RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO 2019

Serviço Social do Comércio no Estado do Rio Grande do Sul

Site da internet: http://transparência.sesc.com.br/

Janeiro 2020

Listas de Siglas e Abreviaturas

APQ – Assessoria de Planejamento e Qualidade
BSC – *Balanced Scorecard*
CGU – Controladoria Geral da União
CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
DFE – Desenvolvimento Físico e Esportivo
EGS - Evolução da Gestão Sesc
ERP- *Enterprise Resource Planning*
GAE – Gerência de Arquitetura e Engenharia
GEF – Gerência Econômico-Financeira
GEL – Gerência de Esporte e Lazer
GMS – Gerência de Materiais e Serviços
GRH – Gerência de Recursos Humanos
GPTW - *Great Place to Work*
GTI – Gerência de Tecnologia da Informação
IDS - Sistema de Detecção de Invasão
IPS - Sistema de Prevenção de Invasão
ISO 9001 – *International Organization for Standardization*
ITR – Instrução de Trabalho Regional
MEG - Modelo de Excelência da Gestão
MPV - Mínimo Produto Viável
MT – Ministério do Trabalho
NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade
NEE – Necessidades Educativas Especiais
NPS – *Net Promoter Score*
ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e Inovação
ONU – Organizações das Nações Unidas
PCG – Programa de Comprometimento e Gratuidade
PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PETI – Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
PHE – Projeto Habilidades de Estudo
PP - Ponto
PQRS – Prêmio da Qualidade do Rio Grande do Sul
PR – Procedimentos Regionais
QRCODE – Código do Logo
SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente
Senac - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SescNet – Sistema Corporativo do Sesc/RS
Sesc/RS – Serviço Social do Comércio no Estado do Rio Grande do Sul
SGS - Sistema de Gestão do Sesc/RS
SLA - *Service Level According*
TCU – Tribunal de Contas da União
TI – Tecnologia da Informação
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro
UJ – Unidade Jurisdicionada
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UO – Unidade Operacional
USSP – Unidade Sesc de Saúde Preventiva
WO - *Weaknesses Opportunities*

Listas de Tabelas

Tabela 1 – Programa Educação: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 27
Tabela 2 – Programa Saúde: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 33
Tabela 3 – Programa Cultura: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 38
Tabela 4 – Programa Lazer: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 43
Tabela 5 – Programa Assistência: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 47
Tabela 6 – Programa Administração: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 50
Tabela 7 - Aplicação da Receita Compulsória Líquida 51

Listas de Quadros

Quadro 1 - Identificação da Unidade 9
Quadro 2 - Identificação dos Administradores 12
Quadro 3 - Ações de promoção à sustentabilidade e resultados 18
Quadro 4 -As estratégias adotadas para enfrentamento destes possíveis riscos 23
Quadro 5 - Principais resultados/produtos no Programa Educação 24
Quadro 6 - Programa Educação: Indicadores de Resultado 2019 27
Quadro 7 - Principais resultados/produtos no Programa Saúde 29
Quadro 8 - Programa Saúde: Indicadores de Resultado 2019 33
Quadro 9 - Principais resultados/produtos no Programa Cultura 34
Quadro 10 - Programa Cultura: Indicadores de Resultado 2019 38
Quadro 11 - Principais resultados/produtos no Programa Lazer 40
Quadro 12 - Programa Lazer: Indicadores de Resultado 2019 42
Quadro 13 - Principais resultados/produtos no Programa Assistência 44
Quadro 14 - Programa Assistência: Indicadores de Resultado 2019 47
Quadro 15 - Programa Administração: Indicadores de Resultado 2019 49
Quadro 16 - Quadro A: Demonstrativo das Metas Previstas/Realizadas Totais do PCG no exercício de 2019 52
Quadro 17 - Quadro B: Demonstrativo das Metas Previstas/Realizadas com Gratuidade no exercício de 2019 54
Quadro 18 – Instâncias Organizacionais 91
Quadro 19 - Base Normativa que Formaliza Instância da Governança 92
Quadro 20 - Governança nos macroprocessos 93
Quadro 21 - situação de atendimento das recomendações da Auditoria Interna 96
Quadro 22 - Mídias Digitais 99
Quadro 23 - Documentos apresentados conforme recomendado pelo Acórdão do TCU 699/2016 100
Quadro 24 - Demonstrativo da Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12 103
Quadro 25 - Demonstrativo da Força de Trabalho por Programas – Situação apurada em 31/12 103
Quadro 26 - Distribuição da Lotação Efetiva 104
Quadro 27 - Situações que reduzem a força de trabalho do DN – Situação em 31/12 104
Quadro 28 - Composição do Quadro de Estagiários 105
Quadro 29 - Composição do Quadro de Jovem Aprendiz 105
Quadro 30 - Custos do pessoal 106
Quadro 31 - Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros 107
Quadro 32 - Contratos de prestação de serviços de limpeza, higiene e vigilância ostensiva. 108
Quadro 33 - Contratos de Prestação de Serviços com locação de mão de obra 112

Quadro 34 - Demonstrativo de Funcionários por Faixa Etária 114
Quadro 35 - Demonstrativo dos Funcionários por Escolaridade 114
Quadro 36 - Demonstrativo de Funcionários por Gênero 115
Quadro 37 - Imóveis locados para utilização do DR 118
Quadro 38 - Unidades Móveis do DR 121
Quadro 39 - Informações sobre as Unidades Físicas 122
Quadro 40 - Sistemas de Informação 126
Quadro 41 - Lotação colaboradores GTI 128
Quadro 42 – Dez maiores contratações 135
Quadro 43 - Informações sobre os dez maiores contratos firmados e com despesas liquidadas no exercício, detalhados por modalidade de licitação, natureza e por elemento de despesa, abrangendo o nome/razão social, CPF/CNPJ e valor total 136

Listas de Gráficos

Gráfico 1 - Resumo dos Recursos Orçamentários segundo os Programas 88
Gráfico 2 - Resumo das Despesa Orçamentária segundo os Programas 88
Gráfico 3 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 8 101
Gráfico 4 - Fonte dos principais Receitas obtidas em 2019 132
Gráfico 5 - Fonte dos principais Despesas Correntes realizadas em 2019 133
Gráfico 6 - Fonte dos principais Despesas Capital realizadas em 2019 133

Listas de Figuras

Figura 1 - Mapa do Rio Grande do Sul 11
Figura 2 - Organograma Funcional 12
Figura 3 - Cadeia de Valores do Sesc/RS 16
Figura 4 - Mapa de Riscos Empresariais 22
Figura 5 - Ciclo de Planejamento Estratégico Sesc/RS 85
Figura 6 - Estrutura de Governança 91
Figura 7 - Estrutura de TI 128

Sumário

1. Mensagem do Dirigente Máximo 8
2. Nosso papel na sociedade 9
   2.1. Visão geral organizacional 9
      2.1.1. Identificação, Finalidade e Competências Institucionais 9
      2.1.2. Alcance e abrangência da Administração Regional 10
      2.1.3. Organograma Funcional 11
      2.1.4. Identificação dos administradores 12
      2.1.5. Cadeia de valor 15
   2.2. Valores que norteiam nossa atuação 16
      2.2.1. Sustentabilidade 17
   2.3. Ambiente Externo de Atuação 19
3. Resultados alcançados 24
   3.1. Resultados nos Campos de Ação do Sesc 24
      3.1.1. Programa Educação 24
      3.1.2. Programa Saúde 29
      3.1.3. Programa Cultura 34
      3.1.4. Programa Lazer 39
      3.1.5. Programa Assistência 44
      3.1.6. Programa Administração 49
   3.2. Resultados do Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG) 50
   3.3. Resultados da Estratégia de Atuação 59
      3.3.1. Perspectiva: Aprendizado e Crescimento 60
         3.3.1.1. Objetivo Estratégico 1: Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias 60
         3.3.1.2. Objetivo Estratégico 2 : Proporcionar um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores 63
         3.3.1.3. Objetivo Estratégico 3: Fortalecer a cultura da excelência e inovação orientada para resultados sustentáveis 65
         3.3.1.4. Objetivo Estratégico 4 – Garantir tecnologia e gestão da informação adequada à Instituição 67
      3.3.2. Perspectiva: Processos Internos 70
         3.3.2.1. Objetivo Estratégico 5 – Qualificar e Inovar o Portfólio de Serviços 70
         3.3.2.2. Objetivo Estratégico 6 – Aprimorar a gestão de clientes alinhada à diversidade de públicos e serviços 73
      Descrição do indicador: % Satisfação do Cliente Sesc/RS 73

3.3.2.3. Objetivo Estratégico 7 – Estabelecer a gestão de processos que sustente a eficácia operacional de forma colaborativa 75
3.3.3. Perspectiva: Clientes e Sociedade 77
3.3.3.1. Objetivo Estratégico 8 – Gerar experiências positivas aos clientes 77
3.3.3.2. Objetivo Estratégico 9 – Atuar em todos os Municípios do Estado 78
3.3.3.3. Objetivo Estratégico 10 – Estreitar o vínculo com o trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo 80
3.3.4. Perspectiva: Financeira 82
3.3.4.1. Objetivo Estratégico 11 :Prover a sustentabilidade econômica-financeira 82
3.4. Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico 84
3.4.1. Panorama Geral 84
3.4.2. Metodologia da Formulação, Implantação, Avaliação e Revisão do Planejamento Estratégico 84
3.4.3. Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica 85
3.4.4. Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade 85
3.4.5. Envolvimento da alta direção (Diretores) 86
3.4.6. Principais dificuldades e mudanças previstas 86
3.5. Campos de Ação, Estratégia e Orçamento 88
4. Governança 90
4.1. Descrição das estruturas de governança 90
4.1.1. Influência da Governança nos macroprocessos 93
4.2. Gestão de riscos e controles internos 94
4.2.1. Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos 94
4.2.2. Avaliação dos controles internos pelo responsável pela Auditoria Interna 94
4.3. Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle 96
4.3.1. Tratamento de deliberações do TCU 96
4.3.2. Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno 96
4.3.3. Tratamento de recomendações da Auditoria Interna 96
4.4. Relacionamento com a sociedade 98
4.4.1. Canais de acesso para o público 98
4.4.1.1. Ouvidoria: estrutura e resultados 98
4.4.1.2. Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e resultados 98
4.4.1.3. Demais canais de comunicação 99
4.4.2. Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade 100
4.4.3. Avaliação dos produtos e serviços pelos clientes 101
4.4.3.1. Satisfação dos clientes 101
4.4.3.2. Avaliação do impacto social dos produtos e serviços para os clientes 101

4.4.3.2. Ouvidoria: estrutura e resultados 102
4.4.3.3. Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e resultados 102
5. Gerenciamento de Recursos Institucionais 103
5.1. Recursos Humanos 103
5.1.1. Demonstrativos da Força de Trabalho 103
5.1.1.1. Custos do Pessoal 106
5.1.1.2. Remuneração do Corpo de Dirigentes e Conselheiros 107
5.1.2. Demonstrativos da Força de Trabalho por Prestação de Serviços 108
5.1.3 Indicadores Gerenciais de Recursos Humanos 114
5.2. Patrimônio Imobiliário 118
5.3. Tecnologia da Informação 126
5.3.1. Principais sistemas de informações 126
5.3.2. Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) 127
5.4. Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis 132
5.4.1. Principais Contratos Firmados 135
5.4.2. Transferências, Convênios e Congêneres 139
5.4.2.1. Transferências para Federações e confederações 139
5.4.2.2. Convênios e Congêneres 139
5.4.3. Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos. 139
5.4.4. Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas 140
5.4.5. Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica. 141
6. Considerações Finais e Desafios 142
7. Apêndice 143
7.1. Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema 143
7.2. Outras análises referentes às entidades do Sistema 143
7.3. Quadros, tabelas e figuras complementares 143
Anexo 1: Ordem de Serviço "E" AR/SESC/RS Nº 178/2018: Designa Comissão do Código de Ética e Compliance do Sesc/RS 144
Anexo 2: Norma de Serviço DR 001/2018: Norma de Auditoria Interna do Sesc/RS 145

1. Mensagem do Dirigente Máximo

O ano de 2019 foi muito especial porque superamos o que planejamos e atingimos o maior resultado orçamentário da história da instituição, com mais de 46 milhões de superávit e beneficiamos mais de 7,5 milhões de gaúchos nas atividades de Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência, mesmo em um contexto de incertezas em relação ao corte na arrecadação compulsória.

