

Plano Estratégico

Sesc no Maranhão
2016 - 2020

Aprendizado

Afirmção Institucional

Mapa Estratégico

Indicadores

Clientes

Modernização

Balanced Scorecard

Metas

Ferramentas de Gestão

Diretrizes Gerais de Ação

Desenvolvimento

Diretrizes para o Quinquênio

Transformação

CONSELHO REGIONAL DO SESC

Presidente

José Arteiro da Silva

Representantes das Atividades de Comércio de Bens e de Serviços Efetivos

Antônio de Sousa Freitas

Ivanilde Sampaio da Silva

João Borges Lira

José William Câmara Ribeiro

Luís Joaquim Braga Sobrinho

Marcelino Ramos Araújo

Maurício Aragão Feijó

Raimundo Edson Fernandes Rodrigues de Sousa

Vilson Estácio Maia

Reginaldo Pacheco de Sousa

José Ivan Ferreira

Antônio Íris de Oliveira

Representantes das Federações Nacionais

Gilberto Alves Ribeiro (Efetivo)

Paulo Humberto de Aguiar Carneiro Coelho (Suplente)

Representantes do Ministério do Trabalho e Emprego

Silvio Conceição Pinheiro (Efetivo)

Orcemir José da Paz Furtado (Suplente)

Representantes do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS

Rosângela Diniz Ribeiro Cabral (Efetiva)

Maria de Fátima Moraes dos Santos (Suplente)

Representantes dos Trabalhadores

Quelps da Costa Oliveira (Efetivo)

Edimilson dos Santos (Suplente)

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL

Presidente

José Arteiro da Silva

Vice-Presidente

Vilson Estácio Maia

Diretora Regional

Maria dos Remédios Serra Pereira

Diretora de Programas Sociais

Maria Regina Silva Soeiro

Diretora Administrativa e Financeira

Darlise Ramos Serra de Carvalho

Diretora de Planejamento e Desenvolvimento

Rutineia Amaral Monteiro

Gerente da Unidade Sesc Deodoro

Valdinete Silva Miranda Reis

Gerente da Unidade Sesc Turismo

Euzamar Baima Souza

Gerente da Unidade Sesc Saúde

Lauro Henrique Moreno Evangelista

Gerente da Unidade Sesc Caxias

Ângelo Augusto Assunção Costa Couto

Gerente da Unidade Sesc Itapecuru

Maria Cristiane Correa Rosa

Coordenadora da Assessoria de Comunicação

Viviane Rodrigues Franco Maia

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APREND. - Aprendizado

ASCOM – Assessoria de Comunicação

BSC – *Balanced Scorecard*

CGP – Coordenação de Gestão de Pessoas

COF – Coordenação de Finanças

CTI – Coordenação de Tecnologia da Informação

DAF – Diretoria Administrativa e Financeira

DESENV. – Desenvolvimento

DGAs – Diretrizes Gerais de Ação

DN – Departamento Nacional

DPD – Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento

DPS – Diretoria de Programas Sociais

DR – Departamento Regional

NDT – Núcleo de Desenvolvimento Técnico

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

UU.OO. – Unidades Operacionais

WO – Crescimento

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO	7
3 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS	9
4 DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÃO	11
5 BALANCED SCORECARD (BSC).....	13
6 MAPA ESTRATÉGICO.....	14
7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
8 INDICADORES ESTRATGICOS	18
9 CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	26
APÊNDICE.....	27

“O Planejamento é a mais relevante e cerebral atividade do homem. A capacidade de planejar torna o homem único no reino animal”.

Jack Bologna

1 APRESENTAÇÃO

O Plano Estratégico do Sesc no Maranhão 2016-2020, construído de forma compartilhada e proativa, visa alinhar as ações da Instituição no horizonte de cinco anos, tendo como base os preceitos da missão, visão e valores institucionais, o qual foi aprovado pela Resolução Sesc “*Ad Referendum*” nº 85/2016.

O documento está fundamentado nas Diretrizes Gerais de Ação do Sesc (DGAs) e nas Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020, além de estudos e pesquisas sobre o ambiente externo e, ainda, nas bases de dados da Instituição para inferências sobre o ambiente interno.

O Plano Estratégico reúne as diretrizes e orientações institucionais buscando a modernização da gestão para o enfrentamento das novas demandas sociais da clientela do Sesc, possibilitando a atualização do *portfólio* de serviços a serem ofertados no horizonte 2016-2020. Este documento se concretiza, por meio, dos planejamentos anuais, no sentido de viabilizar o alcance dos objetivos e metas estratégicos estabelecidos para o quinquênio.

Releva-se que o referido Plano é o resultado do trabalho coletivo dos funcionários do Sesc, constituindo-se numa ferramenta de gestão que traduz a essência da existência da Instituição e o propósito da prestação de serviços sociais nos campos de sua atuação, cujas metas têm foco nas diretrizes institucionais, mas sobretudo, consideram as demandas sociais da clientela preferencial do Sesc no Maranhão.

Assim, o Plano Estratégico tem a seguinte estrutura: apresentação, fundamentação, referenciais estratégicos, diagnóstico de situação do Regional, *Balanced Scorecard*, mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, conclusão e apêndices. Tais elementos esboçam a intenção da gestão do Departamento Regional, por meio do planejamento estratégico, no sentido de direcionamento das ações para maior efetividade no cumprimento da função social do Sesc.

A Administração Regional do Sesc disponibiliza uma ferramenta de gestão norteadora do fazer institucional, alinhada com o propósito e a finalidade do Sesc direcionando as ações programáticas que buscam a efetividade dos serviços sociais e asseguram o bem estar e a qualidade de vida aos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo.

2 FUNDAMENTAÇÃO

O Plano Estratégico do Sesc no Maranhão toma como base os referenciais estratégicos da Instituição. Desse modo, tem como fundamento a Carta da Paz Social, em razão da historicidade da criação do Sesc e dos pressupostos e pilares da missão institucional, os quais estão voltados “[...] para atender às necessidades mais urgentes e de propiciar aos trabalhadores maior soma de oportunidades [...]”.

