●
	5.2. Índice de crescimento de inscritos nas plataformas digitais de serviços do Sesc	100%	128%	●
	5.3. Quantidade de novas Unidades Móveis	-	-	●
	5.4. Ocupação das sub-regiões do estado do RJ com unidades fixas	-	-	●
	5.5. Índice de atendimento da clientela preferencial	70%	41,42%	●
OE 06. Ampliar o nível de efetividade na prestação de serviços à sociedade	6.1. Índice de satisfação dos clientes e público em geral	70%	-	●
	6.2. Índice de renovação de habilitações	70%	125%	●
OE 07. Otimizar o plano de execução da programação	7.1. Índice de programações aprovadas no prazo para execução	-	-	●
OE 08. Inovar e aprimorar a programação	8.1. Quantidade de programações inovadoras	1	0	●
OE 09. Elevar a maturidade na gestão dos resultados, processos e projetos	9.1. Índice de maturidade na gestão	-	-	●
	9.2. Índice de processos críticos automatizados	15%	27%	●
	9.3. Índice de performance estratégica	Entre 50% e 70%	70%	●

Legenda: ● Sem meta / ● Meta atingida / ● Meta não atingida

PAINEL DE INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	META	REAL	STATUS
OE 10. Modernizar e ampliar a infraestrutura física e tecnológica	10.1. Índice de unidades com acessibilidade física	-	-	●
	10.2. Quantidade de unidades modernizadas	-	-	●
	10.3. Índice de renovação do parque tecnológico	De 30 a 50%	33%	●
	10.4. Índice de unidades com acesso à internet para os usuários	50%	50%	●
	10.5. Índice de iniciativas tecnológicas implantadas previstas no PDTI	20%	36%	●
OE 11. Promover a cultura de gestão do conhecimento	11.1. Índice de iniciativas implantadas para registro de conhecimento tácito em explícito	10%	12%	●
OE 12. Proporcionar um ambiente de valorização e desenvolvimento das pessoas	12.1. Índice de satisfação interna	-	-	●
	12.2. Índice de investimento em desenvolvimento de pessoas	0,17%	0,10%	●
	12.3. Índice de absenteísmo médico	4,17%	2,95%	●

PAINEL DE INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO	META	REAL	STATUS
OE 13. Ampliar a receita não compulsória	13.1. Índice de crescimento da receita de serviços	100%	69%	●
	13.2. Índice de crescimento das demais receitas não compulsórias (receitas de aluguel, operacional, patrimonial)	1%	-27%	●
OE 14. Racionalizar gastos correntes	14.1. Índice da relação entre gastos e produção (custo unitário)	-	-	●
	14.2. Índice da relação de distribuição entre gastos finalísticos e despesas	60% 40%	72% 28%	●
	14.3. Índice da relação de distribuição entre gastos e receita	Entre 0,8 e 1	0,9	●
OE 15. Garantir a efetividade em investimentos	15.1. Índice da adoção de estudos de viabilidade para aquisição de bens imóveis	100%	100%	●
	15.2. Índice de realização de estudos de viabilidade para aquisição de bens móveis	20%	74%	●
OE 16. Garantir a efetividade da gestão orçamentária	16.1. Índice de aderência do planejamento orçamentário	De 70% a 80%	75%	●
	16.2. Índice de aderência do planejamento de produção	No mínimo 80%	115%	●

Legenda: ● Não iniciada / ● Em andamento / ● Ação contínua / ● Concluída

PAINEL DE INICIATIVAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ID	INDICADOR ESTRATÉGICO	STATUS
OE 01. Fortalecer a identidade institucional	1.1.	Criar Plano de Comunicação Institucional	●
	1.2.	Realizar pesquisa	●
	1.3.	Capilarizar a Programação	●
	1.4.	Contribuir de forma integrativa e ativa para a discussão de políticas públicas por meio da participação em conselhos e entidades relevantes de cada área programática	●
OE 02. Ser reconhecida como instituição inovadora nas suas áreas de atuação	2.1.	Criar Plano de Comunicação Institucional	●
	2.2.	Solicitar patentes, registros e/ou direitos autorais de metodologias de serviços do Sesc	●
	2.3.	Conquistar prêmios e reconhecimento como instituição inovadora	●
OE 03. Ampliar e otimizar a comunicação institucional	3.1.	Criar Plano de Comunicação Institucional	●
OE 04. Potencializar as alianças e parcerias estratégicas	4.1.	Realizar parcerias que potencializem as nossas ações e contribuam para o fortalecimento da marca Sesc em âmbito local, regional e nacional	●
OE 05. Ampliar a capacidade de atendimento em todo o estado do Rio de Janeiro	5.1.	Capilarizar a Programação	●
	5.2.	Ofertar os Serviços em ambientes digitais	●
	5.3.	Ampliar as unidades fixas e móveis nas regiões Costa Verde, Baixada Litorânea e Noroeste Fluminense	●
OE 06. Ampliar o nível de efetividade na prestação de serviços à sociedade	6.1.	Definir parâmetros para a qualidade dos serviços e elaborar modelo de boas práticas de relacionamento com o cliente	●
	6.2.	Realizar ações alinhadas às expectativas e necessidades do cliente	●
	6.3.	Realizar pesquisa	●
	6.4.	Estimular a implantação de ambientes integrados de relacionamento com o cliente	●
	6.5.	Criar mecanismos de controle para mensurar a fidelização dos clientes e qualidade dos serviços	●
	6.6.	Aprimorar mecanismos de habilitação e renovação do Cartão Sesc	●