Os números sempre impressionam pela grandeza desta instituição estar nos 497 municípios contribuindo para o bem-estar de dois milhões de pessoas em mais de 12 mil atividades culturais. Também cuidamos da saúde servindo 2,6 milhões de refeições e lanches, alimentação saudável, 190 mil alunos participantes do Sorrindo para o Futuro, 187 mil consultas entre tratamentos odontológicos e exames clínicos, mais de 174 mil horas destinadas às atividades educativas, sendo prioridade a atividade de educação infantil e mais de 203 mil diárias disponibilizadas na rede hoteleira. Também distribuímos mais de 1.700.000 Kg de alimentos, contribuindo com mais de 10 milhões de reais em economia para as entidades atendidas pelo Programa Mesa Brasil.

Por meio da campanha #EuValorizo, demonstramos a relevância da instituição para a sociedade gaúcha e brasileira com mais de 1 milhão de assinaturas na petição pública, com destaque para o Rio Grande do Sul com o maior número no país, atingindo mais de 136 mil. Diversos reconhecimentos recebidos, ao longo do ano, como o 3° lugar no Prêmio Nacional de Turismo 2019 e a somos vencedores da 1ª edição do prêmio Destaques do Esporte 2019.

Além disso, recebemos a Premiação Internacional *Energy Globe Award* com o case do Programa Envolva-se e nos tornamos signatários do Pacto Global da ONU, a partir de 2019, o que referenda nosso trabalho sempre presente na defesa dos princípios universais relacionados aos direitos humanos, meio ambiente, trabalho e anticorrupção. Também foi um ano marcante, pois fomos a 291ª empresa brasileira a aderir aos Princípios de Empoderamento das Mulheres, da ONU Mulheres.

O maior legado do Sesc tem sido praticar diariamente seu propósito: cuidar, emocionar e fazer pessoas felizes! Esse propósito está alinhado com a economia do cuidar, que estimula a colaboração, o desenvolvimento, a aplicação e a sustentação de práticas que promovam um ambiente de parceria e colaboração mútua. Não é por acaso que o ano foi muito especial, também fomos reconhecidos com o primeiro lugar na Melhor Empresa do Terceiro Setor para Trabalhar no Brasil, a5ª Melhor Empresa para Mulheres trabalharem, a 30ª Melhor Empresa para Trabalhar no Brasil e a 4ª Melhor Empresa no RS, pelo GPTW, o que nos orgulha em posicionar a instituição entre as empresas nacionais e as empresas sem fins lucrativos, chancelando todo o trabalho desenvolvido pelos mais de 1.800 colaboradores.

O Relatório de Gestão do exercício de 2019, apresentado aos órgãos de controle interno e externo, bem como à sociedade como prestação de contas anual a que a Instituição está obrigada nos termos do parágrafo único, do artigo 70, da Constituição Federal, foi elaborado de acordo às disposições da IN TCU 63, de 1 de dezembro de 2010, e das Decisões Normativas TCU 178/2019, TCU180/2019, Portaria TCU Nº 378 e conforme Circular 084 do Departamento Nacional, atendendo ao propósito de cumprir com todos os referenciais legais e estratégicos, aos padrões dos processos e comunicar à sociedade os resultados alcançados por intermédio da execução das atividades sob responsabilidade do Sesc/RS.

Luiz Tadeu Piva
Diretor Regional

2. Nosso papel na sociedade

2.1. Visão geral organizacional

2.1.1. Identificação, Finalidade e Competências Institucionais

O Sesc/RS foi criado pelo Decreto-Lei nº 9.853, de 13/09/1946, e regulamentado pelo Decreto-Lei nº 61.836 de 05/12/67, onde no seu artigo 1º prevê a finalidade pela qual foi criada a instituição. Atua nas áreas de cultura, saúde, esporte, lazer, educação, turismo e ação social, com o objetivo de contribuir para a melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento socioeconômico de seus clientes e das comunidades em que está inserido.

É uma organização de composição jurídico-privada, ligada à Confederação Nacional do Comércio, em âmbito nacional, à Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do Rio Grande do Sul, em nível regional. Possui um Conselho Regional como órgão deliberativo e a Direção Regional como órgão executivo. Para que a Entidade possa desenvolver as atividades que lhe foram incumbidas pela lei, esta recebe contribuições compulsórias pagas pelas empresas do comércio de bens e de serviços ao INSS, que repassa 1,5% ao Sesc, como determina o art. 3º, §§ 1º e 2º da lei 9.853/47, bem como na alínea "a" do artigo 29 do Decreto 61.836/67.

O funcionamento da instituição está estruturado com base nos referenciais estratégicos a seguir: Diretrizes Gerais de Ação, Diretrizes do Quinquênio 2016-2020, no Plano Estratégico do Sesc – PES, assegurando o alinhamento e desdobramento no plano estratégico 2015-2020 do próprio regional.

Quadro 1 - Identificação da Unidade

Sesc - Administração Regional no Estado do Rio Grande do Sul
Poder e órgão de vinculação
Poder: Executivo
Órgão de vinculação: Ministério da Cidadania
Identificação da Unidade Jurisdicionada
Natureza Jurídica: Entidade privada recebedora de recursos públicos **CNPJ: 03.575.238/0001-33**
Principal atividade: Serviços de assistência social sem alojamento **Código CNAE:** 88.00-6-00
Contatos
Telefones/fax: (51) 3284 2030, (51) 3284 2034, (51) 99993 1770, (51) 3284 2102, Fax (51) 3284 2021
Endereço postal: Av. Alberto Bins, 665, 12º andar, Centro Histórico, Porto Alegre-RS Cep 90030-142
Endereço eletrônico: ltpiva@sesc-rs.com.br e slindorfer@sesc-rs.com.br
Página na internet: www.sesc-rs.com.br

Finalidade	De acordo com o Decreto nº 61.836, de 5 dezembro de 1967, Art. 1º, a instituição tem por finalidade estudar, planejar e executar medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade, através de uma ação educativa que, partindo da realidade social do país, exercite os indivíduos e os grupos para adequada e solidária integração numa sociedade democrática, provendo ações de assistência em relação aos problemas domésticos (nutrição, habitação, vestuário, saúde, educação e transporte), defesa do salário real dos comerciários, pesquisas socioeconômicas e realizações educativas e culturais, visando à valorização do homem e aos incentivos à atividade produtora.
Competências	As competências do Regional estão definidas no Art. 25 do Regimento, e suas realizações poderão ser consultadas nos documentos disponibilizados nos eletrônicos abaixo.

	Normas e Regimentos do Sesc
Decreto-lei nº 9.853 de 13 de setembro de 1946 Legislação do Sesc Regimento do Interno	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del9853.htm http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/Documentos/ http://transparencia.sesc.com.br/
	Outros documentos
Mapa Estratégico Planejamento Estratégico Organograma Macroprocessos	https://www.sesc-rs.com.br/o-sesc/

Fonte: APQ-GEF

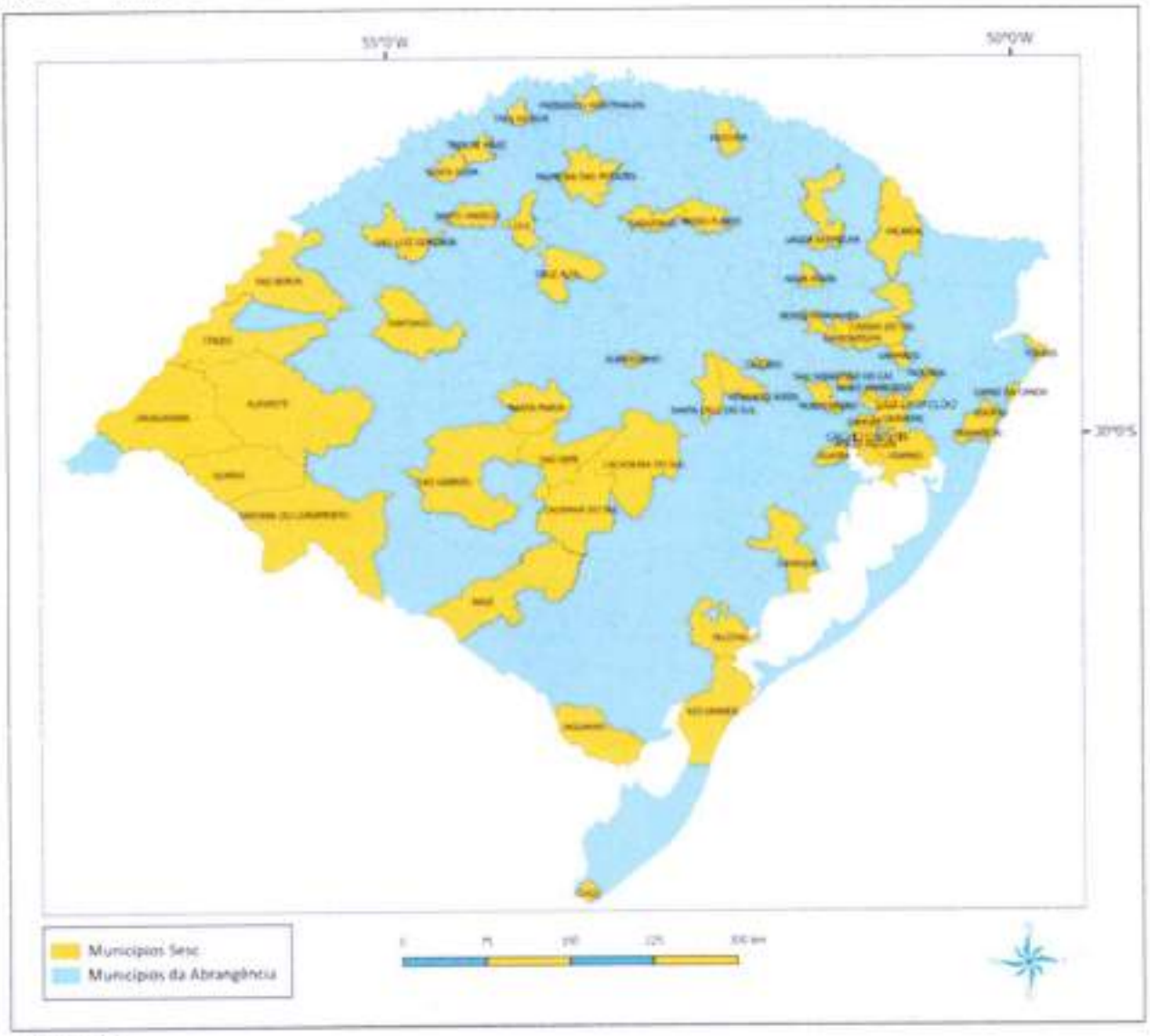
Referenciais Estratégicos:

Missão	Visão	Princípios	Propósito
Promover ações para o bem-estar social dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da sociedade nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Esporte e Lazer.	Até 2020, ser referência para a sociedade na promoção do bem-estar social.	1. Busca de harmonia 2. Consciência em ação 3. Transparência 4. Responsabilidade pelo todo 5. Pró-soluções 6. Equilíbrio de interesses 7. Respeito à diversidade 8. Sustentabilidade	Cuidar, emocionar e fazer pessoas felizes.