As Diretrizes Gerais de Ação do Sesc orientam o desenvolvimento da ação do Sesc, pois, apresentam e conceituam as bases que fundamentam a prática do Sesc nos aspectos político, econômico e cultural. Essas diretrizes definem as características básicas do fazer do Sesc, destacando como diretriz básica o trabalho eminentemente educativo objetivando contribuir para a informação, capacitação e desenvolvimento de valores.

As DGAs enfatizam ainda, como características da ação do Sesc: a eficácia, a qualidade e a responsabilidade ambiental que devem permear os campos de atuação da Instituição, a saber: educação, saúde, cultura e lazer. Assim, o Sesc deve ofertar serviços que proporcionem melhores condições de vida e dignidade à sua clientela.

Na perspectiva do alcance da missão institucional, as Diretrizes Gerais de Ação do Sesc foram desdobradas nas Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020, as quais trazem um recorte que contém dez diretrizes a serem trabalhadas no horizonte de cinco anos que enfatizam tanto os programas finalísticos quanto o administrativo norteando a gestão do Sesc.

Ressalta-se que o documento evidencia a sintonia entre os referenciais estratégicos e os objetivos e metas estratégicas estabelecidas no horizonte proposto. Esse alinhamento fortalece a marca e a credibilidade do Sesc, por meio da efetividade dos serviços que demonstram as características básicas da ação do Sesc.

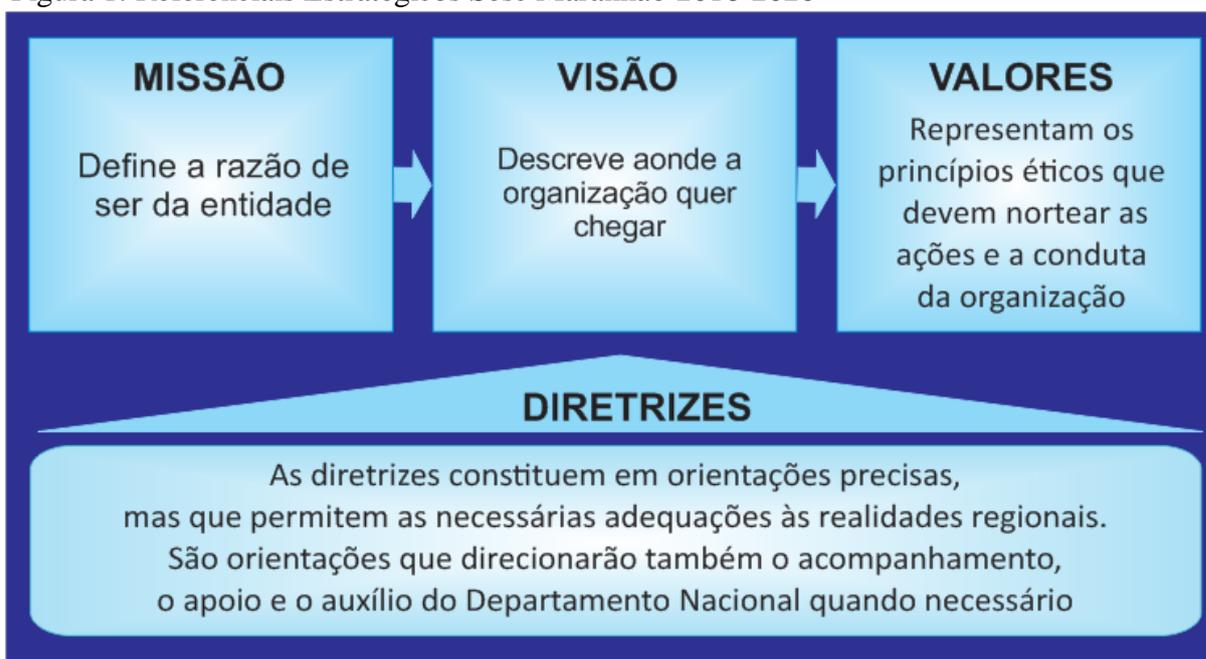
Assim, o Plano Estratégico do Sesc no Maranhão 2016-2020 tem os pressupostos teóricos e filosóficos dos referenciais institucionais, bem como da ciência da Administração que por meio do planejamento clássico integrado ao *Balanced Scorecard* possibilitou a realização do diagnóstico de situação (com o uso da matriz *SWOT*) e fundamentado neste, se desenhou o mapa estratégico, objetivos estratégicos, metas e estratégias para o horizonte projetado.

3 REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Os referenciais estratégicos são os elementos que fundamentam o planejamento estratégico do Sesc no Maranhão, os quais são recortados das Diretrizes Gerais de Ação e das Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020, e ainda do cenário interno e externo da Instituição.

A figura a seguir explana o conceito dos elementos mencionados:

Figura 1: Referenciais Estratégicos Sesc Maranhão 2016-2020



Destacam-se os principais itens das Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020, sendo eles:

1. Crescimento Equilibrado
2. Foco na Clientela Preferencial
3. Protagonismo do Sesc na Ação Finalística
4. Ênfase nos Processos de Gestão e Planejamento
5. Valorização das Pessoas e Compromisso com o Desenvolvimento Profissional
6. Qualificar e Fortalecer as Ações de Afirmação Institucional e de Comunicação
7. Desenvolvimento de Valores e Elevação da Qualidade de Vida
8. Responsabilidade Socioambiental
9. Aperfeiçoar as Ações de Turismo Social
10. Ampliação dos Serviços por Meio de Tecnologia

Missão:

Contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e para a melhoria da qualidade de vida do trabalhador do setor do comércio de bens, serviços e turismo, prioritariamente de menor renda, por meio da prestação de serviços sociais.

Visão:

Ser a principal referência, no estado do Maranhão, como instituição prestadora de serviços sociais.