PAINEL DE INICIATIVAS

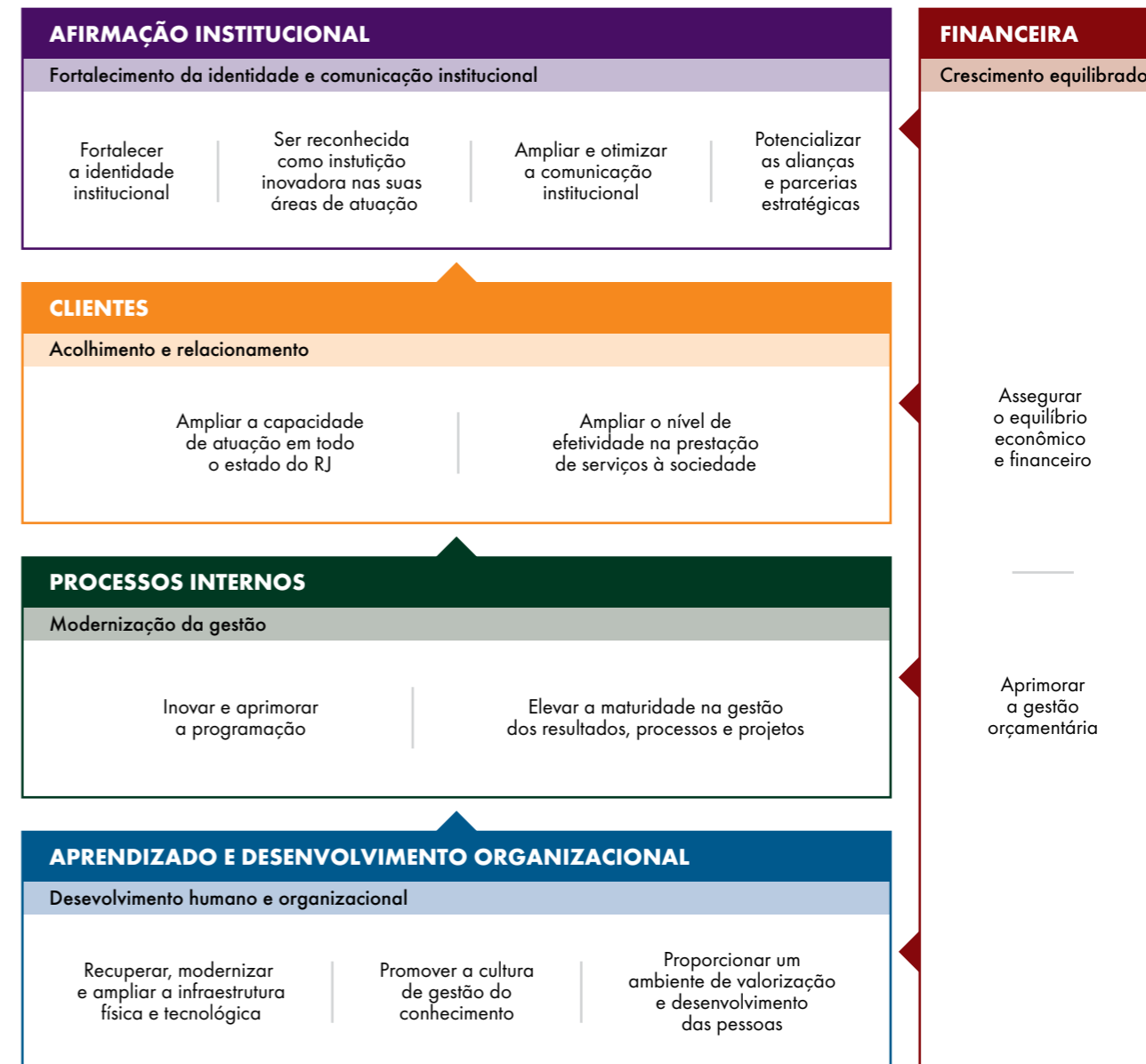
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ID	INDICADOR ESTRATÉGICO	STATUS
OE 07. Otimizar o plano de execução da programação	7.1.	Redesenhar os processos, integrar e modernizar os sistemas que estão ligados ao planejamento e execução da programação	●
OE 08. Inovar e aprimorar a programação	8.1.	Criar comitê de inovação	●
	8.2.	Estabelecer parcerias que proporcionem a criação de programações inovadoras	●
OE 09. Eleva a maturidade na gestão dos resultados, processos e projetos	9.1.	Implantar programa de excelência / certificação de gestão	●
	9.2.	Implantar soluções / ferramentas para automatização dos processos	●
	9.3.	Definir modelo de gestão para execução e acompanhamento do Plano Estratégico	●
OE 10. Modernizar e ampliar a infraestrutura física e tecnológica	10.1.	Elaborar e executar o Plano de Investimentos	●
	10.2.	Elaborar e executar Plano Diretor de TI	●
OE 11. Promover a cultura de gestão do conhecimento	11.1.	Reativar Universidade Corporativa	●
	11.2.	Criar centro de documentação e memória	●
	11.3.	Padronizar processos e procedimentos	●
OE 12. Proporcionar um ambiente de valorização e desenvolvimento das pessoas	12.1.	Modernizar os processos e sistemas de RH	●
	12.2.	Implantar programa de recrutamento interno	●
	12.3.	Realizar pesquisa de clima / satisfação	●
	12.4.	Implantar Avaliação de Desempenho	●
	12.5.	Criar Ouvidoria Interna	●
	12.6.	Implantar política de desenvolvimento de pessoal	●
	12.7.	Implantar programa de qualidade de vida	●