2.1.2. Alcance e abrangência da Administração Regional

Atualmente, estamos com uma cobertura geográfica em todo o Estado, com Unidades físicas nos municípios com maior densidade populacional e com a estratégia de atuação por área de abrangência, ampliando em municípios vizinhos à unidade operacional, conforme infográfico, a seguir:

Figura 1 - Mapa do Rio Grande do Sul

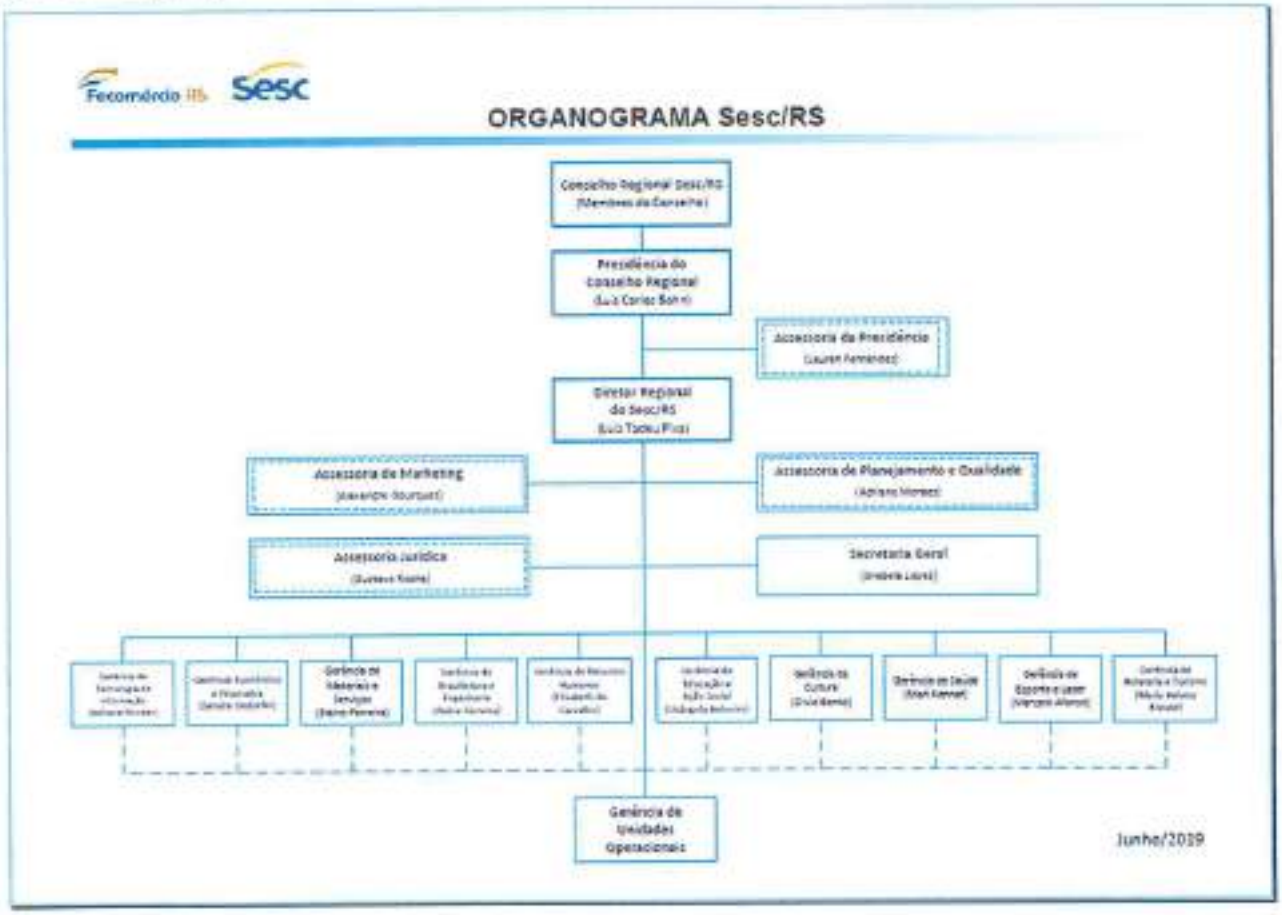


Fonte: APQ

2.1.3. Organograma Funcional

O portfólio de serviços do Sesc/RS está organizado em cinco programas: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência, com proposta de valor capaz de assegurar o cumprimento da missão e visão institucional, sendo desenvolvido por 43 Unidades Operacionais, instaladas nos maiores municípios do Estado, 21 Unidades Operacionais Sesc/Senac, 15 Unidades Móveis e uma equipe de 1.848 colaboradores.

Figura 2 - Organograma Funcional



Fonte: APQ

2.1.4. Identificação dos administradores

Quadro 2 - Identificação dos Administradores

Identificação dos administradores			
Cargo	**Nome**	**CPF**	**Período de Gestão**
ADMINISTRADORES DA ENTIDADE			
MEMBROS DO CONSELHO REGIONAL			
Presidente da Federação do Estado do Rio Grande Do Sul	Luiz Carlos Bohn	062.673.430-49	01.01 a 31.12.2019
Representante 1 do 1º Grupo Comércio Atacadista	Daniel Vicente Michielin Nunes	995.422.500.53	01.01 a 31.12.2019
Representante 2 do 1º Grupo Comércio Atacadista	Levino Luiz Crestani	133.504.390-04	01.01 a 31.12.2019
Representante 3 do 2º Grupo Comércio Varejista	Joel Vieira Dadda	345.683.870-00	01.01 a 31.12.2019
Representante 4 do 2º Grupo Comércio Varejista	Gilmar Tadeu Bazanella	354.772.960-20	01.01 a 31.12.2019

Representante 5 do 3º Grupo Agentes Autônomos do Comércio	Rogério Fonseca	201.808.450-04	01.01 a 31.12.2019
Representante 6 do 3º Grupo Agentes Autônomos do Comércio	Elvio Renato Ranzi	223.146.360-15	01.01 a 31.12.2019
Representante 7 do 4º Grupo Comércio Armazenador	Walter Seewald	136.685.010-68	01.01 a 31.12.2019
Representante 8 do 4º Grupo Comércio Armazenador	Sadi João Donazzolo	232.215.850-04	01.01 a 31.12.2019
Representante 9 do 5º Grupo Comércio de Turismo e Hospitalidade	Sérgio Antônio Jardim Cogoy	575.007.700-49	01.01 a 31.12.2019
Representante 10 do 5º Grupo Comércio de Turismo e Hospitalidade	Maria Tereza Menegotto	210.489.240-68	01.01 a 31.12.2019
Representante 11 do Grupo Gêneros Alimentícios	João Francisco Micelli Vieira	096.604.370-72	01.01 a 31.12.2019
Representante 12 do Grupo Gêneros Alimentícios	Gilberto José Cremonese	177.797.740-15	01.01 a 31.12.2019
Representante 13 do INSS – Instituto Nacional Do Seguro Social	João Mário Cristofari	305.569.290-04	01.01 a 31.12.2019
Representante 14 do MT– Ministério do Trabalho	Antônio Carlos Fontoura	900.697.220-72	01.01 a 31.12.2019
Representante 15 das Federações Nacionais	Ricardo Costa Zanona	918.458.070-49	01.01 a 31.12.2019
Representante 16 das Centrais Sindicais	Luiz Henrique Alves Pereira	383.180.160-68	01.01 a 31.12.2019
Representante 17 das Centrais Sindicais	Evandro Vargas Dos Santos	313.388.520-00	01.01 a 31.12.2019
Representante 18 das Centrais Sindicais	Orildes Maria Lottici	261.357.280-91	01.01 a 31.12.2018
DIRETOR e GERENTES DE ÁREA			
Diretor Regional	Luiz Tadeu Piva	435.306.480-00	01.01 a 31.12.2019
Assessoria de Marketing	Alexandre Gamerro Gourques	741.036.950-72	01.01 a 31.12.2019
Assessoria de Planejamento e Qualidade	Adriane Moraes	587.568.330-91	01.01 a 31.12.2019
Assessoria Jurídica	Gustavo Santos Rocha da Rocha	937.651.260-04	01.01 a 31.12.2019
Gerência de Tecnologia da Informação	Adriane Moraes	587.568.330-91	01.01 a 31.12.2019
Gerência Econômico e Financeira	Sandra Regina C. Lindorfer	519.953.950-72	01.01 a 31.12.2019
Gerência de Materiais e Serviços	Carlos João Lazzari Filho	430.421.200-15	01.01 a 03.06.2019
Gerência de Materiais e Serviços	Elaine de Souza Ferreira	335.680.570-34	04.06 a 31.12.2019
Gerência de Arquitetura e Engenharia	Elaine de Souza Ferreira	335.680.570-34	01.01 a 31.12.2019
Gerência de Recursos Humanos	Elizabeth Ercolani de Carvalho	352.597.790-53	01.01 a 31.12.2019
Gerência de Educação e Ação Social	Lisângela da Silva Antonini	566.396.001-53	01.01 a 31.12.2019
Gerência de Cultura	Silvio Alves Bento	500.442.810-72	01.01 a 31.12.2019
Gerência de Saúde	Mári Estela Kenner	582.177.200-10	01.01 a 31.12.2019
Gerência de Esporte e Lazer	Marcelo de Campos Afonso	740.303.610-72	01.01 a 31.12.2019
Gerência de Hotelaria e Turismo	Maria Helena Krause	986.650.300-34	01.01 a 31.12.2019
GERENTES DE UNIDADES OPERACIONAIS			
Gerente da Unidade Operacional Alegrete	Claudia da Costa Rizzatti	727.847.760-34	01.01 a 31.12.2019

Gerente da Unidade Operacional Bagé	Liziane Mieres dos Santos	001.513.120-36	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Bento Gonçalves	Jaques Fachinelli	916.252.460-72	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Cachoeira do Sul	Marilde Lisete de Moraes Oliveira	339.912.430-91	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Cachoeirinha	Roberta Consul Machado	003.785.910-29	01.01 a 23.05.2019
Gerente da Unidade Operacional Cachoeirinha	Eduardo Danilo Schmitz	001.610.720-97	24.05 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Camaquã	Daniel Lucas Sperb	660.619.110-68	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Canoas	Cleberli Fabiano Costa de Arruda	703.467.390-04	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Carazinho	Giana Groth	909.876.160-72	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Caxias do Sul	Luciana Stello	664.189.170-49	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Centro	Regina Tatsch de Oliveira	651.465.300-68	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Centro Histórico	Marcelo Moschem Tolfo	758.094.940-72	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Chuí	Adriano do Couto Pereira	981.501.970-87	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Comunidade	Eduardo Danilo Schmitz	001.610.720-97	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Cruz Alta	Adriane Reginaldo Espindola	935.797.210-20	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Erechim	Sandra Maria Mariga Bordini	894.460.110-00	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Farroupilha	Grasiela Maria Savi	007.204.400-41	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Frederico Westphalen	Flávio Antonio Dias	484.549.660-72	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Gramado	Gabriel Schuler	699.922.400-59	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Gravataí	Rita Fagundes	922.450.210-53	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Ijuí	Ronaldo de Moura Soares	474.623.610-00	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Lajeado	Rosa Betina Durayski	640.752.900-00	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Montenegro	Magda Jucélia de Azeredo	956.576.570-04	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Navegantes	Milene Machado de Albuquerque	911.881.300-30	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Novo Hamburgo	Miriam Maciel da Rosa Plentz	005.648.799-16	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Passo Fundo	Aline Linck Della Senta Pasquetti	808.724.410-91	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Pelotas	Luis Fernando da Fonseca Parada	416.732.200-53	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Protásio Alves	Gilberto Luiz Antunes Braga	757.557.857-91	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Redenção	Edson Luis Gonçalves Domingues	442.247.530-49	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Rio Grande	André Minoru Chim Miki	949.353.940-72	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Santa Cruz do Sul	Roberta Corrêa Pereira	881.977.270-15	01.01 a 31.12.2019

Gerente da Unidade Operacional Santa Maria	Pedro Cezar Saccol Filho	270.986.560-20	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Santa Rosa	Edson Flôres de Campos	441.855.450-53	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Santana do Livramento	Rodrigo Jacques Palma	726.612.670-34	01.01 a 31.07.2019
Gerente da Unidade Operacional Santana do Livramento	Fabricio Gianezini	008.199.110-03	01.08 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Santo Angelo	Luciano Maso	574.376.610-04	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional São Borja	Mauro Sergio Cervo Perobelli	272.982.480-49	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional São Leopoldo	Andréa Guedes	566.416.800-53	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional São Luiz Gonzaga	Evandro Kieffer Moreira	001.904.420-85	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Taquara	Fabiane Luiz Oliveira	968.591.990-91	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Torres	Rodrigo Danni	713.625.170-20	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Tramandaí	Eliza Guedes Machado	976.317.100-82	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Uruguaiana	Maria Cristina Leal Pacheco	593.840.340-53	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Venâncio Aires	Dianeclair da Rocha Lacerda Araujo	989.443.200-04	01.01 a 31.12.2019
Gerente da Unidade Operacional Viamão	Maria Suzana Viegas	586.999.530-20	01.01 a 31.12.2019

Fonte: Secretaria Geral

2.1.5. Cadeia de valor

O Sesc/RS tem estabelecido seu modelo de gestão estruturada na cadeia de valor, que é uma representação das relações entre os diferentes elementos da gestão, tais como costumes, valores, crenças, processos, ferramentas e sistemas que, organizados em termos de processos e atividades, permitem concretizar a forma de atuação da Instituição.

