



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

JUNHO DE 2021

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)

BRAULIO REZENDE FILHO

Presidente do Sindicato do Comércio Varejista de Nova Friburgo

ESTHER GOMES GONÇALVES

Sindicato dos Institutos de Beleza e Cabeleireiros 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 ESSIOMAR 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

FERNANDO ALVES DA SILVA

Diretoria de Programas Sociais

FÁBIO DA SILVA SOARES

Diretoria de Desenvolvimento Institucional

GILSON DOS SANTOS

Assessoria de Projetos Especiais

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

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

CLAUDIA FADONI MEDOLA

Gerência de Processos e Projetos

KLEITON ANDERSON ANTUNES DE SOUZA

Gerência de Logística

VIVIANE LEITE FERREIRA VALENTE

Gerência Financeira

CASSIANO POLITI

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

ISABEL CRISTINA DE QUEIROZ PEREIRA

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

FELIPE LEAL DE PAIVA CARVALHO

UO Restaurante Barra Shopping

RAUL CARNEIRO FERREIRA

UO Ginástico

SUMÁRIO

- 7 **INTRODUÇÃO**
- 8 **METODOLOGIA**
- 10 **REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DO SESC RJ**
- 11 **CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**
- 13 **MAPA ESTRATÉGICO SESC RJ 2021-2023**
- 14 **OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS**
 - 14 PERSPECTIVA AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL
 - 18 PERSPECTIVA CLIENTES
 - 21 PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS
 - 23 PERSPECTIVA APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL
 - 27 PERSPECTIVA FINANCEIRA
- 30 **VISÃO GERAL DOS INDICADORES**
- 32 **VISÃO GERAL DAS INICIATIVAS**





1. INTRODUÇÃO

Atualizamos 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 de 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, Plano Estratégico do Sesc 2017-2020 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.

Como instituição voltada para o social, fomentamos condutas que moldam nosso entorno e faz parte do nosso trabalho assumirmos comportamentos que tenham a integridade e a ética como ponto de partida. E, seguimos colaborando para a construção e transformação de uma sociedade mais digna.

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.

E, considerando os impactos causados pela pandemia de COVID-19, o fomento da oferta de novos serviços via ambientes virtuais, além da necessidade de atenção e foco na saúde dos clientes, seja ela física e mental.



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.

○ **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 Departamento Regional, 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.

○ 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.
-

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.

INTEGRIDADE

É a qualidade de quem atua de forma justa, honesta e correta, prevenindo e impedindo atitudes que estejam em desacordo com nosso Código de Ética, Valores Institucionais ou com a Lei.

4. CONSTRUÇÃO 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.

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

-
- Sensibilização do grupo de trabalho envolvido na elaboração e atualização do Plano Estratégico;
 - Análise acerca dos indicadores relevantes para o estado do RJ e para o Sesc RJ;
 - Palestras para reflexão quanto as tendências de uma sociedade em ampla mudança tecnológica, frente as inovações que se apresentam todos os dias;
 - Workshops com os grupos de trabalho para análise do ambiente interno e externo (SWOT) e avaliação dos resultados dos indicadores e estratégias dos anos anteriores e perspectivas dos anos seguintes;
 - Consolidação de todas as reflexões advindas dos grupos de trabalho e por fim;
 - Aprovação do Plano Estratégico por toda a Diretoria 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.