Legenda: ● Não iniciada / ● Em andamento / ● Ação contínua / ● Concluída

PAINEL DE INICIATIVAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ID	INDICADOR ESTRATÉGICO	STATUS
OE 13. Ampliar a receita não compulsória	13.1.	Estruturar política de precificação de produtos e serviços	●
	13.2.	Racionalizar ações pagas e gratuitas	●
	13.3.	Ofertar produtos não inclusos no portfólio das áreas programáticas, tais como aluguel de espaços e produtos com a marca Sesc	●
OE 14. Racionalizar gastos correntes	14.1.	Realizar parcerias que potencializem as nossas ações e contribuam para o fortalecimento da marca Sesc em âmbito local, regional e nacional	●
	14.2.	Implementar novos processos, métodos e instrumentos para apuração de custos	●
	14.3.	Implementar novos processos, métodos e instrumentos para acompanhamento, controle e avaliação dos gastos correntes	●
OE 15. Garantir a efetividade em investimentos	15.1.	Estruturar Plano de Investimentos	●
OE 16. Garantir a efetividade da gestão orçamentária	16.1.	Implementar novos processos, métodos e instrumentos para acompanhamento, controle e avaliação da execução orçamentária	●
	16.2.	Implementar novos processos, métodos e instrumentos para acompanhamento, controle e avaliação da execução da produção	●

7. MAPA ESTRATÉGICO SESC RJ



8. OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

OE 01. FORTALECER A IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Este objetivo visa esclarecer aos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, e à sociedade como um todo, o que nós somos, quais são os nossos valores e de que forma nossas realizações contribuem para a transformação da sociedade.

INDICADOR 1.1. Índice de reconhecimento do Sesc no estado do RJ	Descritivo: Medir o percentual de reconhecimento do Sesc no estado do RJ. Medida: Resultado da pesquisa			
	2020	2021	2022	2023
	Resultado da pesquisa*	-	+3% sobre resultado 2020	-
Responsável: Gerência de Comunicação e Marketing Período de Mensuração: Bianual Fonte de dados: Resultado da Pesquisa fornecido pela Gerência de Estudos e Pesquisas				

*Este indicador não tem meta para o ano de 2020. A pesquisa servirá de base para a mensuração que ocorrerá no ano de 2022.

INDICADOR 1.2. Índice de conselhos e entidades correlacionados aos serviços do Sesc com assentos ocupados	Descritivo: Acompanhar a evolução da ocupação de assentos, pelos empregados do Sesc RJ, em conselhos e entidades correlacionados aos serviços do Sesc, nos âmbitos municipal, estadual e federal, para contribuir de forma integrativa e ativa na discussão de políticas públicas de interesse do Sesc RJ. Medida: Resultado da pesquisa			
	2020	2021	2022	2023
	20%	30%	40%	50%
Responsável: Gerências de Programas Período de Mensuração: Mensal Fonte de dados: Relatório de controle de assentos ocupados fornecido pelas Gerências de Programas				

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Implementar Plano de Comunicação Institucional Interna e Externa	Gerência de Comunicação e Marketing
Capilarizar a programação	Unidades Operacionais e Unidades móveis
Implementar modelo para formalização de parcerias estratégicas	Gerência Jurídica

OE 02. SER RECONHECIDA COMO INSTITUIÇÃO INOVADORA NAS SUAS ÁREAS DE ATUAÇÃO

Este objetivo visa garantir o desenvolvimento e transformação de nossa clientela preferencial e da sociedade através de ações inovadoras para equiparação social através do acesso à novas tecnologias e metodologias.