A lógica do diagrama consiste em demonstrar esta interação das relações, com forte norteador para gerar impacto social positivo, por meio de processos e seus respectivos programas finalísticos, fundamentados pelas competências essenciais e os balizadores da gestão. Tudo isso imerso na cultura organizacional que preconiza o atendimento das necessidades das partes interessadas.

A figura, a seguir, demonstra os macroprocessos que garantem o cumprimento da razão de ser da instituição.

Figura 3 - Cadeia de Valores do Sesc/RS

Fonte: APQ

2.2. Valores que norteiam nossa atuação

Os valores institucionais permitem o direcionamento institucional e o engajamento de comportamentos que dão base ao desenvolvimento do planejamento estratégico, ao mesmo tempo em que constituem a Política da Qualidade do Sistema de Gestão Sesc – SGS.

Os princípios adotados na AARR são sistêmicos e seguidos pela Fecomércio e Senac com o objetivo de orientar a conduta nos relacionamentos interpessoal e interinstitucional, facilitando a integração e a atuação conjunta para todas as partes interessadas.

Nossos princípios estão muito alinhados com os valores nacionais e podemos afirmar que são seguidos pelos colaboradores.

Princípios SESC/RS	Valores Nacionais
Busca da Harmonia: devemos contribuir para a perfeita harmonia na organização e em todas as relações.	**Acolhimento:** adoção de atitudes e condições para materializar o adequado acesso e permanência dos diversos públicos, considerando aspectos socioeconômicos, estruturais e culturais.
Consciência em ação: façamos tudo com consciência, praticando empatia com todos os que poderão ser afetados por nossa decisão.	**Protagonismo:** referência na idealização e a execução de ações socioeducativas para o cumprimento de suas finalidades.
Transparência: devemos trazer à tona a verdade e prezar por ela.	**Transparência:** atuação integra com respeito às pessoas, à diversidade e à legislação, nas atitudes, na utilização dos recursos e na comunicação institucional.

Responsabilidade pelo todo: o espírito é de responsabilidade compartilhada, em que todos assumem a resolução dos problemas.	**Excelência:** desenvolvimento e aperfeiçoamento de processos e métodos de trabalho, nas atividades de serviços, tendo como referência os princípios e práticas que fortaleçam a identidade institucional.
Pró-soluções: devemos canalizar nossa energia para o construtivo, o preventivo e o inovador;	**Inovação:** promoção de um ambiente favorável à criação e experimentação de novas ideias e iniciativas que propiciem o aperfeiçoamento e/ou mudanças estruturais, contribuindo para o reconhecimento da instituição.
Equilíbrio de interesses: a estrutura de governança delega autoridade para que haja diálogo e deliberações em todas as partes da organização.	**Atuação em Rede:** fortalecimento do pensamento sistêmico e da identidade institucional, respeitando a diversidade regional.
Respeito à diversidade: todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade, dignidade e imparcialidade.	**Respeito à diversidade:** tratamento digno para todos na promoção da acessibilidade, da inclusão sociocultural e recusa a qualquer forma discriminatória.
Sustentabilidade: devemos atuar de forma sustentável, contribuindo para a manutenção das futuras gerações.	**Sustentabilidade:** incorporação de práticas sustentáveis, transversais e integradas, às ações institucionais.

Além dos referenciais, o mapeamento das necessidades e expectativas das partes interessadas e a identificação dos riscos empresariais garantem o alinhamento de estratégias e ações táticas, o que permite uma gestão holística, visando equilibrar os interesses e as ações, demonstrando toda a sua relevância social e a sustentabilidade a longo prazo.

A Política da Qualidade do Sesc/RS direciona, orienta e traduz o compromisso da Direção Regional com a Instituição, permitindo o alcance dos resultados esperados e orienta o trabalho das equipes.

O diagrama, a seguir, apresenta estes referenciais, que são os norteadores de todo o programa de trabalho e asseguram o alinhamento com o PES - Planejamento Estratégico Sesc em nível Nacional.

2.2.1. Sustentabilidade

A gestão ambiental e sustentabilidade têm atuação em consonância à análise do ambiente externo, principalmente com a preocupação de antecipar questões de responsabilidade social e ambiental. E atentos às práticas de gestão para a sustentabilidade, a instituição tornou-se signatária do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), em abril de 2019, que tem por objetivo erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, a qual contém o conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A Agenda 2030 e os ODS afirmam que para pôr o mundo em um caminho sustentável é urgentemente necessário tomar medidas ousadas e transformadoras. Os ODS constituem uma ambiciosa lista de tarefas para todas as pessoas, em todas as partes, a serem cumpridas até 2030. Este compromisso está alinhado aos 10 princípios relacionados aos Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção, e também aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Em conjunto com o Comitê de Sustentabilidade do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac, foi idealizada e elaborada a oficina sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, a distância, com o propósito de ampliar o conhecimento das pessoas sobre os ODS e para que se engajem em iniciativas voltadas aos temas.
As ações de promoção à sustentabilidade contemplam os seguintes resultados:

Quadro 3 - Ações de promoção à sustentabilidade e resultados

Ações Realizadas	Resultados atingidos
Gerenciamento dos processos relativos à cultura da sustentabilidade, contribuindo para a excelência na gestão do Sesc.	Os processos são gerenciados por meio do Painel de Bordo, *Strategic Adviser* e Matriz de Sustentabilidade. Monitoramento da Gestão de Requisitos Legais; Acompanhamento dos licenciamentos ambientais das Unidades Operacionais de Gramado, Lajeado e Santo Ângelo.
Implementação de melhorias na gestão, considerando os aspectos ambientais, sociais, financeiros e culturais, tendo em vista a contribuição para a cultura da sustentabilidade.	Matriz de sustentabilidade aplicada nos 51 serviços estabelecidos nos programas de Educação, Ação Social, Esporte, Lazer, Turismo, Cultura e Saúde.
Estratégias construídas com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), aplicando a Matriz de Sustentabilidade, alinhando e unificando com as Políticas de forma sustentável.	Participação de eventos, congressos, *workshop* sobre os ODS, bem como do Grupo de Trabalho do Pacto Global Nacional.
Projeto da gestão sustentável para a redução de desperdícios, aproveitamento de recursos, compartilhamento de espaços, equilíbrio dos pilares da sustentabilidade.	Projeto que originou a Campanha Descarte os Maus Hábitos, que obteve uma redução anual de aproximadamente R$ 15 mil, redução do consumo de 56% com a substituição de copos plásticos por copos de policarbonato e não aquisição de canudos plásticos, gerando imagem positiva aos colaboradores e aos clientes.
Programa 4Rs disseminado	Fortalecimento do Programa 4R's e a disseminação das práticas sustentáveis por meio de ações para a redução do consumo de água e energia; Ações (coletores com identificação) do Programa 4Rs no Estação Verão (litoral).
Gerenciamento dos resíduos sólidos.	Plano de Gestão de Resíduos Sólidos salvo no Painel de Bordo das Unidades Operacionais.
Projeto de redução no uso de recursos naturais e educação ambiental nas Unidades Sesc Protásio Alves, Navegantes, Cruz Alta e Ijuí levando em consideração os temas Biomimetismo e Fluxonomia 4D.	• Protásio Alves: reforma da cisterna de aproveitamento de 30.000 litros de água da chuva; • Navegantes: realização do projeto de eficiência energética com retorno anual de mais de R$ 25 mil; • Cruz Alta: realização do Fórum de Sustentabilidade em parceria com a Universidade; • Ijuí: Oficinas de educação para sustentabilidade com escolas na Semana do Meio Ambiente; • Torres: realização do Seminário de Sustentabilidade e lançamento do livreto com receitas para aproveitamento integral de alimentos; • Canoas: realização do sopão solidário para comunidade com vulnerabilidade social; • Gravataí: arrecadação de material escolar para doação destes materiais às entidades sociais; • Redenção: realização do evento Virada Sustentável; • Tramandaí: realização do evento no projeto Estação Verão de acessibilidade para crianças com múltiplas deficiências para banho de mar com andadores anfíbios em parceria com Tampinha Legal.
Matriz de sustentabilidade implementada com pilar cultura.	Inclusão do pilar Cultura na Matriz de Sustentabilidade. Meta: 50% - Resultado: 63% - Desempenho: 126%.
Datas alusivas realizadas: água (21 de março), campanha do agasalho (maio), meio ambiente (05 de junho), árvore (21 de setembro).	Realizadas atividades alusivas as datas com envolvimento de colaboradores, clientes, sindicatos e comunidade em geral.

Atuação ativa nas representações	Participamos ativamente e garantimos a representatividade em instituições com caráter socioambiental (GTTMA, Consema, Ministério Público e Assembleia Legislativa) com 39 participações.
Índice de neutralização co^2 estabelecido.	Projeto originado pelo Programa Ideias em Movimento e estabelecido método para aplicação nas Unidades Operacionais.
Participação do Prêmio *Energy Globe Award*.	Reconhecimento da Premiação Internacional *Energy Globe Award* com o case Envolva-se.
Participação no Fórum de Sustentabilidade de Venâncio Aires.	Apresentação sobre Inovação & Sustentabilidade.
Participação no Bate Papo entre Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Venâncio Aires e Ministério Público Estadual.	Apresentação sobre status da Logística Reversa de Resíduos, especificando as Lâmpadas Inservíveis.
Participação em Workshop da Associação Brasileira dos Municípios em São Leopoldo.	Apresentação sobre os ODS e o case da Oficina ODS na Prática.
Construções sustentáveis	Utilização de tecnologia como placas solares e captação da água da chuva nas construções das novas unidades Seguimos os princípios de acessibilidade na infraestrutura

Fonte: APQ

O Sesc/RS atualiza suas práticas de sustentabilidade dentro do Sistema de Gestão, anualmente, embasados na melhoria dos resultados sustentáveis, com foco em eficiência e eficácia na produção da entrega dos serviços, objetivando impacto positivo na sociedade.

2.3. Ambiente Externo de Atuação

A abrangência de atuação da instituição é estabelecida em regulamentação própria e expressa nos referenciais estratégicos (Missão, Visão, Propósito, Princípios e Políticas) disseminados e compreendidos por todos os colaboradores.

Ao longo dos anos, a opção estratégica da instituição está pautada na concentração de esforços, investimento e ações estratégicas na expansão das atividades, crescimento da receita de serviços e na busca da excelência operacional.

Neste sentido, as reflexões e debates em torno do diagnóstico de situação do ambiente de atuação são importantes para direcionar o posicionamento estratégico e os desafios a serem superados com o plano até 2020. A atuação é voltada à promoção do bem-estar social, com significativo impacto no Rio Grande do Sul. Além das variáveis macroeconômicas que afetam o desempenho da Instituição, no microambiente é possível verificar um crescimento na oferta de serviços similares nas principais regiões, principalmente, nas áreas da saúde e lazer, ofertando serviços equivalentes. As políticas públicas, na área da educação, também interferem no desempenho das nossas atividades. Para enfrentamento destas situações, a credibilidade da marca Sesc e competência de articulação e alta capacidade de realização são os principais diferenciais para a manutenção e a continuidade das atividades.

As principais variáveis que estão impactando na atuação do Sesc no ambiente externo são: (i) maior demanda por saúde, (ii) crescimento da população de idosos, o que permite intensificar serviços voltados a este público; (iii) demanda por serviços voltados aos jovens que hoje não são atendidos por intuições públicas ou privadas, sendo uma importante oportunidade do Sesc em ser protagonista no desenvolvimento de atividades para este público; (iv) o crescimento da economia criativa, (v) a valorização crescente das instituições que praticam a sustentabilidade de uma forma transversal; maior exigência por transparência, ética e responsabilidade social; (vi) aumento de parcerias público-

privadas; (vii) potencial aproveitamento dos espaços públicos existentes para execução das atividades com foco nas crescentes demandas sociais no campo da educação, saúde, lazer, cultura e ação social.