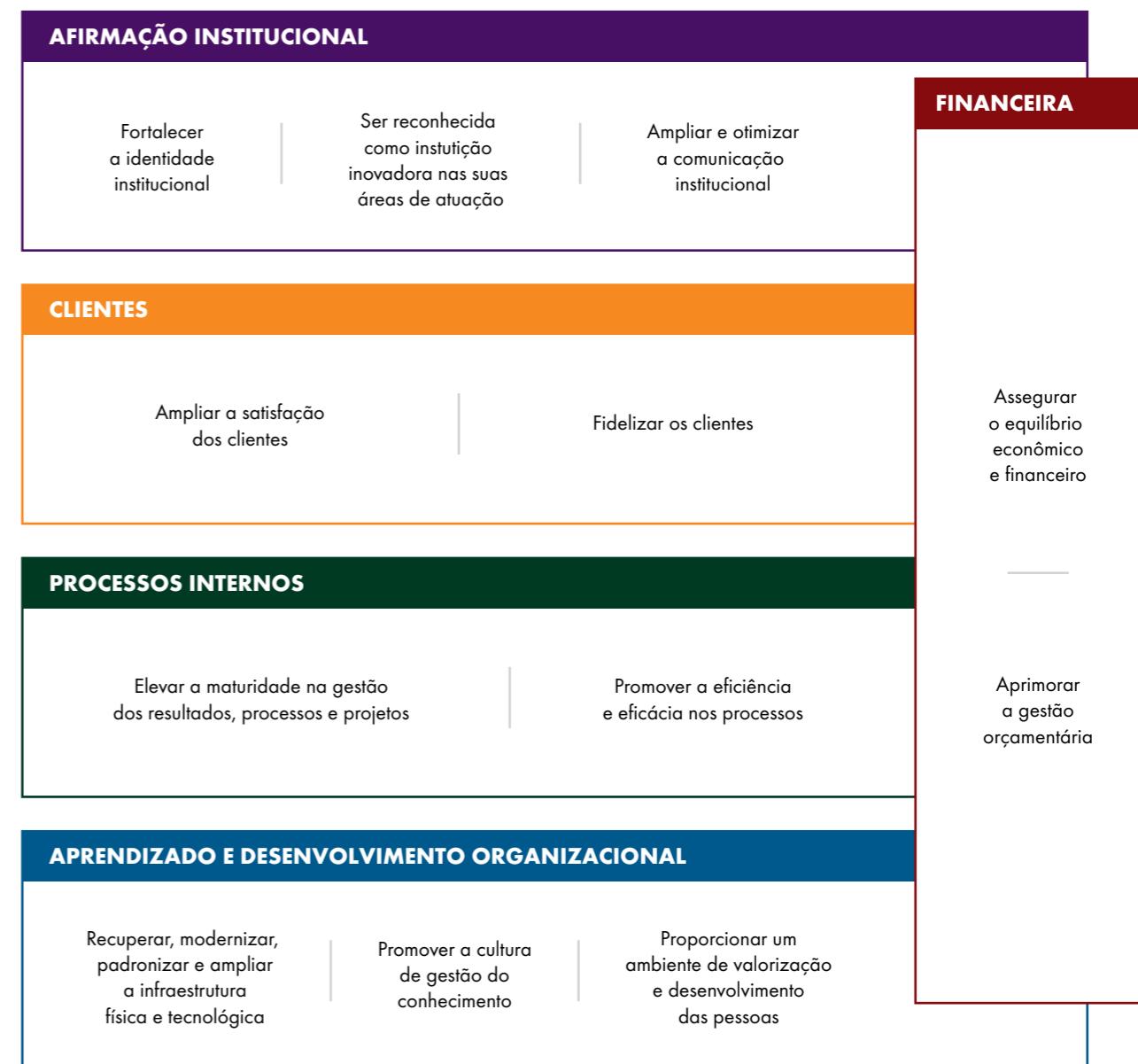
E, com o entendimento de que o processo de planejamento deve ser flexível, continuado e adaptativo e, que Planos Estratégicos, mesmo sendo plurianuais, podem e devem ser alterados para se adequarem às mudanças não previstas e à evolução dos indicadores de acompanhamento de sua execução, atualizamos pelo 2º ano consecutivo o Plano Estratégico Sesc RJ 2019-2023. Portanto, este material representa a agenda estratégica do Sesc RJ para os anos 2021 até 2023.

A atualização se fez mais do que necessária, pois o ano de 2020 foi atípico. Nesse ano de exceção, passamos por muitos desafios, como a decretação do estado de calamidade pública em função da pandemia de COVID-19 que paralisou diversas atividades econômicas e sociais. O país atravessou uma crise sanitária, social, econômica e humanitária sem precedentes e o Sesc precisou se reinventar para continuar ofertando suas ações e serviços, alinhados a novas tecnologias.

Como consequência da pandemia, o governo federal determinou a redução, entre os meses de maio e julho de 2020, de 50% da alíquota de contribuição compulsória mensal feita pelos estabelecimentos comerciais enquadrados nas entidades sindicais subordinadas à Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, trazendo como impactos a redução das receitas compulsórias do Sesc e, conseqüentemente, de suas despesas orçamentárias anuais, afetando parcialmente sua capacidade operacional para realização de seus programas, projetos e de suas ações finalísticas.