INDICADOR 2.1. Quantidade de solicitações de propriedade intelectual	Descritivo: Acompanhar a evolução das solicitações realizadas junto aos órgãos reguladores competentes de propriedade intelectual (patentes, registros de marcas e/ou direitos autorais) de metodologias de serviços realizadas pelo Sesc RJ. Medida: Nº total de solicitações de patentes, registros e/ou direitos autorais realizadas junto aos órgãos reguladores			
	2020	2021	2022	2023
	6	11	18	26
Responsável: Gerências de Programas Período de Mensuração: Mensal Fonte de dados: Relatório de controle das solicitações de propriedade intelectual realizadas junto aos órgãos reguladores (INPI) fornecido pela Gerência Jurídica				

INDICADOR 2.2. Quantidade de reconhecimentos ou premiações recebidos como instituição inovadora	Descritivo: Medir a quantidade de reconhecimentos ou premiações recebidos anualmente pelo Sesc RJ como instituição inovadora nas suas áreas de atuação, validados pela Banca avaliadora / Comitê de inovação a partir dos conceitos definidos na Portaria Normativa, que estabelece os critérios de avaliação de Projetos e Programações inovadoras. Medida: Nº total de reconhecimentos ou premiações recebidos como instituição inovadora			
	2020	2021	2022	2023
	5	6	7	8
Responsável: Gerências de Programas Período de Mensuração: Mensal Fonte de dados: Parecer da Banca avaliadora / Comitê de inovação fornecido pela Gerência de Processos e Projetos.				

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Implementar Plano de Comunicação Institucional Interna e Externa	Gerência de Comunicação e Marketing
Solicitar patentes, registros e/ou direitos autorais de metodologias de serviço do Sesc RJ	Gerências de Programas
Conquistar prêmios e reconhecimentos como instituição inovadora	Gerências de Programas

OE 03. AMPLIAR E OTIMIZAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Este objetivo visa proporcionar coesão na comunicação institucional e de suas ações, alinhar e definir a forma que a instituição irá comunicar-se e quais os públicos serão atingidos, posicionando o Sesc RJ como uma instituição de natureza privada com foco no desenvolvimento social.

INDICADOR 3.1. Índice de crescimento dos seguidores/fãs/inscritos nas plataformas de mídias digitais	Descritivo: Acompanhar a evolução dos seguidores/fãs/inscritos nas plataformas de mídias digitais do Sesc RJ.			
	Medida: $((N^{\circ} \text{ total de seguidores, fãs, inscritos no ano} / N^{\circ} \text{ total de seguidores, fãs, inscritos no ano anterior}) - 1) \times 100$			
	2020	2021	2022	2023
	20%	20%	20%	20%
	Responsável: Gerência de Comunicação e Marketing			
	Período de Mensuração: Mensal			
	Fonte de dados: Relatório consolidado das plataformas de mídias digitais fornecido pela Gerência de Comunicação e Marketing			

INDICADOR 3.2. Índice de investimento em comunicação institucional	Descritivo: Acompanhar o nível de investimento em comunicação institucional realizado pelo Sesc RJ.			
	Medida: $(\text{Despesas na Atividade 901}^* / \text{Receitas correntes}) \times 100$			
	2020	2021	2022	2023
	Até 4%	Até 3%	Até 3%	Até 3%
	Responsável: Gerência de Comunicação e Marketing			
	Período de Mensuração: Mensal			
	Fonte de dados: Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento			

*Comunicação Institucional: Consiste em ações de comunicação com beneficiários, empresariado, poder público, sociedade em geral e empregados da entidade, para informar sobre a natureza e a missão institucional, divulgar suas atividades e serviços, receber, coletar e analisar demandas, consultas e críticas endereçadas à instituição, visando subsidiar seu planejamento e ação.

Compreende as realizações:

901.0.1. Criação, produção e distribuição de material de promoção institucional

901.0.2. Divulgação em meios de comunicação de massa

901.0.3. Edição e distribuição de publicações

901.0.4. Produção de eventos

INDICADOR 3.3. Índice de crescimento de mídia espontânea	Descritivo: Acompanhar a evolução do retorno financeiro de mídia espontânea que promove a divulgação da marca e afirmação institucional.			
	Medida: $((\text{Valor total de mídia espontânea no ano} / \text{Valor total de mídia espontânea no ano anterior}) - 1) \times 100$			
	2020	2021	2022	2023
	-	5%	4%	3%
	Responsável: Gerência de Comunicação e Marketing			
	Período de Mensuração: Trimestral			
	Fonte de dados: Relatório de controle de mídia espontânea fornecido pela Gerência de Comunicação e Marketing			

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Implementar Plano de Comunicação Institucional Interna e Externa	Gerência de Comunicação e Marketing
Ampliar e modernizar os canais de comunicação com o público externo	Gerência de Comunicação e Marketing

OE 04. POTENCIALIZAR AS ALIANÇAS E PARCERIAS ESTRATÉGICAS

Este objetivo visa criar sinergia com organizações que compartilhem propósito, objetivos e atividades semelhantes, que potencializam a capacidade de obter resultados efetivos para o desenvolvimento social.

INDICADOR 4.1. Índice de crescimento de parcerias	Descritivo: Acompanhar a evolução das parcerias firmadas entre instituições públicas / privadas e o Sesc RJ, que promova a redução de custos operacionais na execução das atividades programáticas e/ou fortalecimento da marca.			
	Medida: $((N^{\circ} \text{ total de parcerias no ano} / N^{\circ} \text{ total de parcerias do ano base 2019}^*) - 1) \times 100$			
	2020	2021	2022	2023
	10%	15%	20%	25%
	Responsável: Unidades Operacionais e Gerências de Programas			
	Período de Mensuração: Mensal			
	Fonte de dados: Relatório de controle das parcerias firmadas fornecido pela Gerência Jurídica			

*Ano base 2019 = 58

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Implementar modelo para formalização de parcerias estratégicas	Gerência Jurídica

OE 05. AMPLIAR A CAPACIDADE DE ATUAÇÃO EM TODO O ESTADO DO RJ

Este objetivo visa ampliar a capilaridade de atuação e a diversidade dos serviços, que são fatores preponderantes e podem contribuir para o fortalecimento e a credibilidade do Sesc RJ, portanto é fundamental que os serviços prestados se tornem acessíveis a todos e em áreas não contempladas com unidades operacionais fixas, móveis e temporárias.