As ameaças que demandam estratégias de neutralização e preparação para minimizar possíveis impactos estão relacionadas à (viii) crise econômica, com queda no índice de empregos gerados, com forte tendência de mudanças no modelo de negócios, num futuro próximo, com o crescimento do *e-commerce*, aliado ao avanço da tecnologia na criação de novos modelos de negócios, alterando o modelo atual das empresas contribuintes e a fonte da arrecadação compulsória. Constatamos uma forte necessidade de (ix) reconhecimento da importância da instituição pelos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, considerando o alto *turnover* desse público, bem como desconhecimento do Sesc como instituição que promove o bem-estar social, o que dificulta nossa defesa institucional para combater as constantes ameaças de interferência na arrecadação compulsória. Desde o ano de 2019, constatamos uma forte pressão por cortes na arrecadação compulsória pelo ministério da economia.

Para garantirmos o atendimento de uma parcela da população comerciária e suas famílias, dispomos de Unidades Operacionais, estrategicamente distribuídas pelo Estado, de forma a garantir a cobertura geográfica de todas as regiões, para as quais estão estabelecidas áreas de abrangências delimitadas e organizadas por proximidade geográfica e peculiaridades econômicas regionais. Também nos valemos da itinerância das Unidades Móveis de Odontologia, de Assistência Médica, de Recreação e Cultura, com um portfólio de serviços que permite a atuação nos 497 municípios.

Considerando o mercado de bem-estar, com foco no desenvolvimento social, a instituição possui um mercado potencial de mais de 1,6 milhões de pessoas. Em 2019, ao se analisar as principais características socioeconômicas dos matriculados, a categoria comerciário e serviços representa 37,9%, ou seja, 219.152 do total de 578.398 matrículas realizadas. Ao se somar o número total de dependentes ao de titulares da categoria do comércio e serviços, estes juntos, representam 442.020 habilitações, ou 76,42% do universo de matriculados, corroborando assim, com a missão institucional.

Com relação à idade do cliente, 57% dos trabalhadores do comércio e serviços possuem de 25 a 44 anos de idade, comparados a 32,34% dos usuários e 20,13% dos dependentes nesta mesma faixa etária. Em contraponto à grande representatividade de adultos dentre os trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, os idosos representam apenas 8,19% do total de matriculados da categoria, já dentre os dependentes, a sua representatividade é de 17,99%, sendo ainda maior entre os usuários, onde 21,24% dos mesmos possuem 60 anos de idade ou mais. Como se pode constatar, é clara a presença do gênero feminino que, por sua vez, representa 58,33% de todos habilitados. A maioria feminina se confirma através da pirâmide etária em todas as idades, com exceção dos clientes nas faixas de 0 a 13 anos de idade, as quais apresentam uma maioria masculina de inscritos.

No que tange às faixas salariais, destacamos os matriculados com renda mensal de 1 a 2 salários mínimos nacionais, que juntos representam 32,16% do total de habilitados no ano. Em adição, dos 379.882 clientes que possuíam renda no momento da habilitação, apenas 17,53% possuíam renda igual ou superior a três salários mínimos nacionais. Este dado confirma a importância e impacto que ações de gratuidade possuem para com os seus clientes e à sociedade em geral.

Ao se observar a escolaridade dos habilitados, do número total de habilitações, no ano de 2019, apenas 3,47% das pessoas se declarou Sem Escolaridade e apenas 0,72% se declararam Analfabetas.

Este número se apresenta de forma ainda mais reduzida ao se considerar apenas a categoria de comércio e serviços, que tiveram habilitações emitidas, com uma representatividade de apenas

0,08% do total de habilitados, no ano. Pode-se constatar, ainda, através dos dados socioeconômicos, que a escolaridade média do matriculado é Ensino Médio Completo, correspondendo a 41,99% do valor total.

A maior incidência de baixa escolaridade é proporcionalmente maior na categoria de usuários, sendo significativamente maior em diversas classes, como nível de Analfabetismo (0,69% dos Usuários contra 0,08% dos Comerciários), Sem Escolaridade (2,28% dos Usuários contra 0% dos Comerciários) e Ensino Fundamental (24,43% dos Usuários contra 9,02% dos Comerciários). Em contraponto, considerando os matriculados que possuem, ao menos, Ensino Superior Completo, a representação destes no total de matrículas de Usuários, é levemente superior ao dos trabalhadores de comércio, serviço e turismo, representando 24,40%,

Dentre os diferentes estados civis declarados nas características socioeconômicas, solteiro é o mais comum estado civil entre os habilitados, em 2019, e correspondem a 48,92% do valor total de habilitações. O alto número de Clientes autodeclarados solteiros pode ser vista em todas as Categorias e é a maioria em cada uma destas. Finalmente, a maior proporção de pessoas solteiras advém da categoria comerciário (49,40%), ao mesmo tempo, a categoria usuário possui a maior proporção de pessoas divorciadas (4,06%).

O trabalho desenvolvido primou pela continuidade das atividades, fortalecimento da rede de atuação e parcerias, na melhoria dos processos, incentivo à inovação, maior acesso ao cliente e ampliação da receita, qualificação da infraestrutura de tecnologia da informação e investimentos no desenvolvimento e qualificação das equipes.

O portfólio de serviços está organizado em cinco programas: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência, com proposta de valor capaz de assegurar o cumprimento da missão e visão institucional, sendo desenvolvido por 64 Unidades Operacionais no Estado, 15 Unidades Móveis e uma equipe de 1.848 colaboradores ativos.

Para compreensão do contexto organizacional interno, consideramos os principais riscos empresariais estabelecidos pela Instituição, em cada uma das dimensões definidas na metodologia. No ambiente interno, como pontos fortes destacamos: (i) orgulho e compromisso com o propósito institucional, (ii) atuação em rede, capacidade de mobilização e acesso à comunidade, (iii) diversidade e qualidade dos serviços prestados; (iv) recursos financeiros, (v) corpo técnico qualificado, (vi) inteligência social (transversalidade das ações); (vii) adoção de modelos de gestão balizadores; (viii) Unidades Itinerantes; (ix) Estrutura Operacional; (x) Capilaridade de atuação / abrangência e (xii) incentivo e recursos para a inovação. No entanto, temos desafios na gestão como melhorar nosso posicionamento estratégico, principalmente atender as (ix) necessidades de maior agilidade no desenvolvimento dos sistemas existentes; (x) preparar as estruturas para redução do uso de recursos naturais; (xi) qualificar o processo de comunicação e divulgação, (xii) aprimorar a gestão de fornecedores, (xiii) investir em pesquisa e desenvolvimento de novos serviços, (xiv) ampliar a visão sistêmica para otimizar processos, (xv) fortalecer a integração entre as áreas, (xvi) investir na gestão do conhecimento e (xvii) qualificar o processo de manutenção da infraestrutura.

A postura estratégica adotada foi a WO ou de crescimento, com ênfase no trabalho para diminuir o impacto dos pontos fracos no ambiente interno. O aproveitamento das oportunidades ocorre na medida da resolução das deficiências internas (pontos fracos), com ênfase nos processos internos, aprendizado e desenvolvimento organizacional, preparando o Sesc para as mudanças futuras, de forma sólida e efetiva.

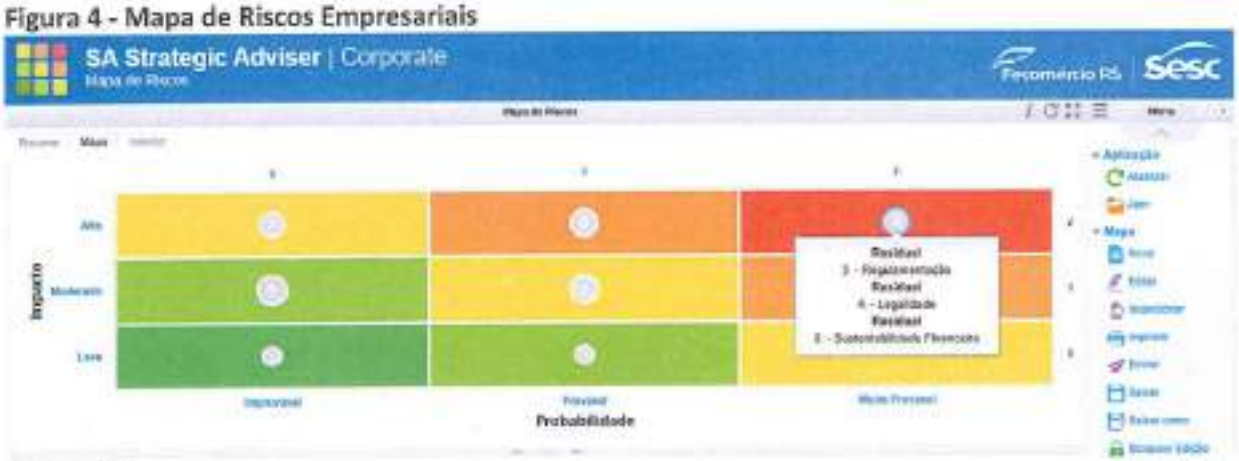
Com relação ao processo de gerenciamento dos riscos empresariais, destacamos as etapas de identificação, análise e gerenciamento dos principais eventos que possam impedir o alcance dos

objetivos, cumprimento de normas regulamentares e diretrizes estabelecidas pelo Departamento Nacional, Conselho Regional e aquelas estabelecidas no plano estratégico. A metodologia é baseada na norma ISO 31.000/2009 (Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos) que contempla, além da classificação, a natureza do risco (governança, financeiro, político-regulatório, processos, pessoas, sistemas de informação, tecnologia e infraestrutura) e o nível de risco (impacto e probabilidade), fornecendo a base para a avaliação dos riscos e a tomada de decisão para o devido tratamento, onde é analisado basicamente por meio de duas variáveis: Probabilidade e Impacto, utilizando uma escala de 1, 3 e 5 e compara os resultados da análise e o resultado da matriz de correlação entre as duas dimensões (Probabilidade e Impacto) a partir do cruzamento dos seus índices, o nível de risco é classificado por cores para indicar o controle e/ou a ação corretiva para aqueles mais relevantes.

Em 2019, mitigamos o impacto de três riscos de maior impacto no alcance dos objetivos da Instituição, no nível estratégico e financeiro, respectivamente em Governança, Político-Regulatório e Financeiro.

As estratégias de ação para mitigar o risco de mudanças na legislação (Regulamentação), em relação a alteração de legislação de caráter obrigatório e na sustentabilidade financeira com o risco de perda da arrecadação compulsória estão apresentadas na Tabela 1 abaixo.

Figura 4 - Mapa de Riscos Empresariais



Fonte: APQ

Quadro 4 -As estratégias adotadas para enfrentamento destes possíveis riscos

Risco	Estratégias / Ações	
3 Regulamentação	Acompanhar as negociações com o Governo Federal e alinhar estratégias locais com as nacionais	- Monitorar o andamento das estratégias definidas pelo DN; - Acompanhar notícias referentes ao tema; - Alinhar estratégias regionais com as nacionais; - Definir ações táticas com relação a ampliar a visibilidade das nossas ações; - Verificar o impacto social das nossas ações; - Ampliar a receita de serviços; - Estabelecer os cenários financeiros considerando os possíveis cortes na arrecadação; - Otimizar processos internos com vistas a redução de custos; - Realizar investimentos em infraestrutura para qualificar a prestação de serviços e ampliar o atendimento aos clientes; - Realizar investimentos em tecnologia da informação; - Utilizar o pleno potencial das pessoas para garantir a produtividade e qualidade na entrega das atividades; - Mobilizar a sociedade para a defesa institucional.
4. Legalidade		
6. Sustentabilidade Financeira		

Fonte: APO-GEF

O Programa de Trabalho foi executado considerando este posicionamento e os resultados estão apresentados ao longo do relatório. Garantimos a continuidade das atividades por meio do aumento da produtividade de nossos processos, do incentivo à inovação, melhorias na infraestrutura, bem como dos serviços itinerantes. As ações de afirmação institucional e a ampliação do reconhecimento do Sesc pelos diferentes públicos foram estratégias fundamentais para minimizarmos o impacto das ameaças identificadas no curto prazo.

Como resultado das ações estratégicas proporcionou maior tranquilidade na execução das ações planejadas em 2019.

As principais mudanças de cenários ocorridas no último exercício ao nível de mudança do mercado do bem-estar, ao avanço da tecnologia da informação e comunicação, exigindo novos investimentos e maior conhecimento do mercado e das demandas de clientes, por consequência, impactando em mudanças nos processos operacionais. Para fazer frente a este cenário, a principal estratégia do Sesc/RS foi a gestão do recurso financeiro, ampliando investimento no crescimento da receita operacional, redução de custos, maior aporte de recursos infraestrutura e incentivo à inovação.