Por mais que tenham sido desenvolvidas novas formas de oferecer serviços aos clientes do Sesc, a receita de serviços também foi impactada com o fechamento provisório de unidades e cancelamento de determinados serviços e ações. É importante ressaltar que os impactos desse cenário produziram efeitos diretos no resultado dos indicadores de natureza financeira do Plano Estratégico, uma vez que possuem em sua composição justamente tais variáveis.

5. MAPA ESTRATÉGICO SESC RJ 2021-2023



6. OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

OE 1. FORTALECER A IDENTIDADE INSTITUCIONAL

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: Acompanhar a evolução quanto ao grau de reconhecimento do Sesc no estado do RJ. Medida: Resultado da pesquisa		
	2021	2022	2023
	Resultado da pesquisa	-	+3% sobre resultado 2021
Responsável: Gerência de Comunicação e Marketing Período de Mensuração: Bianual Fonte de dados: Resultado da Pesquisa fornecido pela Gerência de Processos e Projetos			

*Este indicador não tem meta para o ano de 2021. A pesquisa servirá de base para a mensuração que ocorrerá no ano de 2023.

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: (Nº total de conselhos e entidades identificados com assentos ocupados / Nº total de conselhos e entidades com interesse em ocupação) x 100		
	2021	2022	2023
	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 gestão de comunicação dos serviços	Gerência de Comunicação e Marketing
Desenvolver plano de ampliação regionalizada para atuação do Sesc RJ	Diretoria de Programas Sociais
Implementar programa de qualificação dos serviços, através de certificações e/ou selo de qualidade	Diretoria de Programas Sociais e Diretoria de Desenvolvimento Institucional
Potencializar as alianças e parcerias estratégicas	Gerências de Programas

OE 2. SER RECONHECIDA COMO INSTITUIÇÃO INOVADORA NAS SUAS ÁREAS DE ATUAÇÃO

Garantir o desenvolvimento e transformação de nossa clientela preferencial e da sociedade através de ações inovadoras para equiparação social através do acesso às 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		
	2021	2022	2023
	4	6	8
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) da Gerência Jurídica			

INDICADOR 2.2. Quantidade de artigos, publicações, painéis, reconhecimentos e premiações recebidos pelo Sesc RJ	Descritivo: Acompanhar a evolução dos artigos, publicações, painéis, reconhecimentos e premiações recebidos pelo Sesc RJ. Medida: Nº total de artigos, publicações, painéis, reconhecimentos e premiações recebidas		
	2021	2022	2023
	10	15	20
Responsável: Todas as Gerências Período de Mensuração: Mensal Fonte de dados: Artigos, publicações, painéis, reconhecimentos e premiações recebidas fornecidas por todas as gerências			

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Implementar um programa de fomento à pesquisa e criação de novas tecnologias sociais	Diretoria de Programas Sociais

OE 3. AMPLIAR E OTIMIZAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

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 como uma instituição de natureza privada com foco no desenvolvimento social.

INDICADOR 3.1. Índice de 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: $((N^{\circ} \text{ total de seguidores, fãs, inscritos nas plataformas de mídias digitais no ano} / N^{\circ} \text{ total de seguidores, fãs, inscritos nas plataformas de mídias digitais no ano anterior}) - 1) \times 100.$		
	2021	2022	2023
	30%	20%	10%
Responsável: Gerência de Comunicação e Marketing			
Período de Mensuração: Mensal			
Fonte de dados: Relatório consolidado das plataformas de mídias digitais da 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: $(\text{Despesas na Atividade 901}^* / \text{Receitas correntes}) \times 100$		
	2021	2022	2023
	Até 6%	Até 5,5%	Até 5%
Responsável: Gerência de Comunicação e Marketing			
Período de Mensuração: Mensal			
Fonte de dados: Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento			

*Atividade 901 - 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 desempenho de mídia espontânea	Descritivo: Acompanhar o desempenho do retorno financeiro de mídia espontânea que promove a divulgação da marca e afirmação institucional.		
	Medida: $((\text{Valor total de mídia espontânea no ano} / \text{Valor total de mídia espontânea no ano anterior}) - 1) \times 100$		
	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 gestão de Comunicação dos serviços	Gerência de Comunicação e Marketing
Ampliar e modernizar os canais de comunicação com o público externo	Gerência de Comunicação e Marketing