INDICADOR 5.1.

Índice de atingimento do estado do RJ com ações do Sesc RJ

Descritivo: Acompanhar a atuação em todas as cidades do estado do RJ, com pelo menos uma ação realizada ao ano, através das Unidades fixas, móveis e temporárias.

Medida: $(N^{\circ}$ total de municípios sem unidade fixa atendidos / N° total de municípios sem unidade fixa do Estado do RJ) x 100

2020	2021	2022	2023
100%	100%	100%	100%

Responsável: Unidades Operacionais

Período de Mensuração: Mensal

Fonte de dados: Relatório de controle quanto as ações realizadas nos municípios da área de abrangência das Unidades Operacionais

INDICADOR 5.2.

Índice de crescimento de visualizações nas plataformas de mídias digitais

Descritivo: Acompanhar a evolução das visualizações de vídeos socioeducativos nas plataformas de mídias digitais (Facebook, YouTube, Site, etc.)

Medida: $((N^{\circ}$ total de visualizações no ano) / $(N^{\circ}$ total de visualizações no ano base 2019*) - 1) x 100

2020	2021	2022	2023
20%	40%	60%	80%

Responsável: Gerência de Comunicação e Marketing

Período de Mensuração: Mensal

Fonte de dados: Relatório do Sistema de Estatística (SES) fornecido pela Gerência de Orçamento

*Ano base 2019 = 415.325

INDICADOR 5.3.

Índice de inscrições dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes nas ações

Descritivo: Acompanhar a evolução da quantidade de inscrições realizadas, por categoria de cliente (trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes).

Medida: $(N^{\circ}$ total de inscrições de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes nas ações / N° total de inscrições nas ações) x 100

2020	2021	2022	2023
60%	65%	70%	75,5%

Responsável: Unidades Operacionais

Período de Mensuração: Mensal

Fonte de dados: Relatório do Sistema de Gestão da Produção (SGP) do DN fornecido pela Gerência de Orçamento

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Capilarizar a programação	Unidades Operacionais e Unidades Móveis
Ofertar os serviços em ambientes digitais	Gerência de Comunicação e Marketing

OE 06. AMPLIAR O NÍVEL DE EFETIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS À SOCIEDADE

Este objetivo visa identificarmos o que a sociedade nos demanda para revisar nossas ações, inovando e desenvolvendo novas tecnologias sociais. É necessário enxergar de fora para dentro para identificar as necessidades da nossa clientela, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, facilitando meios para sua transformação social.

INDICADOR 6.1.

Índice de satisfação dos clientes

Descritivo: Acompanhar o grau de satisfação dos clientes (Trabalhador do comércio de bens serviços e turismo e seus dependentes e público em geral) em relação aos serviços usufruídos por eles no Sesc RJ.

Medida: Resultado da Pesquisa

2020	2021	2022	2023
70%	75%	80%	85%

Responsável: Gerências da Diretoria de Programas Sociais

Período de Mensuração: Mensal

Fonte de dados: Relatório consolidado das pesquisas realizadas pelas Unidades Operacionais e/ou Contact Center fornecido pela Gerência de Relacionamento com o Cliente

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Simplificar e agilizar os processos de atendimento, habilitação e inscrição	Gerência de Relacionamento com Cliente
Aprimorar a prestação e a qualidade dos serviços por meio de tecnologia	Gerências de Programas
Implementar metodologia padronizada (critérios, métricas, instrumentos de coleta e tomada de ações corretivas) para realização de pesquisas de satisfação regulares e sobre a percepção da experiência dos clientes nas ações	Gerência de Estudos e Pesquisas

OE 07. INOVAR E APRIMORAR A PROGRAMAÇÃO

Este objetivo visa a busca por excelência e inovação para o aperfeiçoamento contínuo da programação para protagonizar a criação e a difusão de ações que sejam relevantes à qualidade de vida das pessoas e que atendam às demandas sociais.