A gestão dos processos de apoio financeiro, infraestrutura, TI e gestão de pessoas foi fundamental para minimizar os riscos de possíveis falhas na execução dos processos e garantir rastreabilidade, transparência e cumprimento de requisitos legais, para permitir a aprovação das contas da Instituição e qualificar a prestação de serviços.

O cenário de 2019 reiterou os aspectos fundamentais para o alcance dos resultados relacionados à gestão financeira, inovação, relacionamento com cliente e imagem institucional, gestão de pessoas, portfólio de serviços e a busca constante pela eficiência operacional.

Mantivemos o foco no incentivo e a atuação das equipes com um propósito claro e o uso da inteligência coletiva, motivadas de dentro para fora, com autonomia, responsabilidades compartilhadas para criar impactos positivos e verdadeiros, que vão muito além dos resultados financeiros, mas que abarcam felicidade, qualidade de vida, bem-estar e crescimento de todos.

3. Resultados alcançados

3.1. Resultados nos Campos de Ação do Sesc

3.1.1. Programa Educação

i. Descrição geral (Referencial Programático)

O programa Educação desenvolve um conjunto de atividades que abrange processos formativos voltados à educação básica e complementar, ao progresso no trabalho e à educação permanente.

Responsável: ***Lisângela da Silva Antonini CPF: 566.396.001-53 Cargo: Gerente de Área***

ii. Análise

ii.a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2019 em relação ao exercício de 2018.

O Programa Educação tem como proposta de valor o incentivo ao protagonismo, a autonomia e ao conhecimento. Realizam as atividades de Educação Infantil, Educação Complementar, Cursos de Valorização Social e Educação em Ciências e Humanidades com o objetivo de proporcionar espaços de educação formal e não formal. O Programa está alinhado aos documentos norteadores do trabalho institucional e à legislação vigente. A seguir os principais resultados realizados pelo Programa Educação em 2019:

Quadro 5 - Principais resultados/produtos no Programa Educação

Principais resultados/produtos no Programa Educação	Público a que se destinou	Atividade Programática	Projeto(s) relacionado(s)	Dados de produção e/ou dados qualitativos e/ou quantitativos
Formação de crianças críticas, participativas e autônomas por meio da cooperação e do respeito à diversidade.	Dependentes /Comércio e Serviços e Público em Geral	Educação Infantil	• Educação Infantil Sesquinho.	1.639 clientes inscritos; 2.931.665 frequências.
Espaço com foco no desenvolvimento humano e ênfase no bem-estar social através de um fazer pedagógico integral a partir das dimensões intelectual, física, emocional, social e cultural.	Público em Geral	Educação Complementar	• Seminários, Palestras e Cursos.	144 eventos educativos. 17.182 clientes inscritos.
Desenvolvimento de projetos pedagógicos que visem a autonomia social e cognitiva das crianças entre 6 a 12 anos.	Dependentes /Comércio e Serviços e Público em Geral	Educação Complementar	• Projeto Habilidades de Estudo.	1.102 clientes inscritos; 165.695 frequências.
Ampliação das ações de educação não-formal na modalidade: Humanidades.	Dependentes /Comércio e Serviços e Público em Geral	Educação em Ciências e Humanidades	• Circuito de palestras do projeto Conexão de Ideias; • 4º Seminário Internacional Sesc de Envelhecimento; • Fórum Sesc de Envelhecimento.	55 eventos realizados. 30.628 clientes inscritos; Público 29.437 pessoas; R$ 853.545,00 de retorno de mídia espontânea

				referente ao projeto Conexão de Ideias.
Atitudes que promovam a sustentabilidade	Dependentes /Comércio e Serviços e Público em Geral	Educação em Ciências e Humanidades	• Eco Trilha Sesc; • Sesc Sustentável.	6.914 clientes inscritos; Público 2.085 pessoas.
Acesso ao conhecimento através da produção, difusão e Multimídia de Saberes.	Dependentes /Comércio e Serviços e Público em Geral	Educação em Ciências e Humanidades	• Cartilha Sorrindo para o Futuro • Catálogo "Artistando nas Cidades"; • 3ª edição da Revista EducaSesc; • Informativo Conexão Mesa Brasil Sesc; • Encarte do Programa Sesc de Voluntariado; • Livros de receitas; • Livreto de Banco de Imagens da Arte e Educação; • Transmissões ao vivo do Festival Internacional Sesc de Música e do 4º Seminário Internacional Sesc de Envelhecimento.	71.646 acessos a conteúdos do Sesc; 3.300 livros publicados; 161.141 publicações; 3.173 participantes.
Educar organizações e pessoas para a sustentabilidade social, ambiental e econômica	Público em Geral	Cursos de Valorização Social	• Programa Sesc Envolva-se.	Distribuídos 67.833 kg de resíduos têxteis; Capacitação de 35 pessoas em situação de privação de liberdade com técnicas de costura em parceria com a SUSEPE; Espaço para feiras de artesanato nas Unidades do Sesc em Porto Alegre para 14 grupos de geração de renda e 5 artesãos comercializarem seus produtos.

Fonte: GEAS

A atuação do Programa Educação ocorre de forma compartilhada e transversal com os demais Programas Finalísticos do Sesc. Destacam-se as ações transversais com a Saúde, Lazer, Cultura.

Dentre as ações realizadas em 2019, a Arte/Educação enfatizou o propósito de acompanhar, orientar, disseminar e fortalecer as experiências com as linguagens artísticas nos projetos educativos da Instituição como, no Trabalho Social com Grupos e na Educação Complementar para professores das redes públicas e privadas do RS. Foram realizadas oficinas e palestras de teatro e dança nas infâncias, corpo e movimento, música na escola e contações de histórias. Outro destaque a ser considerado foi a participação do Sesc/RS na elaboração e encaminhamentos finais do documento Marco Referencial de Arte Educação, sob iniciativa do Departamento Nacional.

Com o propósito de oportunizar o desenvolvimento e construção de espaços de diálogo e compreender os aspectos psicológicos no desenvolvimento integral da criança e as relações interpessoais, a Psicologia realizou formações continuadas sobre assuntos pertinentes apontados pelas equipes das Escolas de Educação Infantil e Projeto Habilidades de Estudo, através de rodas de conversas com as famílias, além de formações virtuais com as equipes pedagógicas. O projeto Piloto sobre a temática Habilidade Socioemocionais com crianças da Terceira Infância foi ampliado em função das necessidades apresentadas pelas crianças nas Unidades Operacionais, proporcionando capacitação e estudos virtuais para as instrutoras pedagógicas do Projeto Habilidades de Estudo.

O apoio à supervisão pedagógica e o acompanhamento de crianças com Necessidades Educativas Especiais (NEE) ocorreu de forma presencial nas visitas técnicas realizadas in loco nas Escolas Infantis e nas Unidades Operacionais com o Projeto Habilidades de Estudo, além de orientações técnicas realizadas de forma virtual. Com a estratégia de fortalecer o conhecimento das equipes pedagógicas, foi realizado o III Encontro de Educação Inclusiva, a fim de qualificar o trabalho docente embasado na Lei Brasileira de Inclusão.

Destaca-se a participação da Psicologia no Processo Seletivo da Escola Sesc de Ensino Médio, para 2020, no qual foram selecionados cinco alunos, conforme as vagas disponibilizadas para o RS, bem como a continuidade da sistemática de acompanhamento dos estudantes em curso na Escola.

ii. b. Análise dos principais indicadores e macroprocessos, bem como contribuição das Unidades Nacionais e Unidades Regionais para os resultados obtidos.

Quadro 6 - Programa Educação: Indicadores de Resultado 2019

Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte da Informação	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	[Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa] x 100	PC 4 - SescNet	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	89%	
Nível de Subsídio no Programa	[(Despesas Correntes do Programa – Receitas de Serviços do Programa) / Despesas Correntes do Programa] x 100	Execução Orçamentária - SescNet	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 46% - Inadequado	83%	
Performance da Produção	(total variável principal prevista /total variável principal realizada no ano) x 100	SA - Strategic Adviser	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	108%	
Foco no Comerciário	[Nº total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100	SA - Strategic Adviser	*Performance*: Maior de 105,1% - Eficiente Entre 80 a 105% - Adequado Entre 76% e 79,99% - Atenção Menor que 75% - Inadequado	103%	
Performance do Crescimento Equilibrado	[Total das receitas realizadas/total das despesas realizadas sem adequações] / [Total das receitas previstas/Total das despesas previstas sem adequações] x100	Execução Orçamentária - SescNet	Performance: Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	102%	

Fonte: GEF

Tabela 1 – Programa Educação: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2019	2018		2019		2020
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	73%	100%	89%	100%
Nível de Subsídio no Programa	90%	90%	83%	83%	79%
Performance da Produção	100%	106%	100%	108%	100%
Foco no Comerciário	87%	85%	82%	85%	80%
Crescimento Equilibrado	10%	11%	17%	17%	21%

Acima planejado ■ Conforme Planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: GEF

Todos os indicadores de produção do Programa Educação apresentam desempenho favorável, com *performance* global de 108%. As atividades obtiveram a seguintes *performances*: Cursos de valorização Social, 96%; Educação Complementar, 96%; Educação em Ciências e Humanidades, 231% e Educação Infantil, 103%, respectivamente.

Foram atendidas 1.639 crianças, distribuídas em 78 turmas de 3 anos a 5 anos e 11 meses, sendo deste total 900 matrículas com gratuidade que representaram 54,91% do total de alunos matriculados, contribuindo para o fortalecimento do Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG). O índice de evasão dos alunos da Educação Infantil representou 0,24% do total de alunos ativos.

O indicador de crescimento equilibrado global apresentou *performance* de 102% devido a economia das despesas operacionais, provenientes de aquisição de bens e serviços como materiais de consumo para as escolas infantis e para o projeto Habilidades de Estudo ter sido reduzida em quantitativos da previsão inicial. A 20ª escola de educação infantil do Sesc/RS, Sesquinho Anchieta, não foi implantada em 2019 devido ao atraso nas obras da nova Sede do Complexo Fecomércio/Sesc/Senac impactando na não execução da despesa e da receita prevista.

As despesas correntes do Programa Educação apresentaram resultados favoráveis considerando o orçamento total da despesa do Programa. Foram realizados 89% da meta prevista onde uma das principais causas foi o atraso na tramitação do processo de aprovação do projeto para cobertura da quadra da Unidade de Ijuí, e para a conclusão das melhorias na Unidade de Santa Cruz do Sul e Lajeado e a redução de aquisição de bens e serviços.

O resultado do indicador de receitas de serviços obteve o índice de 94% em razão do projeto piloto Conexão de Ideias que apresentou dificuldade de comercialização de ingressos devido ao cenário econômico do Estado do Rio Grande do Sul, cujo impacto atingiu a previsão orçamentária da atividade de Educação em Ciências e Humanidades, que realizou a *performance* de 62% no período.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Os resultados globais do Programa Educação demonstram que as estratégias projetadas para o período foram eficazes. Ampliou-se o acesso de diferentes públicos a novos serviços como a oferta de mais vagas do Projeto Habilidades de Estudo a crianças em contraturno escolar, e foram promovidos eventos educativos como o Projeto Conexão de Ideias com o objetivo de promover a geração do conhecimento nas cidades gaúchas.

Além da ampliação do Portfólio de Serviços, o programa Educação incentivou a melhoria contínua dos processos com o propósito de qualificar a entrega da prestação de serviços aos clientes. Neste sentido investiu em capacitação e formação das Equipes em todas as Atividades. Foram realizadas ações de formação continuada das equipes como o Encontro Técnico Estadual, Semana Pedagógica, reuniões com temáticas pedagógicas via EaD, criação de grupos de estudos temáticos e visitas técnicas com o objetivo de fortalecer a ação pedagógica das equipes.

As ações também tiveram o objetivo de sensibilizar as equipes a perceberem a educação como processo inerente a todas as ações desenvolvidas pelo Sesc, além de conhecer a trajetória da educação brasileira bem como os movimentos sociais para entender a importância da aprendizagem em diferentes tempos e espaços.