OE 4. AMPLIAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Frente às mudanças sociais, é fundamental 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 4.1. Índice satisfação dos clientes	Descritivo: Identificar o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços usufruídos por eles no Sesc RJ (eventos institucionais e atividades sistemáticas)		
	Medida: Resultado das pesquisas		
	2021	2022	2023
	70%	75%	80%
Responsável: Unidades Operacionais e Gerências de Programas			
Período de Mensuração: Mensal			
Fonte de dados: Relatório consolidado das pesquisas (eventos institucionais e atividades sistemáticas), fornecido pela Gerência de Processos e Projetos			

INDICADOR 4.2. Índice de retenção nas plataformas de mídias digitais	Descritivo: Acompanhar a evolução do tempo de visualizações de vídeos socioeducativos nas plataformas de mídias digitais (YouTube)		
	Medida: (Nº total de tempo visualizado / Nº total de tempo do conteúdo) x 100		
	2021	2022	2023
	20%	25%	30%
Responsável: Gerências de Programas			
Período de Mensuração: Mensal			
Fonte de dados: Relatório emitido pelo Youtube fornecido pela Gerência de Comunicação e Marketing			

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Ofertar os serviços em ambientes digitais	Gerência de Comunicação e Marketing
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 (eventos institucionais, atividades sistemáticas e atendimento ao cliente).	Gerência de Processos e Projetos
Implementar política institucional de relacionamento com o cliente	Gerência de Relacionamento com Cliente
Ampliar e modernizar os canais de comunicação com o público externo	Gerência de Comunicação e Marketing

OE 5. FIDELIZAR OS CLIENTES

Sabendo que fidelizar é tão importante quanto conquistar, este objetivo visa garantir que os clientes do Sesc RJ sejam usuários cada vez mais constantes dos nossos serviços, através de estratégias que busquem entender e atender as demandas de cada cliente, alcançando assim sua fidelização.

INDICADOR 5.1. Índice de inscrições dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes, nas ações.	Descritivo: Acompanhar a evolução de inscrições realizadas, por categoria de cliente (trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes).		
	Medida: (Nº total de inscrições de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes nas ações / Nº total de inscrições nas ações) x 100		
	2021	2022	2023
	65%	70%	75%
Responsável: Unidades Operacionais			
Período de Mensuração: Mensal			
Fonte de dados: Relatório do Sistema de Gestão de Produção (SGP) do DN fornecido pela Gerência de Orçamento			

INDICADOR 5.2. Índice de ocupação nas atividades sistemáticas	Descritivo: Acompanhar a evolução de inscritos nas atividades sistemáticas com relação a quantidade de vagas oferecidas.		
	Medida: (Nº total de inscritos nas atividades sistemáticas / Nº total de vagas) x 100		
	2021	2022	2023
	-	75%	85%
Responsável: Unidades Operacionais			
Período de Mensuração: Mensal			
Fonte de dados: Relatório dos sistemas específicos de cada programa fornecido pelas Gerências de Programas			

INDICADOR 5.3. Índice de evasão	Descritivo: Acompanhar a evolução do abandono nas atividades sistemáticas Medida: $(N^{\circ} \text{ total de inativos} / N^{\circ} \text{ total de matriculados no ano em todas as modalidades}) \times 100$		
	2021	2022	2023
	-	20%	18%
Responsável: Unidades Operacionais Período de Mensuração: Mensal Fonte de dados: Relatório dos sistemas específicos de cada programa fornecido pelas Gerências de Programas			

INDICADOR 5.4. Índice de frequência	Descritivo: Avaliar a assiduidade dos matriculados nas atividades sistemáticas Medida: $(\text{Presença hora} / \text{Total de horas}) \times 100$		
	2021	2022	2023
	-	65%	70%
Responsável: Unidades Operacionais Período de Mensuração: Mensal Fonte de dados: Relatório dos sistemas específicos de cada programa fornecido pelas Gerências de Programas			

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Implementar programa de fidelização (recompensas) do cliente	Gerência de Relacionamento com Cliente
Implementar portfólio de serviços por perfil de cliente	Gerências de Programas

OE 6. ELEVAR A MATURIDADE NA GESTÃO DOS RESULTADOS, PROCESSOS E PROJETOS

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 6.1. 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: $(N^{\circ} \text{ total de itens atendidos no ano} / N^{\circ} \text{ total de itens possíveis no ano}) \times 100$		
	2021	2022	2023
	-	-	60%
Responsável: Todas as Gerências Período de Mensuração: Anual Fonte de dados: Resultado consolidado do Programa de Excelência fornecido pela Gerência de Processos e Projetos			