Valores:

- **Ética nas relações:** um dos valores base para toda organização, no Sesc orienta a Instituição a agir de forma moralmente correta com seus *stakeholders* e o cenário do qual faz parte.
- **Qualidade na prestação de serviços:** em cumprimento as Diretrizes Gerais de Ação do Sesc, é uma característica básica da ação institucional, propondo que o Sesc mantenha a eficiência operacional e a satisfação do cliente por meio da qualidade dos produtos, serviços, instalações, métodos, técnicas e recursos humanos.
- **Valorização das pessoas:** tem por base a Diretriz para o Quinquênio 2016-2020 número 5 e faz menção à valorização das pessoas e compromisso com o desenvolvimento profissional.
- **Responsabilidade socioambiental:** ação educativa permeia todas as atividades do Sesc e a Responsabilidade Socioambiental está inserida como prioridade da relação do homem com o meio, portanto em conformidade com a Diretriz Quinquenal número 8, o Sesc fortalece e amplia suas práticas de Responsabilidade Socioambiental.
- **Ação educativa:** constitui-se como uma característica básica da ação institucional, impulsionando o Regional do Sesc no Maranhão a fazer com que a prestação de seus serviços ultrapasse os objetivos imediatos e contribua para a transformação social, em especial de sua clientela preferencial.

4 DIAGNÓSTICO DE SITUAÇÃO DO REGIONAL

De caráter introdutório no processo de Planejamento Estratégico, o diagnóstico de situação é etapa de análise e descrição do contexto organizacional (realidade externa e interna). Essa etapa é essencial para conhecimento do cenário e tomada de decisão que possibilite uma performance institucional favorável ao alcance da visão institucional.

O Sesc no Maranhão realizou o primeiro diagnóstico em 2010, e no período 2012-2015 atualizando anualmente com o seu corpo funcional, nos encontros de planejamento o referido diagnóstico. Contudo, para o horizonte 2016-2020 foi necessário um estudo do cenário externo e interno mais amplo, tendo em vista a atualização do Plano Estratégico, nesse sentido, utilizando o modelo da Matriz *SWOT* foi possível realizar o estudo dos ambientes externo e interno, e com base nestes, estabelecer uma correlação entre as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, apontando a postura favorável a gestão do Sesc.

A atualização do diagnóstico de situação mostrou a necessidade de aprimoramento das informações nos níveis organizacionais, principalmente no gerencial, contribuindo para a análise situacional e a construção deste Plano Estratégico, que fundamentará a tomada de decisão dentro do quinquênio projetado.

Para o estudo do cenário no qual o Sesc atua, manteve-se um planejamento participativo, cujo grupo de trabalho foi composto pelos funcionários das áreas administrativa e finalística, apoiado pela assessoria técnica do Departamento Nacional. Assim embasou o desenho deste Plano Estratégico ao longo dos encontros de planejamento iniciados em julho e finalizados em novembro de 2015, possibilitando a construção do Diagnóstico de Situação representado aqui, por intermédio da Matriz *SWOT*.

Revela-se que a participação do Departamento Nacional do Sesc, no Encontro de Planejamento Estratégico Participativo, por meio de seus assessores técnicos foi fundamental, pois o trabalho conjunto com os funcionários do Regional contribuiu para uma macro visão do contexto do estado do Maranhão, permitindo a aquisição e compreensão de informações sobre as dimensões econômica, política, social e ambiental. Do mesmo modo, facilitou o adensamento sobre o ambiente interno do Regional proporcionando a definição da postura da Instituição que é de crescimento (WO), tendo em vista que os cenários apontam situação favorável ao aproveitamento das oportunidades identificadas.

Quadro 1: Matriz SWOT Sesc Maranhão 2016-2020

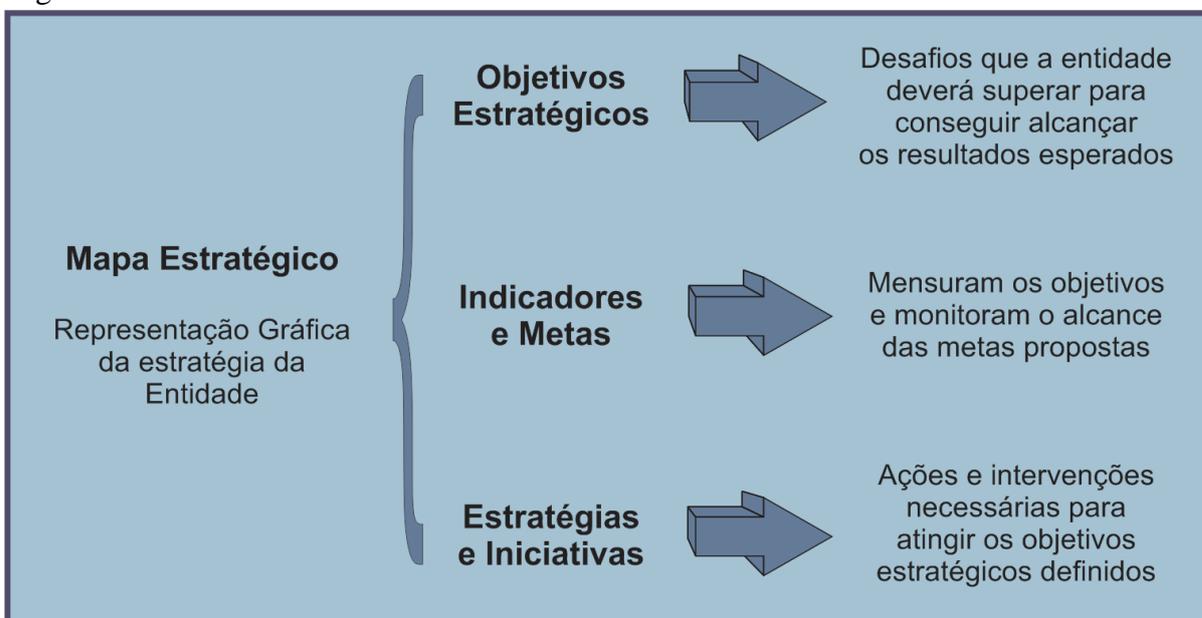
Ambiente EXTERNO Ambiente INTERNO		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
		<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade da marca Sesc - Efetivação de parcerias com órgãos públicos e privados - Crescimento das demandas sociais por serviços básicos - Políticas Públicas de Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da arrecadação compulsória - Crescimento de instituições sociais com ofertas de serviços similares ao Sesc - Interferência do setor público no Sistema S - Descontinuidade das Políticas Públicas
PONTOS FORTES	<ul style="list-style-type: none"> - Equipe multidisciplinar qualificada - Programa de Desenvolvimento de Pessoas - Recursos financeiros - Normativos e referenciais estratégicos - Valorização da Cultura de Planejamento - Qualidade dos serviços ofertados 	Postura SO DESENVOLVIMENTO	Postura ST MANUTENÇÃO
	<ul style="list-style-type: none"> - Unidades de serviço com a capacidade instalada saturada - Comunicação interna - Cumprimento de prazos - Processos internos (mapeamento e fluxo das rotinas) - Divulgação das ações institucionais - Ausência de pesquisas e estudos especializados - Racionalização dos Recursos Humanos 	Postura WO CRESCIMENTO	Postura WT SOBREVIVÊNCIA
PONTOS FRACOS			

Fonte: Modelo Programação e Avaliação - Módulo Sistema de Planejamento, 2011.