Destacamos ainda a atuação dos Grupos de Melhoria dos Processos constituídos com a participação das equipes das Unidades Operacionais e Departamento Regional, com o objetivo de revisitar os procedimentos regionais (PR´s). Um exemplo desta prática de gestão se refere à revisão e melhoria dos Procedimentos Regionais dos processos Pedagógico e Administrativo das escolas de educação infantil. Neste contexto, os processos da Secretaria Escolar no que tange à inscrição/seleção/matricula das crianças na Educação Infantil foram aperfeiçoados através da otimização de etapas de execução, rastreabilidade dos dados e foco no atendimento do cliente atendendo a Norma ISO 9001:2015.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Para o próximo ciclo, o Programa Educação dará ênfase na ampliação do portfólio de serviços relacionados à Educação Continuada através da revitalização da metodologia do serviço, passando a atender a linguagem do mercado e ampliando a atuação em cursos, vivências, workshop com foco em Desenvolvimento Humano e Social. Continuará aperfeiçoando a metodologia de análise custo unitário do serviço, a fim de garantir a produtividade, qualidade e gestão de recursos, a conformidade de processos, a qualificação do processo de planejamento e projeção de metas de produção e financeira.

Em 2020, pretende-se avaliar a implantação do currículo bilíngue nas escolas de educação infantil do Sesc/RS, pois em 2019 não foi possível fazê-lo devido incertezas orçamentárias e redução de despesas previstas em virtude do cenário político-econômico do País.

3.1.2. Programa Saúde

i. Descrição geral (Referencial Programático)

Trata-se do conjunto de atividades que busca contribuir para a melhoria da qualidade de vida, por meio da promoção, prevenção e recuperação do indivíduo e da coletividade, considerando o princípio da integralidade e os fatores determinantes do processo saúde-doença-cuidado.

Responsável: ***Mári Estela Kenner*** ***CPF: 582.177.200-10*** ***Cargo: Gerente de Área***

ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2019 em relação ao exercício de 2018.

O Programa Saúde compreende as Atividades de Nutrição, Saúde Bucal, Educação em Saúde e Cuidado Terapêutico, e sua proposta de valor consiste em promover saúde na construção de escolhas saudáveis. É desenvolvido com uma ação programática propositiva, aperfeiçoando concepções e modelos de trabalho com ênfase nas ações socioeducativas, articuladas e integradas, na prevenção das doenças e na promoção da saúde. Os objetivos das ações, em 2019, foram alinhados às diretrizes de protagonismo na ação finalística, desenvolvimento de valores e elevação da qualidade de vida, foco na clientela preferencial e crescimento equilibrado. Em 2019 o programa Saúde ampliou o acesso à saúde por meio de valores subsidiados aos trabalhadores do comércio de bens, serviços, turismo e seus dependentes, aumentando a informação da população, favorecendo a autonomia no cuidado, reduzindo o tempo para o diagnóstico de doenças e facilitando o acesso ao tratamento.

Quadro 7 - Principais resultados/produtos no Programa Saúde

Principais resultados/produtos no Programa Saúde	Público a que se destinou	Atividade Programática	Projeto(s) relacionado(s)	Dados de produção e/ou dados qualitativos e/ou quantitativos
Fornecer alimentação nutritiva e saborosa com preço acessível	Comércio e Serviços/Público em Geral	Nutrição	• Restaurantes, Cafeterias e Lancherias.	2.600.445 refeições e lanches 10 restaurantes 8 cafeterias 5 lancherias.
Atendimento odontológico em clínica geral, com ênfase na promoção e prevenção de	Comércio e Serviços/Público em Geral	Saúde Bucal	• Clínica Odontológica.	169.568 presenças em consultas e

saúde, oferecendo valores subsidiados ao comerciário e estrutura física adequada				sessões clínicas 50 consultórios odontológicos em 42 unidades operacionais.
Promover saúde bucal através da oferta de atendimento odontológico em clínica geral, ampliando o acesso pela itinerância	Comércio e Serviços/Público em Geral	Saúde Bucal	• OdontoSesc.	48.362 presença em consultas e sessões clínicas 12 locais atendidos em oito cidades 06 unidades móveis 24 consultórios odontológicos.
Construção de hábitos e rotinas voltadas para a saúde, transformando escolas em núcleos formadores de saúde	Comércio e Serviços/Público em Geral	Educação em Saúde	• Sorrindo para o Futuro.	201.010 alunos atendidos 1.963 escolas da rede pública participantes 237 municípios no RS.
Promover saúde para prevenir doenças	Comércio e Serviços/Público em Geral	Cuidado Terapêutico Nutrição	• Espaço Sesc de Saúde.	13 unidades operacionais serviços de atenção médica, nutrição clínica, cuidado especializado (psicologia) e práticas integrativas e complementares (massoterapia).
Promover saúde através da oferta de exames preventivos e diagnósticos, ampliando o acesso pela itinerância	Comércio e Serviços/Público em Geral	Cuidado Terapêutico	• Unidade Sesc de Saúde Preventiva – USSP.	11.498 exames por imagem 4.086 consultas oftalmológicas 5.771 pessoas atendidas em atenção de enfermagem 07 cidades atendidas 02 unidades móveis.

Fonte: GES

A atividade de Nutrição promoveu ações num contexto de promoção, proteção e recuperação da saúde, em especial o estado nutricional, por meio da oferta de refeições e lanches de qualidade e preço acessível, além das sessões diagnósticas e da clínica ambulatorial. A maior produção foi em refeições e lanches, com 2.600.445 refeições e lanches servidos. Comparativamente ao ano anterior,

o resultado foi 1,8% menor do que a produção realizada em 2018. O principal fator para o não atingimento da meta de produção foi o atraso na entrada em operação de dois novos restaurantes e uma cafeteria na nova sede da Fecomércio. Além disto, também ocorreu a terceirização das lancherias da unidade Protásio Alves.

A atividade de Educação em Saúde teve o foco principal no projeto Sorrindo para o Futuro com 201.010 alunos, sendo executado em 1.963 escolas da rede pública municipal e estadual, em 237 municípios do Rio Grande do Sul, encerrando o ano com 98,68% da meta de produção. A metodologia de trabalho desenvolvida pelo Sesc/RS permitiu a execução partilhada com as Secretarias de Educação e de Saúde dos municípios e segue como principal força que dá ao projeto condições de ter abrangência e efetividade, ao longo dos anos. Ao desenvolver a habilidade e o hábito do controle da placa bacteriana, nos escolares, estimulando escolhas alimentares saudáveis e a prática regular da atividade física, contribuiu para formar hábitos saudáveis nas crianças atendidas, disseminando conceitos relacionados à sustentabilidade dentro do espectro da saúde pública. Ao potencializar o atendimento das necessidades de tratamento odontológico dos alunos e estimular a formação de escolas promotoras de saúde, segue como o maior programa privado do Rio Grande do Sul na promoção de saúde em escolares. Ao longo dos anos, fica evidenciada a efetividade das ações preventivas junto aos alunos atendidos pelos dados quantitativos e qualitativos apresentados. O Índice de Dentes Cariados, Perdidos e obturados – CPO dos primeiros molares permanentes – evidenciou gradual redução, partindo de 1.12 em 2015 para 0.66 no ano seguinte, para 0.62 em 2017, e, por fim, 0.53 em 2018 e 2019, representando uma redução de 52,68% desde 2015. Já o Índice CEO-d, que mede a incidência de dentes cariados, perdidos e obturados na dentição decídua, foi mensurado em 2.00 em 2015, baixando para 1.99 em 2016, para 1.86 no ano seguinte, para 1.59 em 2018, tendo finalizado o ano de 2019 na marca de 1.56, representando uma melhora de 22% quando comparado aos referenciais epidemiológicos de 2015.

Em relação aos dados antropométricos, é possível verificar a manutenção nos indicadores relacionados à saúde, conforme a tabela abaixo, entre 2017 e 2019:

Faixa de classificação	2017	2018	2019
IMC baixo	2%	2%	2%
IMC Eutrófico	44%	46%	44%
Sobrepeso	33%	32%	33%
Obesidade	21%	20%	21%

Na atividade Saúde Bucal vale ressaltar a implantação do novo consultório odontológico na Unidade Vacaria e as reformas em São Borja e Montenegro. Esta atividade contemplou um conjunto de ações nas realizações de clínica ambulatorial e de sessão clínica. Essas ações contribuíram de forma efetiva na melhoria da qualidade de vida dos clientes preferenciais, por meio da promoção, tratamento e manutenção da saúde bucal, reduzindo os fatores de risco associados às doenças bucais mais prevalentes – doença cárie e doença periodontal. A atividade foi prestada em 74 consultórios odontológicos. Destes, 50 consultórios odontológicos estão instalados em 42 Unidades Operacionais e 24 consultórios em 06 unidades móveis OdontoSesc. Recebemos, em 2019, a sexta unidade móvel Odontosesc, doada pelo regional de Santa Catarina. Em 2019, foram realizadas 217.930 presenças em consultas e sessões clínicas para os trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, seus dependentes e para o público em geral. O resultado foi de 95,09% da meta estabelecida para o período. A realização de sessão clínica, responsável por mais de 34 mil participantes, teve condições de ampliar o acesso à saúde ao público preferencial, visto que o dentista atuou fora da cadeira odontológica, executando as boas-vindas em sala de espera, em empresas, em escolas ou eventos externos, assim como a deplacagem, o levantamento de necessidades, a fluorterapia e as restaurações atraumáticas, quando indicados.

O OdontoSesc chegou ao 21º ano de atividade no Estado, levando atendimento odontológico clínico e preventivo aos comerciários, seus dependentes e à comunidade em geral em 12 locais em oito cidades: no município de Porto Alegre (Bairro Restinga, Cruzeiro do Sul, Redenção e Rede Zaffari de supermercados), Tavares, Santa Rosa (Cootrirosa e Hospital Vida e Saúde), Santa Cruz do Sul, Rio Grande, Cruz Alta (Hospital Santa Lúcia), Tenente Portela (Hospital Santo Antônio), Ijuí (Hospital de Caridade de Ijuí). Os serviços foram viabilizados por meio de parcerias com empresários dos municípios para atendimento dos seus colaboradores, contando com o apoio das respectivas Prefeituras Municipais quando necessário. As seis Unidades Móveis OdontoSesc envolveram diretamente 31 colaboradores. Todas as Unidades Móveis Odontológicas são certificadas pelo *Bureau Veritas Certification* com a ISO 9001:2015, garantindo rigoroso padrão de qualidade em todos os processos de trabalho. Em 2019, foram realizadas nas Unidades Móveis Odontológicas 48.362 presenças em consultas e sessões clínicas, concluídos 2.859 tratamentos, e realizados 72.400 procedimentos odontológicos. Cada paciente examinado realizou em média 7,4 consultas de tratamento e dos clientes que iniciaram seus atendimentos, 82% finalizaram o tratamento proposto.

Em 2019, ocorreu a implantação de novos Espaços Sesc de Saúde, nas cidades de São Borja, Montenegro, Canoas, Lajeado, Novo Hamburgo, Viamão, Erechim, Cachoeira do Sul, Rio Grande e Santa Maria, que juntamente com os Espaços de Saúde inaugurados no ano anterior (Santa Cruz do Sul, Santana do Livramento e Cruz Alta) passaram a ofertar as atividades de nutrição e cuidado terapêutico na realização de clínica ambulatorial. As atividades desenvolvidas foram fundamentadas no conceito contemporâneo de saúde, que leva em consideração as diferentes causas e complexidades do processo saúde-doença, compreendendo-o como resultante de um conjunto de fatores sociais, econômicos, políticos, culturais, ambientais, comportamentais, psicológicos e, também, biológicos.