INDICADOR 6.2. Índice de performance estratégica	Descritivo: Gerenciar a capacidade do Sesc RJ de alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos no Planejamento Estratégico. Medida: $(N^{\circ} \text{ total de indicadores do PE com meta atingida no ano} / N^{\circ} \text{ total de indicadores do PE com meta prevista para o ano}) \times 100$		
	2021	2022	2023
	60%	70%	80%
Responsável: Todas as Gerências 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	Gerência de Processos e Projetos
Aprimorar modelo de gestão para acompanhamento da execução do Plano Estratégico	Gerência de Processos e Projetos
Implementar modelo de gestão em Sustentabilidade	Gerência de Assistência
Aprimorar programa de fomento/incentivo à inovação	Gerência de Processos e Projetos

OE 7. PROMOVER A EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DOS PROCESSOS

A promoção da eficiência e eficácia dos processos contribui para melhoria contínua da execução da operação e de seus resultados, para a integração de sistemas, e para a diminuição da burocracia, elevando a qualidade dos serviços e atribuindo maior agilidade nas respostas e adaptações às mudanças.

INDICADOR 7.1. Índice de desempenho dos processos	Descritivo: Acompanhar o desempenho dos processos em busca de melhoria		
	Medida: $(N^{\circ} \text{ total de Processos monitorados aderentes} / N^{\circ} \text{ Total de Processos Monitorados}) \times 100$		
	2021	2022	2023
	30%	50%	70%
Responsável: Áreas responsáveis pelos processos monitorados			
Período de Mensuração: Mensal			
Fonte de dados: Relatório consolidado fornecido pela Gerência de Processos e Projetos			

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Otimizar os processos prioritários	Todas as gerências
Implementar ciclo de Gestão de Processos	Gerência de Processos e Projetos
Implementar programa de integridade	Assessoria de Governança e Integridade

OE 8. RECUPERAR, MODERNIZAR, PADRONIZAR E AMPLIAR A INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA

A recuperação, modernização, padronização e ampliação da 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.

INDICADOR 8.1. Índice de iniciativas implantadas previstas no plano de investimento de tecnologia	Descritivo: Medir a evolução da implantação de iniciativas previstas no Plano de Investimento de Tecnologia (2019-2023)		
	Medida: $(N^{\circ} \text{ total de iniciativas previstas implantadas no quinquênio} / N^{\circ} \text{ total de iniciativas previstas no quinquênio}) \times 100$		
	2021	2022	2023
	50%	70%	100%
Responsável: Gerência de Tecnologia da Informação			
Período de Mensuração: Trimestral			
Fonte de dados: Aceite do projeto pelo solicitante e relatórios de controle fornecidos pela Gerência de Tecnologia da Informação			

INDICADOR 8.2. Índice de ações de acessibilidade física implantadas	Descritivo: Acompanhar a evolução das ações de acessibilidade física implantadas (obra finalizada)		
	Medida: $(N^{\circ} \text{ total de iniciativas previstas implantadas no quinquênio} / N^{\circ} \text{ total de iniciativas previstas no quinquênio}) \times 100$		
	2021	2022	2023
	30%	50%	70%
Responsável: Gerência de Infraestrutura e Engenharia			
Período de Mensuração: Trimestral			
Fonte de dados: Aceite da obra e relatórios de controle fornecidos pela Gerência de Infraestrutura e Engenharia			

INDICADOR 8.3.

Índice de investimento em infraestrutura

Descritivo: Acompanhar a evolução anual de investimentos realizados em infraestrutura**Medida:** $(\text{Despesas na atividade 909}^* / \text{total orçado em investimentos em infraestrutura para o ano}) \times 100$

2021	2022	2023
65%	80%	85%

Responsável: Gerência de Infraestrutura e Engenharia**Período de Mensuração:** Trimestral**Fonte de dados:** Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento

* Atividade 909: Implantação, Ampliação e Modernização de Unidades físicas

Compreende as realizações:

909.0.1. Aquisição de imóveis

909.0.2. Construções, reformas, modernizações e ampliações

909.0.3. Equipamentos e material permanente

909.0.4. Estimativas orçamentárias

909.0.5. Estudos e projetos de arquitetura, engenharia

INDICADOR 8.4.