5 BALANCED SCORECARD (BSC)

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estruturado em temas estratégicos, perspectivas estas traduzidas em objetivos estratégicos, indicadores, metas e estratégias que podem ser monitorados e medidos. No Regional, essa ferramenta está configurada em cinco perspectivas, com respectivos objetivos estratégicos. Releva-se que a construção do mapa estratégico tomou como referência as diretrizes gerais e quinquenais, de onde se recortou os temas e objetivos estratégicos como forma de alinhamento da ação institucional com os normativos do Sesc.

Figura 2: Estrutura *Balanced Scorecard* do Sesc no Maranhão 2016-2020



6 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico faz parte da metodologia *Balanced Scorecard* e é a representação visual do planejamento estratégico do Regional, demonstrando a importância de se fornecer um modelo que apresente a sintonia entre as estratégias e os processos organizacionais. No Regional do Sesc no Maranhão o BSC é a ferramenta de gestão utilizada na estruturação dos objetivos e metas estratégicas, que por meio das cinco perspectivas pautam os objetivos estratégicos da instituição.

Na sequência conceituam-se as perspectivas do mapa estratégico do Regional:

- **Afirmação Institucional**

É a perspectiva que define a prioridade do Sesc, enquanto Instituição prestadora de serviços sociais e que contribui com as políticas públicas, de se projetar na sociedade evidenciando a efetividade de seus serviços, a abrangência e a cobertura para os clientes prioritários, bem como para o público em geral. A relevância do Sesc se consolida na imagem construída de uma Instituição forte, ímpar e de ação marcante na sociedade.

- **Clientes**

É a perspectiva que aponta quem são, onde estão e quais as ações para melhorar o relacionamento com os clientes, bem como as estratégias para o alcance e a satisfação dos clientes do Sesc.

- **Processos Internos**

Mostra o foco da organização na ênfase à gestão com vistas à melhoria dos processos como estratégia de eficácia das ações. Nesse aspecto, os objetivos estão voltados para os pontos críticos da gestão, no sentido de buscar as melhores práticas de governança que possibilitem a estruturação e articulação que facilite o *modus operandis* dos Programas/Atividades/Projetos e Realizações.

- **Aprendizado e Desenvolvimento Organizacional**

Os objetivos e estratégias desta perspectiva foram construídos com base nas Diretrizes Quinquenais que enfocam a “Valorização das Pessoas e Compromisso com o Desenvolvimento Profissional”. Desse modo, as estratégias buscam o fortalecimento dos

funcionários em compatibilidade com as demandas institucionais, desenvolvendo competências e habilidades, mas sobretudo, reafirmando as pessoas como o bem maior da Instituição Sesc.