INDICADOR 7.1. Quantidade de programações inovadoras	Descritivo: Medir a quantidade de programações realizadas anualmente pelo Sesc RJ, reconhecidas pela Banca avaliadora / Comitê de inovação como "programação inovadora", a partir dos critérios estabelecidos na Portaria Normativa, que estabelece os critérios de avaliação de Projetos e Programações inovadoras Medida: Nº total de programações inovadoras realizadas			
	2020	2021	2022	2023
	2	3	4	5
	Responsável: Gerências de Programas Período de Mensuração: Anual Fonte de dados: Parecer da Banca Avaliadora / Comitê de inovação fornecido pela Gerência de Processos e Projetos			
ESTRATÉGIA				RESPONSÁVEL
Implementar, via Comitê de Inovação, programa de fomento/incentivo à inovação				Gerência de Processos e Projetos

OE 08. ELEVAR A MATURIDADE NA GESTÃO DOS RESULTADOS, PROCESSOS E PROJETOS

Este objetivo visa a evolução da maturidade do modelo de gestão dos resultados, processos e projetos, que promove a atualização e o aperfeiçoamento dos métodos e tecnologias de gestão para garantir a melhoria contínua dos resultados, a excelência, eficiência, eficácia dos processos e a qualidade das ações desenvolvidas.

INDICADOR 8.1. Índice de maturidade na gestão	Descritivo: Acompanhar a evolução do Sesc RJ em relação a gestão dos resultados, processos e projetos através de modelo de referência do mercado. Medida: $(N^{\circ} \text{ total de itens atendidos no ano} / N^{\circ} \text{ total de itens possíveis no ano}) \times 100$			
	2020	2021	2022	2023
	-	30%	50%	70%
	Responsável: Gerência de Processos e Projetos Período de Mensuração: Anual Fonte de dados: Resultado consolidado do Programa de Excelência fornecido pela Gerência de Processos e Projetos			
INDICADOR 8.2. Índice de performance estratégica	Descritivo: Gerenciar a capacidade do Sesc RJ de alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos no Planejamento Estratégico. Medida: $(N^{\circ} \text{ total de indicadores do PE com meta atingida no ano} / N^{\circ} \text{ total de indicadores do PE com meta prevista para o ano}) \times 100$			
	2020	2021	2022	2023
	50%	70%	80%	90%
	Responsável: Gerência de Processos e Projetos Período de Mensuração: Mensal Fonte de dados: Resultado consolidado dos Indicadores do Planejamento Estratégico fornecido pela Gerência de Processos e Projetos			
ESTRATÉGIA				RESPONSÁVEL
Implementar programa de excelência / certificação a partir de modelo de referência do mercado				Gerência de Processos e Projetos
Implementar modelo de gestão para acompanhamento da execução do Plano Estratégico				Gerência de Processos e Projetos
Otimizar os processos prioritários				Gerência de Processos e Projetos
Implementar modelo de gestão em Sustentabilidade				Gerência de Assistência

OE 09. RECUPERAR, MODERNIZAR E AMPLIAR
A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA

Este objetivo visa modernizar a infraestrutura física e tecnológica, inserindo elementos de inovação tecnológica, sustentabilidade e acessibilidade, representa relevante contribuição para o desenvolvimento de ações de qualidade, elevação do desempenho, redução de gastos e ampliação da abrangência de nossas ações. Um ambiente que promova a segurança e o bem-estar e contribua para que os resultados planejados sejam alcançados, além de aumentar a eficiência e auxiliar na promoção da cultura de inovação, aumento da satisfação dos clientes, que passam a perceber mais eficiência no dia a dia do negócio, e permite maior capacidade nas tomadas de decisão interna.

INDICADOR 9.1.
Índice de iniciativas implantadas previstas no plano de investimento de tecnologia

Descritivo: Acompanhar a evolução da implantação de iniciativas previstas no Plano de Investimento de Tecnologia (2019-2023)
Medida: (Nº total de iniciativas previstas implantadas no quinquênio / Nº total de iniciativas previstas no quinquênio) x 100

2020	2021	2022	2023
30%	50%	70%	100%

Responsável: Gerência de Tecnologia da Informação
Período de Mensuração: Trimestral
Fonte de dados: Termo de aceite do projeto assinado pelo solicitante e relatórios de controle fornecidos pela Gerência de Tecnologia da Informação

INDICADOR 9.2.
Índice de ações de acessibilidade física implantadas nas unidades operacionais

Descritivo: Acompanhar a evolução das ações de acessibilidade física implantadas (obra finalizada) nas Unidades Operacionais.
Medida: (Nº total de iniciativas previstas implantadas no quinquênio / Nº total de iniciativas previstas no quinquênio) x 100

2020	2021	2022	2023
20%	50%	70%	100%

Responsável: Gerência de Infraestrutura e Engenharia
Período de Mensuração: Trimestral
Fonte de dados: Termo de aceite de obra fornecido pela Gerência de Infraestrutura e Engenharia

INDICADOR 9.3.
Índice de iniciativas implantadas previstas no plano de investimento de infraestrutura

Descritivo: Acompanhar a evolução da implantação de iniciativas previstas no Plano de Investimento de Infraestrutura (2019-2023)
Medida: (Nº total de iniciativas previstas implantadas no quinquênio / Nº total de iniciativas previstas no quinquênio) x 100

2020	2021	2022	2023
30%	50%	70%	100%

Responsável: Gerência de Infraestrutura e Engenharia
Período de Mensuração: Trimestral
Fonte de dados: Termo de aceite de obra fornecido pela Gerência de Infraestrutura e Engenharia

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Estruturar Plano de Investimentos do Sesc RJ	Gerência de Orçamento
Executar o Plano de Investimentos de Infraestrutura	Gerência de Infraestrutura e Engenharia
Executar o Plano de Investimentos de Tecnologia	Gerência de Tecnologia da Informação

OE 10. PROMOVER A CULTURA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este objetivo visa disseminar a experiência e informação gerada pelo ser humano, gerando bons resultados para favorecer a Instituição por meio de suas próprias experiências que podem ser colhidas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo.