Índice de obras realizadas de acordo com modelo padrão de infraestrutura

Descritivo: Acompanhar a evolução anual de adesão aos modelos padrões de infraestrutura em obras realizadas**Medida:** $(\text{N}^\circ \text{ total de obras executadas conforme modelo padrão} / \text{N}^\circ \text{ total de obras executadas}) \times 100$

2021	2022	2023
75%	80%	85%

Responsável: Gerência de Infraestrutura e Engenharia**Período de Mensuração:** Trimestral**Fonte de dados:** Lista de espaços com a infraestrutura padronizada e relatórios de controle das obras fornecidos pela Gerência de Infraestrutura e Engenharia**ESTRATÉGIA****RESPONSÁVEL**

Implementar gestão do 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
Implementar modelos padronizados de infraestrutura dos espaços do Sesc	Gerência de Infraestrutura e Engenharia

OE 9. PROMOVER A CULTURA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

A cultura de gestão do conhecimento deve ser estimulada através de tecnologias, processos e pessoas, apoiando a criação, transferência e a aplicação do conhecimento a fim de que esse ativo seja aproveitado estrategicamente para gerar resultados positivos.

INDICADOR 9.1.

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:** $(\text{N}^\circ \text{ total de iniciativas previstas implantadas no quinquênio} / \text{N}^\circ \text{ total de iniciativas previstas no quinquênio}) \times 100$

2021	2022	2023
80%	90%	100%

Responsável: Gerência de Processos e Projetos e Gerência de Pessoas**Período de Mensuração:** Trimestral**Fonte de dados:** Relatório de controle da Gerência de Processos e Projetos e aceite do projeto da UC 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
Implementar ciclo de Gestão de Processos	Gerência de Processos e Projetos
Implementar trilhas de conhecimento	Gerência de Pessoas

OE 10. PROPORCIONAR UM AMBIENTE DE VALORIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

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 é primordial para atrair e manter um quadro qualificado e estimular o desenvolvimento contínuo, para possibilitar o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados.

INDICADOR 10.1. Índice de investimento em desenvolvimento de pessoas	Descritivo: Acompanhar o nível de investimento em desenvolvimento de pessoas no Sesc RJ.		
	Medida: (Despesas na atividade 908* / receitas correntes) x 100		
	2021	2022	2023
	0,40%	0,55%	0,70%
Responsável: Gerência de Pessoas			
Período de Mensuração: Mensal			
Fonte de dados: Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento			

*Atividade 908 - 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 10.2. Índice de satisfação interna	Descritivo: Acompanhar o nível de satisfação interna dos funcionários com o Sesc RJ.		
	Medida: Resultado da pesquisa		
	2021	2022	2023
	60%	70%	80%
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
Implantar política de treinamento	Gerência de Pessoas
Implementar programa de qualidade de vida	Gerência de Pessoas
Implementar plano de carreira	Gerência de Pessoas

OE 11. ASSEGURAR O EQUILÍBRIO ECONÔMICO E FINANCEIRO

Diante do cenário de instabilidade financeira do Estado do RJ, torna-se vital assegurar o equilíbrio econômico-financeiro para a manutenção e ampliação de nossas ações, por meio de realizações que contribuam com o crescimento financeiro, sem impactar a clientela preferencial e a produção.

INDICADOR 11.1. 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: Valor total de receita de serviços no ano.		
	2021	2022	2023
	R\$ 14.640.463	R\$ 25.000.000	R\$ 40.000.000
Responsável: Gerências de Programas			
Período de Mensuração: Mensal			
Fonte de dados: Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento			

*Meta do Programa de Trabalho

INDICADOR 11.2. Produção Institucional*	Descritivo: Acompanhar o desempenho da produção realizada, para aumentar a quantidade de ações e serviços prestados, garantindo o crescimento da instituição e o seu alcance.		
	Medida: Valor total de produção realizada no ano.		
	2021	2022	2023
	14.939.879	26.891.782	34.959.317
Responsável: Unidades Operacionais			
Período de Mensuração: Mensal			
Fonte de dados: Relatório do ERP fornecido pela Gerência de Orçamento			

*Meta do Programa de Trabalho

INDICADOR 11.3.

Índice da relação de distribuição entre custo e gasto

Descritivo: Acompanhar a relação dos custos em relação aos gastos em busca de equilíbrio.
Medida: (Custo por programa do período acumulado do ano / Gasto por programa do período acumulado do ano)

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

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

INDICADOR 11.4.