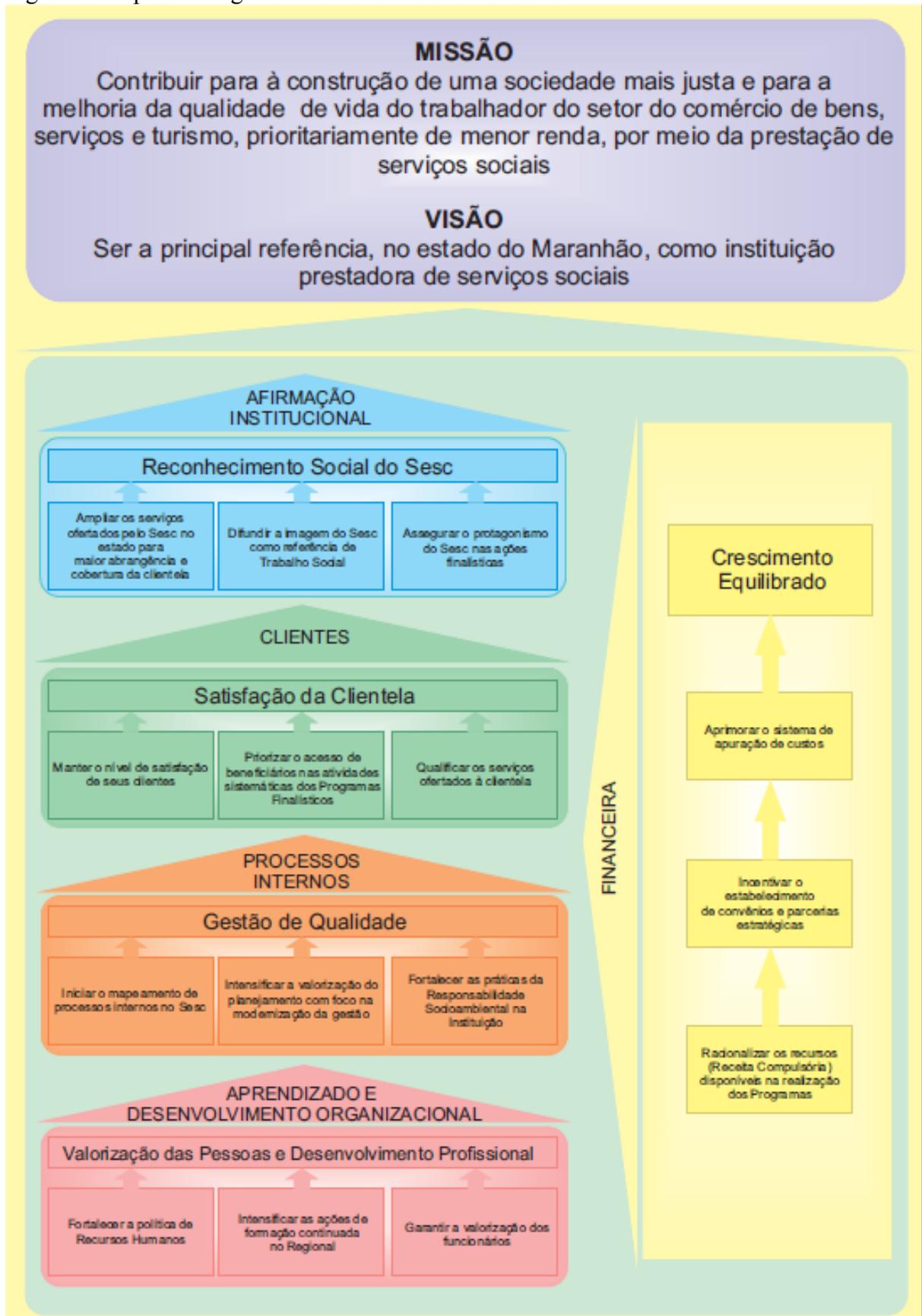
- Financeira

As metas estratégicas e os objetivos propostos nesta perspectiva visam o fortalecimento da Instituição como entidade que gerencia recursos parafiscais, e, para tanto busca a gestão transparente e equilibrada. Nesse aspecto o foco é o desenvolvimento e aperfeiçoamento de instrumentos de monitoramento e controle da gestão financeira.

Ressalta-se que o Sesc no Maranhão, por meio do planejamento participativo definiu as perspectivas com base nas Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020 estabelecendo temas estratégicos, objetivos, metas estratégicas e indicadores, elementos estes, alinhados e articulados entre si, de modo, a evidenciar o propósito último da Instituição – o bem estar de sua clientela prioritária.

Nesse sentido, segue a configuração do Plano Estratégico 2016-2020, do Sesc no Maranhão.

Figura 3: Mapa Estratégico Sesc no Maranhão 2016-2020



7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são de fundamental importância para a constituição da ferramenta *Balanced Scorecard*, uma vez que se configura como um resultado de natureza estratégica que viabiliza a realização da visão estratégica.

Quadro 2: Objetivos Estratégicos Sesc no Maranhão 2016-2020

	TEMAS	OBJETIVOS
AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL	RECONHECIMENTO SOCIAL DO SESC (DQ 6)	Ampliar os serviços ofertados pelo Sesc no estado para maior abrangência e cobertura da clientela
		Difundir a imagem do Sesc como referência de Trabalho Social
		Assegurar o protagonismo do Sesc nas ações finalísticas
CLIENTES	SATISFAÇÃO DA CLIENTELA (DQ 2)	Manter o nível de satisfação de seus clientes
		Priorizar o acesso de beneficiários nas atividades sistemáticas dos Programas Finalísticos
		Qualificar os serviços ofertados à clientela
PROCESSOS INTERNOS	GESTÃO DE QUALIDADE (DQ 4)	Iniciar o mapeamento de processos internos no Sesc
		Intensificar a valorização do planejamento com foco na modernização da gestão
		Fortalecer as práticas de Responsabilidade Socioambiental na Instituição
APREND. E DESENV. ORGANIZACIONAL	VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL (DQ 5)	Fortalecer a política de Recursos Humanos
		Intensificar as ações de formação continuada no Regional
		Garantir a valorização dos funcionários
FINANCEIRA	CRESCIMENTO EQUILIBRADO (DQ 1)	Aprimorar o sistema de apuração de custos
		Incentivar o estabelecimento de convênios e parcerias estratégicas
		Racionalizar os recursos (Receita Compulsória) disponíveis na realização dos Programas

8 INDICADORES ESTRATEGICOS

TEMAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS 2020	METAS PARCIAIS					ESTRATÉGIAS	POLÍTICAS	
				2016	2017	2018	2019	2020			
AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL	Reconhecimento Social do Sesc	Ampliar os serviços ofertados pelo Sesc no estado para maior abrangência e cobertura da clientela	Nº de municípios atendidos	Atender 5 novos municípios	-	1	1	1	2	Estruturação de 2 unidades fixas e 2 móveis	Crescimento equilibrado
									Interiorização de projetos institucionais		
		Difundir a imagem do Sesc como referência de Trabalho Social	Nº de campanhas veiculadas com a marca Sesc	Realizar 3 campanhas veiculadas com a marca Sesc	-	1	1	1	-	Divulgação dos eventos de maior abrangência do público (programas finalísticos) na mídia	Divulgação institucional permanente
										Elaboração de campanhas estratégicas para a veiculação na mídia	
		% de inserções na mídia com a marca Sesc	Aumentar em 10% as inserções na mídia (referência 1.557 inserções)	2%	2%	2%	2%	2%	Divulgação das ações institucionais		
		Assegurar o protagonismo do Sesc nas ações finalísticas	% de execução das realizações previstas no Programa de Trabalho Anual pelo Sesc	Executar 100% da programação aprovada no Programa de Trabalho Anual	x	x	x	x	x	Articulação das áreas administrativa e finalística para a execução do Programa de Trabalho Anual	Protagonismo do Sesc na ação finalística

TEMAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS 2020	METAS PARCIAIS					ESTRATÉGIAS	POLÍTICAS	
				2016	2017	2018	2019	2020			
CLIENTES	Satisfação da Clientela	Manter o nível de satisfação de seus clientes	% de satisfação dos clientes nas atividades sistemáticas	Manter acima de 90% a satisfação da clientela	x	x	x	x	x	Assegurar a qualidade dos serviços ofertados à clientela nos Programas Finalísticos	Política de satisfação da clientela do Sesc
									Aplicação de pesquisas de satisfação		
		Priorizar o acesso de beneficiários nas atividades sistemáticas dos Programas Finalísticos	% de beneficiários	Manter acima de 90% o cadastro de beneficiários no Sesc	x	x	x	x	x	Intensificar a divulgação do Sesc para o empresariado do comércio	
		Qualificar os serviços ofertados à clientela	Índice de capacitação de funcionários que atuam no atendimento ao cliente	Capacitar 100% dos funcionários que atuam diretamente no atendimento ao cliente	20%	20%	20%	20%	20%	Ênfase nas ações de formação continuada de funcionários que atuam diretamente no atendimento ao cliente	
Índice de investimento em infraestrutura	Investir mínimo de 10% do orçamento anual do Regional na infraestrutura		10%	10%	10%	10%	10%	Avaliar e reestruturar espaços, equipamentos e instalações, realizando análise da ambiência e considerando a ergonomia e a acessibilidade			

	TEMAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS 2020	METAS PARCIAIS					ESTRATÉGIAS	POLÍTICAS
					2016	2017	2018	2019	2020		
PROCESSOS INTERNOS	Gestão de Qualidade	Iniciar o mapeamento de processos internos no Sesc	Índice de macroprocessos mapeados	Mapear 50% dos macroprocessos do Regional	10%	10%	10%	10%	10%	Identificar os macroprocessos do Sesc	Melhoria Contínua da Gestão Organizacional
										Capacitação das equipes estratégicas para o início de mapeamento dos processos no Sesc	
		Intensificar a valorização do planejamento com foco na modernização da gestão	Nº de reuniões de planejamento	Realizar no quinquênio 16 eventos de planejamento	3	3	3	3	4	Elaboração da agenda anual das ações de planejamento	
										Realização sistemática dos Encontros de Planejamento	
		Nº de ferramentas de gestão implantadas	Implantar 5 ferramentas de apoio à gestão	1	1	1	1	1	Implantação de software de acompanhamento da gestão de planejamento e avaliação do Regional		
									Elaboração de cartilhas de planejamento, manuais de orientação à mensuração da produção social e comitês gestores		

		Fortalecer as práticas de Responsabilidade Socioambiental da Instituição	Nº de ações de Responsabilidade Socioambiental efetivadas	Implantar um projeto de Responsabilidade Socioambiental no Regional	-	-	1	-	-	Implantação do Núcleo de Estudos de temas estratégicos com enfoque à sustentabilidade, para articulação das ações de Responsabilidade Socioambiental nos Programas de atuação do Sesc	Responsabilidade Socioambiental
--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------------------------

TEMAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS 2020	METAS PARCIAIS					ESTRATÉGIAS	POLÍTICAS	
				2016	2017	2018	2019	2020			
APREND. E DESENV. ORGANIZACIONAL	Valorização das Pessoas e Desenvolvimento Profissional	Fortalecer a política de Recursos Humanos	Nº de ferramentas de gestão do RH divulgadas para os funcionários	Alcançar 100% dos funcionários com a divulgação das informações sobre a política de RH	20%	20%	20%	20%	20%	Criação de comitê gestor de políticas de Recursos Humanos	Valorização das pessoas e compromisso com o desenvolvimento profissional
			Índice de satisfação dos funcionários	Alcançar 90% de satisfação dos funcionários		x		x		Realização de pesquisa de satisfação com os funcionários	
			Índice de rotatividade dos funcionários	Manter abaixo de 10% o índice de rotatividade de pessoal do DR	x	x	x	x	x	Manutenção dos benefícios e projetos de valorização dos funcionários	
	Intensificar as ações de formação continuada no Regional	% de funcionários capacitados	Alcançar 100% dos funcionários com as ações de formação continuada	20%	20%	20%	20%	20%	Fortalecimento da educação corporativa por meio de capacitações (videoconferências e ações presenciais)		
		Nº de ações de formação continuada enfocando o desenvolvimento humano	Realizar 50% de ações de formação continuada na área comportamental	10%	10%	10%	10%	10%	Desenvolvimento de valores e princípios que facilite a convivência social e o estreitamento das relações interpessoais		

		Garantir a valorização dos funcionários	Nº de ações de valorização	Realizar anualmente 5 ações de valorização para funcionários	5	5	5	5	5	Realização periódica de ações e projetos de valorização dos funcionários	
										Manutenção dos benefícios aos funcionários	

TEMAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS 2020	METAS PARCIAIS					ESTRATÉGIAS	POLÍTICAS	
				2016	2017	2018	2019	2020			
FINANCEIRA	Crescimento Equilibrado	Aprimorar o sistema de apuração de custos	Nº de ferramentas de apuração de custos implantadas	Apurar 100% dos custos unitários das atividades dos Programas Finalísticos e Administrativo	20%	20%	20%	20%	20%	Aprimoramento de sistemas informatizados para planejamento orçamentário	Política de controle de gastos
			Índice de execução orçamentária em relação ao ano anterior	Manter acima de 90% a execução orçamentária	x	x	x	x	x		
		Incentivar o estabelecimento de convênios e parcerias estratégicas	Nº de convênios e parcerias efetivadas	Alcançar o número de 10 parcerias estratégicas no horizonte 2016-2020	2	2	2	2	2	Mapear o tecido social do estado nas cidades onde estão localizadas as unidades físicas do Sesc e efetivar parcerias estratégicas	Política de redução de custos
		Racionalizar os recursos (Receita Compulsória) disponíveis na realização dos Programas	% de aplicação dos recursos oriundos da receita compulsória	Aplicar, anualmente, 100% da receita compulsória	100%	100%	100%	100%	100%	Acompanhar e gerenciar os repasses da receita compulsória feita pelo DN	Política de crescimento equilibrado

9 CONCLUSÃO

O Regional Sesc no Maranhão tem no Plano Estratégico 2016-2020, um documento norteador, no horizonte projetado, importante ferramenta de gestão voltada para a excelência de suas ações destinadas à clientela, que enfatiza a manutenção de um planejamento participativo e integrado, valorizando o capital humano da Instituição, uma vez que o documento foi elaborado de forma conjunta por funcionários dos diversos setores e níveis do Departamento Regional. Este documento, além de consolidar os objetivos e metas estratégicas até 2020, tem a função de fortalecer a cultura do planejamento orientando para o alcance da missão do Sesc no Maranhão.

O Plano Estratégico 2016-2020 se constitui numa ferramenta da Administração Regional no processo de modernização da gestão, pois, reforça a importância do alinhamento dos regionais com o Departamento Nacional e a gestão participativa. Além da contribuição com a percepção sobre a realidade dos ambientes interno e externo.