INDICADOR 10.1.
Índice de iniciativas implantadas para registro de conhecimento tácito em explícito

Descritivo: Acompanhar a evolução da implantação de iniciativas previstas (2019-2023) com foco no registro de conhecimento tácito em explícito do Sesc RJ.
Medida: (Nº total de iniciativas previstas implantadas no quinquênio / Nº total de iniciativas previstas no quinquênio) x 100

2020	2021	2022	2023
60%	80%	90%	100%

Responsável: Gerência de Processos e Projetos / Gerência de Governança e Integridade / Gerência de Pessoas
Período de Mensuração: Mensal
Fonte de dados: Relatório de controle da Gerência de Processos e Projetos / Relatório de controle da Gerência de Governança e Integridade / Termo de aceite do projeto da UC assinado pela Gerência de Pessoas fornecido pela Gerência de TI

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Reativar Universidade Corporativa	Gerência de Pessoas
Implementar centro de documentação e memória	Gerência de Governança e Integridade
Padronizar os processos e procedimentos por meio de programas de melhoria contínua	Gerência de Processos e Projetos

OE 11. PROPORCIONAR UM AMBIENTE DE VALORIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Este objetivo visa investir em um ambiente de valorização e desenvolvimento das pessoas, que dê condições de trabalho, que permita um trajeto de formação e carreira, além de investir em relacionamento interno que é primordial para atrair e manter um quadro qualificado e estimular o desenvolvimento contínuo, para possibilitar o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados.

INDICADOR 11.1. Índice de investimento em desenvolvimento de pessoas	Descritivo: Acompanhar o nível de investimento em desenvolvimento de pessoas no Sesc RJ.			
	Medida: $(\text{Despesas na atividade 908}^* / \text{Receitas correntes}) \times 100$			
	2020	2021	2022	2023
	0,2%	0,4%	0,7%	1%
	Responsável: Gerência de Pessoas			
	Período de Mensuração: Mensal			
	Fonte de dados: Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento			

*Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas: Consiste em ações voltadas para o treinamento, o desenvolvimento e a educação dos empregados.

Compreende as realizações:

908.0.1. Concessão de apoio financeiro ou logístico para promoção interna ou participação externa em cursos, treinamentos, eventos (seminários, congressos, encontros etc.), programas de pós-graduação lato e stricto sensu, estágios e intercâmbios

908.0.2. Educação e ações de desenvolvimento

908.0.3. Elaboração de itinerários de formação

INDICADOR 11.2. Índice de satisfação interna	Descritivo: Acompanhar o nível de satisfação interna dos funcionários com o Sesc RJ.			
	Medida: Resultado da pesquisa			
	2020	2021	2022	2023
	60%	70%	80%	90%
	Responsável: Gerência de Pessoas			
	Período de Mensuração: Anual			
	Fonte de dados: Resultado da Pesquisa fornecido pela Gerência de Pessoas			

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Implementar programa de recrutamento interno	Gerência de Pessoas
Implementar pesquisa de satisfação interna	Gerência de Pessoas
Implementar avaliação de desempenho	Gerência de Pessoas
Implementar política de desenvolvimento de pessoal	Gerência de Pessoas
Implementar programa de qualidade de vida	Gerência de Pessoas
Implementar programa de integridade	Gerência de Governança e Integridade

OE 12. ASSEGURAR O EQUILÍBRIO ECONÔMICO E FINANCEIRO

Este objetivo visa estimular o alcance do equilíbrio econômico e financeiro do Departamento Regional, buscando minimizar a dependência da nossa receita compulsória e valorizar a obtenção das demais receitas. Fato é que o Sesc não tem como objetivo o lucro financeiro, porém este fator não exime nossa instituição de uma situação financeira saudável.

INDICADOR 12.1.

Índice de crescimento da receita de serviços

Descritivo: Acompanhar o desempenho da receita de serviços para viabilizar o crescimento equilibrado e garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo.
Medida: $((\text{Receita de serviços do período acumulado do ano} / \text{Receita de serviços orçada no período acumulado do ano base 2019*}) - 1) \times 100$

2020	2021	2022	2023
0%	5%	10%	15%

Responsável: Gerências de Programas
Período de Mensuração: Mensal
Fonte de dados: Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento

*Ano base 2019 = R\$ 43.059.826,00

INDICADOR 12.2.

Índice de crescimento das demais receitas não compulsórias

Descritivo: Acompanhar a evolução das demais receitas não compulsórias (aluguéis, ocupação de imóveis e receitas oriundas da venda de produtos) para viabilizar o crescimento equilibrado a longo prazo.
Medida: $((\text{Demais receitas não compulsórias do período acumulado do ano} / \text{Demais receitas não compulsórias realizadas do período acumulado do ano anterior}) - 1) \times 100$

2020	2021	2022	2023
5%	5%	5%	5%

Responsável: Unidades Operacionais
Período de Mensuração: Mensal
Fonte de dados: Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento

INDICADOR 12.3.