Índice de subsídio finalístico

Descritivo: Acompanhar as despesas correntes e as receitas correntes
Medida: (((Despesas Correntes - INSS Compulsória - Federação) - (Receitas Correntes - Receita Compulsória)) / Despesas Correntes) x 100

2021	2022	2023
77%	75%	70%

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

ESTRATÉGIA	RESPONSÁVEL
Implementar gestão da precificação de produtos e serviços	Gerência de Orçamento
Implementar modelo para oferta de produtos com a marca Sesc	Gerências de Programas
Implementar gestão do 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 12. APRIMORAR A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A gestão orçamentária é capaz de adaptar o comportamento do Sesc RJ e direcionar o foco das ações para o cumprimento das metas e objetivos. Além disso, deve prover informações rápidas e confiáveis para apoiar a tomada de decisão da Administração.

INDICADOR 12.1.

Índice de performance do planejamento orçamentário

Descritivo: Acompanhar o planejamento orçamentário (v.0) em relação à sua execução.
Medida: (Despesa total realizada / Despesa total orçada v.0) x 100

2021	2022	2023
De 80% a 100%	De 83% a 100%	De 86% a 100%

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

INDICADOR 12.2.

Índice de performance do planejamento de produção

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

2021	2022	2023
46,8%	90,0%	95,0%

Responsável: Unidades Operacionais
Período de Mensuração: Mensal
Fonte de dados: Relatório do Sistema SPE 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

7. VISÃO GERAL DOS INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ID	INDICADOR ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA		
			2021	2022	2023
OE 1. Fortalecer a identidade institucional	1.1.	Índice de reconhecimento do Sesc no estado do RJ	Resultado da pesquisa	-	+3% sobre resultado 2021
	1.2.	Índice de conselhos e entidades correlacionados aos serviços do Sesc com assentos ocupados	30%	40%	50%
OE 2. Ser reconhecida como instituição inovadora nas suas áreas de atuação	2.1.	Quantidade de solicitações de propriedade intelectual	4	6	8
	2.2.	Quantidade de artigos, publicações, painéis, reconhecimentos e premiações recebidas pelo Sesc RJ	10	15	20
OE3. Ampliar e otimizar a comunicação institucional	3.1.	Índice de seguidores / fãs / inscritos nas plataformas de mídias digitais	30%	20%	10%
	3.2.	Índice de investimento em comunicação institucional	Até 6%	Até 5,5%	Até 5%
	3.3.	Índice de desempenho de mídia espontânea	5%	4%	3%
OE 4. Ampliar a satisfação dos clientes	4.1.	Índice de satisfação dos clientes	70%	75%	80%
	4.2.	Índice de retenção nas plataformas de mídias digitais	20%	25%	30%
OE 5. Fidelizar os clientes	5.1.	Índice de inscrições dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes nas ações	65%	70%	75%
	5.2.	Índice de ocupação nas atividades sistemáticas	-	75%	85%
	5.3.	Índice de evasão	-	20%	18%
	5.4.	Índice de frequência	-	65%	70%
OE 6. Elevar a maturidade na Gestão dos Resultados, Processos e Projetos	6.1.	Índice de maturidade na gestão	-	-	60%
	6.2.	Índice de performance estratégica	60%	70%	80%
OE 7. Promover a eficiência e eficácia dos processos	7.1.	Índice de programações aprovadas no prazo para execução	30%	50%	70%

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ID	INDICADOR ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA		
			2021	2022	2023
OE 8. Recuperar, modernizar, padronizar e ampliar a infraestrutura física e tecnológica	8.1.	Índice de iniciativas implantadas previstas no plano de investimento de tecnologia	50%	70%	100%
	8.2.	Índice de ações de acessibilidade física implantadas	30%	50%	70%
	8.3.	Índice de investimento em infraestrutura	75%	80%	85%
	8.4.	Índice de obras realizadas de acordo com modelo padrão de infraestrutura	75%	80%	85%
OE 9. Promover a cultura de gestão do conhecimento	9.1.	Índice de iniciativas implantadas para registro de conhecimento tácito em explícito	80%	90%	100%
OE 10. Proporcionar um ambiente de valorização e desenvolvimento das pessoas	10.1.	Índice de investimento em desenvolvimento de pessoas	0,40%	0,55%	0,70%
	10.2.	Índice de satisfação interna	60%	70%	80%
OE 11. Assegurar o equilíbrio econômico e financeiro	11.1.	Receita de serviços	R\$ 14.640.463	R\$ 25.000.000	R\$ 40.000.000
	11.2.	Produção institucional	14.939.879	26.891.782	34.959.317
	11.3.	Índice da relação de distribuição entre custo e gasto	Entre 0,70 e 0,8	Entre 0,75 e 0,8	Entre 0,75 e 0,8
	11.4.	Índice de subsídio finalístico	77%	75%	70%
OE 12. Aprimorar a gestão orçamentária	12.1.	Índice de performance do planejamento orçamentário	De 80% a 100%	De 83% a 100%	De 86% a 100%
	12.2.	Índice de performance do planejamento de produção	46,8%	90,0%	95,0%