Assim, o planejamento para o Quinquênio 2016-2020 da Instituição está em consonância com as Diretrizes para o Quinquênio, sistematizadas para orientar as áreas de atuação do Sesc: Educação, Cultura, Lazer, Saúde e Assistência nesse horizonte. Ressalta-se que a junção do planejamento clássico com a ferramenta *Balanced Scorecard*, tornou possível o estabelecimento de objetivos, metas e indicadores fundamentados nos referenciais estratégicos do Sesc, o que possibilita inferir a qualidade e a efetividade das ações implementadas nos serviços ofertados à clientela prioritária.

O Plano Estratégico 2016-2020 do Sesc no Maranhão é o documento base para o planejamento nesse horizonte, o qual traça os caminhos para a modernização da gestão como instrumento de enfrentamento dos desafios a serem superados com uma postura estratégica da Instituição.

“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito.”

Aristóteles

REFERÊNCIAS

MELO JÚNIOR, Samuel. **Apostila Planejamento Estratégico**. São Luís, 2013.

SESC (Maranhão). Departamento Regional. **Plano Estratégico 2011-2015**. São Luís, 2011.

_____. Departamento Regional. **Programa de Trabalho 2016**. São Luís, 2015.

_____.(Rio de Janeiro). Departamento Nacional. **Diretrizes Gerais de Ação do Sesc**. Rio de Janeiro, 2011.

_____. Departamento Nacional. **Diretrizes para o Quinquênio 2011-2015**. Rio de Janeiro, 2010.

_____. Departamento Nacional. **Diretrizes para o Quinquênio 2016-2020**. Rio de Janeiro, 2015.

_____. **Modelo Programação e Avaliação**: módulo sistema de planejamento. Rio de Janeiro: Sesc, Departamento Nacional, 2011.

APÊNDICE A – Descrição dos Indicadores Estratégicos

1. PERSPECTIVA AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL

PERSPECTIVA AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL	
Objetivos Estratégicos	Ampliar os serviços ofertados pelo Sesc no estado para maior abrangência e cobertura da clientela
Indicador	Número de municípios atendidos
Objetivos	Mensurar o número de municípios do estado do Maranhão atendidos com os serviços oferecidos pelo Sesc
Composição Fórmula de Cálculo	Total de municípios atendidos
Frequência de Mensuração	Mensal
Responsáveis	Direção Regional e DPD
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios mensais das atividades realizadas nas UU.OO.
Meta	Atender 5 novos municípios
Objetivos Estratégicos	Difundir a imagem do Sesc como referência de Trabalho Social
Indicador	Número de campanhas veiculadas com a marca Sesc
Objetivos	Medir o posicionamento da marca Sesc para a sociedade Nº de reconhecimento formalizado sobre a efetividade da ação do Sesc (Certificados, homenagens, agradecimentos, convite para apoios e parcerias, entre outros)
Composição Fórmula de Cálculo	
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	Direção Regional/Secretaria Geral e DPD
Fontes de Coleta de dados e informações	Protocolo da SEGE
Meta	Realizar 3 campanhas veiculadas com a marca Sesc
Indicador	Percentual de inserções na mídia com a marca Sesc
Objetivos	Aumentar a divulgação da marca Sesc por meio das mídias (% de inserções na mídia no ano em exercício / % do ano anterior) – 100
Composição Fórmula de Cálculo	
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Direção Regional/ASCOM
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios da ASCOM
Meta	Aumentar em 10% as inserções na mídia (referência 1.557 inserções)
Objetivos Estratégicos	Assegurar o protagonismo do Sesc nas ações finalísticas
Indicador	Percentual de execução das realizações previstas no Programa de Trabalho Anual pelo Sesc
Objetivos	Consolidar o Sesc como instituição de referência na prestação de serviços sociais
Composição Fórmula de Cálculo	Total da programação prevista no Programa de Trabalho/ Total da programação realizada x 100.
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DPD
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios mensais
Meta	Executar 100% da programação aprovada no Programa de Trabalho Anual

2. PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA CLIENTES	
Objetivos Estratégicos	Manter o nível de satisfação de seus clientes
Indicador	Percentual de satisfação dos clientes nas atividades sistemáticas
Objetivos	Medir o nível de satisfação dos clientes com as atividades sistemáticas oferecidas pelo Sesc
Composição Fórmula de Cálculo	% de satisfação da clientela atendida nos serviços do Sesc
Frequência de Mensuração	Semestral
Responsáveis	DPD
Fontes de Coleta de dados e informações	Pesquisas aplicadas com a clientela
Meta	Manter acima de 90% a satisfação da clientela
Objetivos Estratégicos	Priorizar o acesso de beneficiários nas atividades sistemáticas dos Programas Finalísticos
Indicador	Percentual de beneficiários
Objetivos	Garantir o atendimento de beneficiários nas ações sistemáticas dos Programas do Sesc
Composição Fórmula de Cálculo	Total de beneficiários / total geral de matrículas realizadas no ano
Frequência de Mensuração	Mensal
Responsáveis	Gerencias, DPD e DPS
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão da Produção
Meta	Manter acima de 90% o cadastro de beneficiários no Sesc
Objetivos Estratégicos	Qualificar os serviços ofertados à clientela
Indicador	Índice de capacitação de funcionários que atuam no atendimento ao cliente
Objetivos	Promover o aprimoramento das competências dos funcionários que atuam no atendimento ao cliente
Composição Fórmula de Cálculo	Nº de funcionários capacitados na área de atendimento ao cliente / total de funcionários que atuam diretamente no atendimento ao cliente
Frequência de Mensuração	Mensal
Responsáveis	DPD/NDT e Gerencias
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios do NDT
Meta	Capacitar 100% dos funcionários que atuam diretamente no atendimento ao cliente
Indicador	Índice de investimento em infraestrutura
Objetivos	Acompanhar a evolução dos investimentos realizados na infraestrutura física
Composição Fórmula de Cálculo	(Total de recursos (R\$) investidos em infraestrutura / Total orçado no ano) X 100
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DR, DAF, Engenharia
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira
Meta	Investir mínimo de 10% do orçamento anual do Regional na infraestrutura

3. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS	
Objetivos Estratégicos	Iniciar o mapeamento de processos internos no Sesc
Indicador	Índice de macroprocessos mapeados
Objetivos	Mapear os macroprocessos do Regional
Composição Fórmula de Cálculo	Total de macroprocessos mapeados / total de macroprocessos do Regional x 100
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	Diretorias de Área
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios das Coordenações de cada Diretoria
Meta	Mapear 50% dos macroprocessos do Regional
Objetivos Estratégicos	Intensificar a valorização do planejamento com foco na modernização da gestão
Indicador	Número de reuniões de planejamento
Objetivos	Consolidar a cultura de planejamento participativo no DR
Composição Fórmula de Cálculo	Total de eventos de planejamento realizados no DR
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DR, DPD, DAF, DPS
Fontes de Coleta de dados e informações	Frequências das reuniões de planejamento
Meta	Realizar no quinquênio 16 eventos de planejamento
Indicador	Número de ferramentas de gestão implantadas
Objetivos	Modernizar a gestão de planejamento por meio da implantação de ferramentas de acompanhamento
Composição Fórmula de Cálculo	Nº de ferramentas de gestão implantadas no ano
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DPD, DAF e DPS
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios das Diretorias de Área
Meta	Implantar 5 ferramentas de apoio à gestão
Objetivos Estratégicos	Fortalecer as práticas da Responsabilidade Socioambiental na Instituição
Indicador	Número de ações de Responsabilidade Socioambiental efetivadas
Objetivos	Desenvolver práticas de Responsabilidade Socioambiental realizadas no DR
Composição Fórmula de Cálculo	Total de ações efetivadas
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DPD, DPS, DAF, UU.OO.
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios mensais
Meta	Implantar um projeto de Responsabilidade Socioambiental no Regional

4. PERSPECTIVA APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

PERSPECTIVA APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	
Objetivos Estratégicos	Fortalecer a política de Recursos Humanos
Indicador	Número de ferramentas de gestão do RH divulgadas para os funcionários
Objetivos	Divulgar a política de Recursos Humanos aos funcionários
Composição Fórmula de Cálculo	$\text{N}^\circ \text{ de funcionários alcançados} / \text{Total de funcionários existentes no Regional}$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DAF, CGP
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios da CGP
Meta	Alcançar 100% dos funcionários com a divulgação das informações sobre a política de RH
Indicador	Índice de satisfação dos funcionários
Objetivos	Manutenção de satisfação do clima organizacional
Composição Fórmula de Cálculo	$\% \text{ de satisfação dos funcionários}$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DAF, CGP
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatório da Pesquisa de Satisfação dos funcionários
Meta	Alcançar 90% de satisfação dos funcionários
Indicador	Índice de rotatividade dos funcionários
Objetivos	Monitorar a rotatividade de pessoal
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{N}^\circ \text{ de admissões} + \text{N}^\circ \text{ de demissões} / 2) / \text{N}^\circ \text{ de funcionários no final do ano} \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DAF, CGP
Fontes de Coleta de dados e informações	Base de dados da CGP/DAF
Meta	Manter abaixo de 10% o índice de rotatividade de pessoal do DR
Objetivos Estratégicos	Intensificar as ações de formação continuada no Regional
Indicador	Percentual de funcionários capacitados
Objetivos	Aperfeiçoar a prestação dos serviços por meio da educação corporativa para a efetividade das ações
Composição Fórmula de Cálculo	$\text{N}^\circ \text{ de funcionários capacitados no ano} / \text{Total de funcionários} \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DPD/NDT
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios do NDT
Meta	Alcançar 100% dos funcionários com as ações de formação continuada

Indicador	Número de ações de formação continuada enfocando o desenvolvimento humano
Objetivos	Desenvolver as competências humanas dos funcionários
Composição Fórmula de Cálculo	Número total de ações de formação continuada com foco no desenvolvimento humano
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DPD/NDT
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios do NDT
Meta	Realizar 50% de ações de formação continuada na área comportamental

Objetivos Estratégicos	Garantir a valorização dos funcionários
Indicador	Número de ações de valorização
Objetivos	Fortalecer as ações de valorização dos funcionários
Composição Fórmula de Cálculo	Nº de ações de valorização realizadas no ano
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DAF e CGP
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios da CGP
Meta	Realizar anualmente 5 ações de valorização para funcionários

5. PERSPECTIVA FINANCEIRA

PERSPECTIVA FINANCEIRA	
Objetivos Estratégicos	Aprimorar o sistema de apuração de custos
Indicador	Número de ferramentas de apuração de custos implantadas
Objetivos	Monitorar o valor investido nas programações
Composição Fórmula de Cálculo	Total de despesas correntes
Frequência de Mensuração	Trimestral
Responsáveis	DAF/COF e DPD/COC
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira e Sistema de Gestão da Produção
Meta	Apurar 100% dos custos unitários das atividades dos Programas Finalísticos e Administrativo
Indicador	Índice de execução orçamentária em relação ao ano anterior
Objetivos	Acompanhar a execução orçamentária
Composição Fórmula de Cálculo	Total da despesa realizada / total da despesa orçada
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DPS, COC
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios trimestrais e anuais e o Sistema de Orçamento
Meta	Manter acima de 90% a execução orçamentária
Objetivos Estratégicos	Incentivar o estabelecimento de convênios e parcerias estratégicas
Indicador	Número de convênios e parcerias efetivadas
Objetivos	Ampliar o número de convênios e parcerias estratégicas
Composição Fórmula de Cálculo	Total de parcerias e convênios do ano
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DPS e UU.OO.
Fontes de Coleta de dados e informações	Relatórios de atividades e projetos e convênios
Meta	Alcançar o número de 10 parcerias estratégicas no horizonte de 2016-2020
Objetivos Estratégicos	Racionalizar os recursos (Receita Compulsória) disponíveis na realização dos Programas
Indicador	Percentual de aplicação dos recursos oriundos da receita compulsória
Objetivos	Assegurar a aplicação dos recursos oriundos da receita compulsória nas realizações institucionais
Composição Fórmula de Cálculo	$(\text{Total da receita compulsória} / \text{Total da receita do Regional}) \times 100$
Frequência de Mensuração	Anual
Responsáveis	DPD/COC
Fontes de Coleta de dados e informações	Sistema de Gestão Financeira e relatórios das atividades e projetos
Meta	Aplicar, anualmente, 100% da receita compulsória