Índice da relação de distribuição entre custo e gasto

Descritivo: Acompanhar a relação dos custos em relação aos gastos em busca de equilíbrio.
Medida: $(\text{Custo do período acumulado do ano} / \text{Gasto do período acumulado do ano})$

2020	2021	2022	2023
Entre 0,65 e 0,8	Entre 0,7 e 0,8	Entre 0,75 e 0,8	Entre 0,75 e 0,8

Responsável: Unidades Operacionais
Período de Mensuração: Mensal
Fonte de dados: Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento

INDICADOR 12.4.

Índice de estudos de viabilidade realizados (bens imóveis)

Descritivo: Acompanhar a realização de estudos de viabilidade (Estudo Mercadológico, CAPEX, Receita, Custo, Produção e Pessoal) para projetos de aquisições, ampliações, construções, reformas e modernizações de bens imóveis.
Medida: $(\text{N}^\circ \text{ de projetos de aquisições, ampliações, construções, reformas e modernizações de bens imóveis realizados com análise de viabilidade} / \text{N}^\circ \text{ de projetos de aquisições, ampliações, construções, reformas e modernizações de bens imóveis realizados}) \times 100$

2020	2021	2022	2023
80%	90%	100%	100%

Responsável: Gerência de Processos e Projetos
Período de Mensuração: Trimestral
Fonte de dados: Estudos fornecidos pela Gerência de Estudos e Pesquisas (Estudo Mercadológico), Gerência de Orçamento (Orçamento), Gerências de Programas (Receita, Custo e Produção), Gerência de Infraestrutura e Engenharia (CAPEX) e Gerência de Pessoas (Pessoal), consolidados pela Gerência de Processos e Projetos

INDICADOR 12.5.

Índice de estudos de viabilidades realizados (serviços)

Descritivo: Acompanhar a realização de estudos de viabilidade (Estudo Mercadológico, CAPEX, Receita, Custo, Produção e Pessoal) para projetos de ampliações e novos serviços.**Medida:** (Nº total de ampliações e novos serviços implantados com análise de viabilidade realizada / Nº total de ampliações e novos serviços implantados) x 100

2020	2021	2022	2023
80%	90%	100%	100%

Responsável: Gerência de Processos e Projetos**Período de Mensuração:** Trimestral**Fonte de dados:** Estudos fornecidos pela Gerência de Estudos e Pesquisas (Estudo Mercadológico), Gerência de Orçamento (Orçamento), Gerências de Programas (Receita, Custo e Produção), Gerência de Infraestrutura e Engenharia (CAPEX) e Gerência de Pessoas (Pessoal), consolidados pela Gerência de Processos e Projetos

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Estruturar política de precificação de produtos e serviços	Gerência de Orçamento
Racionalizar ações pagas e gratuitas	Gerências de Programas e Unidades Operacionais
Ofertar produtos não inclusos no portfólio das áreas programáticas	Gerências de Programas
Estruturar Plano de Investimentos do Sesc RJ	Gerência de Orçamento
Implementar modelo de estudos de viabilidade para projetos de ampliação e implantação de novos serviços e aquisições, ampliações, construções, reformas e modernizações dos bens imóveis	Gerência de Processos e Projetos

OE 13. APRIMORAR A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

Este objetivo visa o aprimoramento da gestão orçamentária, principal ferramenta para o alcance do equilíbrio econômico e financeiro do Sesc RJ. Este aprimoramento deve ser constante para adequação às necessidades do Departamento Regional e otimização dos resultados institucionais, com controles que favoreçam o alcance da estratégia da instituição.

INDICADOR 13.1.

Índice de aderência do planejamento orçamentário

Descritivo: Acompanhar a aderência do planejamento orçamentário (v.0) dos programas e áreas meio ao orçamento realizado**Medida:** (Despesa total realizada / Despesa total orçada) x 100

2020	2021	2022	2023
De 75% a 100%	De 80% a 100%	De 80% a 100%	De 80% a 100%

Responsável: Todas as áreas da Sede e Unidades Operacionais**Período de Mensuração:** Mensal**Fonte de dados:** Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento**INDICADOR 13.2.**

Índice de aderência do planejamento de produção

Descritivo: Acompanhar a aderência do planejamento de produção (v. 0) dos programas à produção realizada**Medida:** (Total de produção realizada / Total de produção prevista) x 100

2020	2021	2022	2023
85%	90%	90%	95%

Responsável: Unidades Operacionais**Período de Mensuração:** Mensal**Fonte de dados:** Relatório do Sistema de Estatística (SES) fornecido pela Gerência de Orçamento

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Aperfeiçoar os processos, métodos e instrumentos para acompanhamento, controle e avaliação da execução orçamentária/produção	Gerência de Orçamento
Implementar gestão de custos com foco na otimização de recursos	Gerência de Orçamento



SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO
DEPARTAMENTO REGIONAL
DO SESC NO RIO DE JANEIRO