8. VISÃO GERAL DAS INICIATIVAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ID	INICIATIVA
OE 1. Fortalecer a identidade institucional	1.1	Implementar Plano de gestão de comunicação dos serviços
	1.2	Desenvolver plano de ampliação regionalizada para atuação do Sesc RJ
	1.3	Implementar programa de qualificação dos serviços, através de certificações e/ou selo de qualidade
	1.4	Potencializar as alianças e parcerias estratégicas
OE 2. Ser reconhecida como instituição inovadora nas suas áreas de atuação	2.1	Implementar um programa de fomento à pesquisa e criação de novas tecnologias sociais
OE 3. Ampliar e otimizar a comunicação institucional	3.1	Implementar Plano de gestão de Comunicação dos serviços
	3.2	Ampliar e modernizar os canais de comunicação com o público externo
OE 4. Ampliar a satisfação dos clientes	4.1	Ofertar os serviços em ambientes digitais
	4.2	Simplificar e agilizar os processos de atendimento, habilitação e inscrição
	4.3	Aprimorar a prestação e a qualidade dos serviços por meio de tecnologia
	4.4	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 (eventos institucionais, atividades sistemáticas e atendimento ao cliente).
	4.5	Implementar política institucional de relacionamento com o cliente
	4.6	Ampliar e modernizar os canais de comunicação com o público externo
OE 5. Fidelizar os clientes	5.1	Implementar programa de fidelização (recompensas) do cliente
	5.2	Implementar portfólio de serviços por perfil de cliente

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ID	INICIATIVA
OE 6. Elevar a maturidade na Gestão dos Resultados, Processos e Projetos	6.1	Implementar programa de excelência
	6.2	Aprimorar modelo de gestão para acompanhamento da execução do Plano Estratégico
	6.3	Implementar modelo de gestão em Sustentabilidade
	6.4	Aprimorar programa de fomento/incentivo à inovação
OE 7. Promover a eficiência e eficácia dos processos	7.1	Otimizar os processos prioritários
	7.2	Implementar ciclo de Gestão de Processos
	7.3	Implementar programa de integridade
OE 8. Recuperar, modernizar, padronizar e ampliar a infraestrutura física e tecnológica	8.1	Implementar gestão do Plano de Investimentos do Sesc RJ
	8.2	Executar o Plano de Investimentos de Infraestrutura
	8.3	Executar o Plano de Investimentos de Tecnologia
	8.4	Implementar modelos padronizados de infraestrutura dos espaços do Sesc
OE 9. Promover a cultura de gestão do conhecimento	9.1	Reativar Universidade Corporativa
	9.2	Implementar centro de documentação e memória
	9.3	Implementar ciclo de Gestão de Processos
	9.4	Implementar trilhas de conhecimento

OE 10. Proporcionar um ambiente de valorização e desenvolvimento das pessoas	10.1 Implementar programa de recrutamento interno
	10.2 Implementar pesquisa de satisfação interna
	10.3 Implementar avaliação de desempenho
	10.4 Implantar política de treinamento
	10.5 Implementar programa de qualidade de vida
	10.6 Implementar plano de carreira

OE 11. Assegurar o equilíbrio econômico e financeiro	11.1 Implementar gestão da precificação de produtos e serviços
	11.2 Implementar modelo para oferta de produtos com a marca Sesc
	11.3 Implementar gestão do Plano de Investimentos do Sesc RJ
	11.4 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

OE 12. Aprimorar a gestão orçamentária	12.1 Aperfeiçoar os processos, métodos e instrumentos para acompanhamento, controle e avaliação da execução orçamentária/produção
	12.2 Implementar gestão de custos com foco na otimização de recursos





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