Em Cuidado Terapêutico foram atendidas 45.048 pessoas em 2019. Houve, desta forma, um acréscimo de 15% na atividade em relação a 2018, levando em consideração os atendimentos em unidades móveis e unidades operacionais com Espaços Sesc de Saúde em funcionamento. Somente nas Unidades Moveis de Saúde Preventiva – USSP foram realizadas 7.941 mamografias e 3.557 ultrassonografias, totalizando 11.498 exames por imagem. Em Clinica Ambulatorial Especializada foram realizados 4.086 consultas oftalmológicas. Em Enfermagem foram realizados 5.203 atendimentos em rotinas de cuidado, envolvendo testes rápidos de colesterol, triglicerídeos e glicemia, verificação de tensão arterial e eletrocardiograma em repouso. Em Clínica Ambulatorial Geral foram realizados 568 exames citopatológicos do colo uterino, totalizando 5.771 pessoas atendidas nesta modalidade. O aumento do número de consultas oftalmológicas ocorreu nos municípios do interior do estado, por conta da demanda reprimida existente. Na realização de exames por imagem houve um acréscimo destes exames em decorrência da acessibilidade tanto no credenciamento SUS em Porto Alegre quanto pelo trabalho com o Hospital de Câncer em Barretos na itinerância. As unidades móveis de saúde são o elo com a população na prevenção de doenças como o câncer de mama, colo do útero, próstata, doenças crônicas não transmissíveis e as doenças da visão, possibilitando o fácil e rápido acesso par comerciários, seus dependentes e a comunidade.

ii. b. **Análise dos principais indicadores e macroprocessos, bem como contribuição das Unidades Nacionais e Unidades Regionais para os resultados obtidos.**

Quadro 8 - Programa Saúde: Indicadores de Resultado 2019

Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte da Informação	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	PC 4 - SescNet	Entre 110% a 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	94%	
Nível de Subsídio no Programa	[(Despesas Correntes do Programa – Receitas de Serviços do Programa] / Despesas Correntes do Programa] x 100	Execução Orçamentária - SescNet	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	49%	
Performance da Produção	(total variável principal prevista /total variável principal realizada no ano) x 100	SA - Strategic Adviser	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	96%	
Foco no Comerciário	[Nº total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100	SA - Strategic Adviser	*Performance*: Maior de 105,1% - Eficiente Entre 80 a 105% - Adequado Entre 76% e 79,99% - Atenção Menor que 75% - Inadequado	99%	
Performance do Crescimento Equilibrado	(Total das receitas realizadas/total das despesas realizadas sem adequações] / (Total das receitas previstas/Total das despesas previstas sem adequações] x100	Execução Orçamentária - SescNet	Performance: Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	97%	

Fonte: GEF

Tabela 2 – Programa Saúde: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2019	2018		2019		2020
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	96%	100%	94%	100%
Nível de Subsídio no Programa	57%	54%	48%	49%	45%
Performance da Produção	100%	102%	100%	96%	100%
Foco no Comerciário	84%	82%	82%	81%	80%
Crescimento Equilibrado	43%	47%	52%	51%	55%

Fonte: GEF

O percentual de execução orçamentária foi de 94%, considerado adequado. Este foi atingido pela não execução na totalidade das despesas em todas as atividades, através de ações de melhoria no gerenciamento dos custos dos serviços, seja através de mudanças nos processos de aquisição de materiais e serviços, seja na otimização dos processos de trabalho nas atividades do programa.

O percentual de 49% no nível de subsídio no Programa Saúde em 2019 reflete o aumento da procura por serviços de saúde pela comunidade, na categoria público em geral. É também o reflexo do aumento da demanda neste setor e do reconhecimento da qualidade e valores acessíveis dos nossos serviços. Este resultado requer atenção e buscamos garantir o atendimento a clientela preferencial, com 81% do foco no comerciário em 2019, considerado adequado.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

O Programa Saúde apresentou 96% de *performance* na produção. Considerando as receitas e despesas correntes, atingimos 94% de *performance* no crescimento equilibrado, ambos considerados resultados favoráveis, uma vez que mesmo sem atingir na totalidade as metas de produção, houve o gerenciamento do custo dos serviços e a redução das despesas em todas as atividades. O percentual de subsídio no programa apresentou resultado de 49%, em 2019, refletindo o aumento da procura do público em geral nos serviços de saúde, mas ainda mantendo *performance* de 99% do foco no comerciário. Estes resultados decorreram das estratégias de ampliação de parcerias, utilização intensiva das instalações, bem como na qualidade das atividades.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Para executar as metas propostas, as estratégias para 2020 serão: a ampliação da atividade de clínica ambulatorial na saúde bucal, nutrição e cuidado terapêutico nas unidades operacionais, o gerenciamento dos custos dos serviços oferecidos, a garantia da conformidade dos processos, e o envolvimento e a valorização dos colaboradores através da integração, capacitação profissional, incentivo à criatividade e ao trabalho em equipe.

3.1.3. Programa Cultura

I. Descrição geral (Referencial Programático)

Trata-se do conjunto de Atividades voltado à transformação social por meio do desenvolvimento e difusão das artes, do conhecimento e da formação dos agentes culturais, respeitando a dinâmica dos processos simbólicos e fomentando a tradição, preservação, inovação e criação.

Responsável: Silvio Alves Bento CPF: 500.442.810-72 Cargo: Gerente de Área

ii. Análise

ii.a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2019 em relação ao exercício de 2018.

Com uma atuação descentralizada e visando otimizar espaços e recursos, as ações do Programa Cultura pautaram a valorização da diversidade das manifestações culturais, o acesso facilitado ao público preferencial e o incentivo das produções artísticas, cumprindo assim a missão de promover o bem-estar das comunidades onde atua, contribuir para desenvolvimento e aprimoramento da produção cultural e o enriquecimento social e cultural dos indivíduos.

Quadro 9 - Principais resultados/produtos no Programa Cultura

Principais resultados/produtos no Programa Cultura	Público a que se destinou	Atividade Programática	Projeto(s) relacionado(s)	Dados de produção e/ou dados qualitativos e/ou quantitativos
Promoção da diversidade das manifestações artístico-culturais; Incentivo à ação sistemática da programação cultural; Ênfase nos processos de criação e experimentação;	Todas as categorias de clientes e todas as faixas etárias foram contempladas nesta Atividade. Apenas o projeto Teatro a Mil foi totalmente direcionado aos estudantes da rede pública municipal.	Artes Cênicas	• Rio Grande no Palco; • Palco Giratório; • Teatro a Mil; • Aldeias; • Festival de Circo.	Um total de 820.819 crianças, jovens e adultos participaram das ações destinadas à criação, produção, difusão, fruição e preservação de expressões cênicas, visando o desenvolvimento de

Possibilidade de diálogo permanente com os diversos públicos; Promoção da qualificação da equipe técnica.				plateias, artistas, produtores e público em geral, através das modalidades de circo, dança e teatro.
	A comunidade de forma geral, em especial aos estudantes.	Artes Visuais	• Artes Visuais	Em 2019, as Artes Visuais levaram um público de 294.393 às exposições e às ações mediadas e debates.
	A comunidade de forma geral, considerando que nos projetos Festival de Cinema de Santa Cruz e Mostra Sesc de Cinema, o público, além da comunidade de forma geral, atendem em especial os artistas e produtores da área Audiovisual.	Audiovisual	• Cine Sesc; • Festival de Cinema de Santa Cruz do Sul; • Mostra Sesc de Cinema.	O total de público atingido em 2019 foi de 165.542, através de ações destinadas à criação, produção, difusão, fruição do audiovisual, visando o desenvolvimento de plateias, artistas, produtores e público em geral.
	Todas as categorias de clientes foram contempladas, bem como todas as faixas etárias e níveis de leitura – público não leitor, o leitor em formação e os leitores já formados.	Biblioteca	• Biblioteca; • BiblioSesc.	Em 2019, as bibliotecas fixas e móveis receberam um total de 528.567 participantes. Dentre todas os serviços como consultas, empréstimos, acessos à internet e troca-troca de livros, foram realizados 631.297 unidades de produção.
	Todas as categorias de clientes foram contempladas, bem como todas as faixas etárias e níveis de leitura – público não leitor, o leitor em formação e os leitores já formados. O projeto Sesc Mais Leitura é totalmente voltado a estudantes da rede pública municipal e/ou estadual, já o público das feiras de livros é, em maior número, formado por estudantes das redes municipais.	Literatura	• Feiras de Livros; • Arte da Palavra; • Sesc Mais Leitura; • Sesc Literatura.	Em 2019, um total de 841.348 pessoas, de todas as faixas etárias, foram impactada com ações de incentivo à leitura através de uma programação acessível, sistemática e diversificada, dividida em ações formativas, como em oficinas, debates, palestras e as de fruição como as *performances* poéticas, narrações de histórias e saraus.

	Toda a comunidade, de forma geral. Apenas o projeto Festival Internacional de Sesc de Música que, além da comunidade, atende em especial estudantes de música.	Música	• Sesc Música; • Sonora Brasil; • Festival Internacional Sesc de Música; • Aldeias.	O público na atividade Música em 2019 atingiu o número de 1.009.880, através de ações destinadas à criação, produção, difusão, fruição e preservação da música em seus diversos gêneros e estilos, visando ao desenvolvimento de plateias, artistas, produtores e público em geral.

Fonte: GEC

Os projetos Palco Giratório, Feiras de Livros e Festival Internacional Sesc de Música foram realizados com apoio financeiro do Departamento Nacional.

A ampliação de ações em parceria com os municípios fortaleceu a atuação da instituição, o que contribuiu para o atingimento das metas previstas.
Comparado ao exercício anterior, destaque para os projetos corporativos de grande visibilidade institucional como o 9º Festival Internacional Sesc de Música de Pelotas, a 14ª. Edição do Festival Palco Giratório e a 6ª Mostra Sonora Brasil, em Porto Alegre, e o 5º Santa Maria Sesc Circo.

A Música em suas variadas vertentes e estilos foi apresentada pelos programas Sesc Música, Circuito Sonora Brasil, Música de Concerto e Instrumental Brasileiro, Concerto Sesc de Partituras, além de inúmeros espetáculos musicais com grupos locais e regionais, realizados em diversas localidades e espaços, como teatros, casas de cultura, parques e praças. Um exemplo de ação em parceira, foi com à Fundação, Pablo Kólmos onde foram promovidos 08 concertos da Orquestra Sinfônica de Porto Alegre nas cidades de Caxias do Sul, Camaquã, Lajeado, São Leopoldo, Santa Rosa, Uruguaiana, Venâncio Aires, Farroupilha, cabendo ao Sesc somente o investimento na produção dos eventos, e a Fundação os custos com cachê dos músicos. A produção de ações do Sesc Música totalizaram um resultado de 132,77% do previsto. A receita da Atividade Música superou a meta, fechando o ano com 101,57% de realização. Já a despesa teve uma *performance* inferior, totalizando um resultado de 92,42% do previsto, evidenciando uma otimização dos custos, e gerando receita e produção superiores ao previsto.

As Artes Cênicas mantiveram a sistemática de trabalho pautada para apresentar a diversidade de projetos de circo, dança e teatro, nas mais variadas configurações e estilos, com uma importante ação de descentralização e interiorização. Diversos projetos foram desenvolvidos em formatos de circuitos, mostras e festivais. Destaque para Agosto Cultural na cidade de Erechim, Aldeias Culturais de São Leopoldo, Santa Rosa, Caxias do Sul e Novo Hamburgo, e Mostra de Teatro Infantil em Porto Alegre.

Dentre os projetos da atividade de Artes Cênicas, somente com o projeto Rio Grande no Palco o resultado na produção totalizou 126,37% do previsto. A receita da Atividade Artes Cênicas superou a meta, fechando o ano com 142,65% de realização, já a despesa teve uma *performance* inferior, totalizando um resultado de 89,17% do previsto, evidenciando uma otimização dos custos, e gerando receita e produção superiores ao previsto.

O acervo de filmes do CineSesc, em programação diversificada e realizada em várias cidades, reforçou e incentivou a aproximação com a atividade do Audiovisual. Destacou-se o formato de exibições em telão inflável, em sessões em praças e parques, promovendo o lazer cultural e a aproximação da linguagem audiovisual nas comunidades que não contam com cinemas, sempre com o acesso gratuito a todos participantes. Destaque para o 2º Festival Santa Cruz de Cinema, que promoveu o encontro de profissionais da área, tendo recebido mais de 600 filmes inscritos, além da realização da 3º Mostra Sesc de Cinema apresentando o panorama da produção cinematográfica brasileira com 50 filmes nas cidades de Porto Alegre, Montenegro, Alegrete e Uruguaiana.

A atividade contribui com uma *performance* de 178,09% na produção de ações. Quanto aos resultados financeiros a receita superou a meta, fechando o ano com 124,26% de realização, já a despesa teve uma *performance* inferior, totalizando um resultado de 46,96% do previsto, evidenciando uma otimização dos custos, e gerando receita e produção superiores ao previsto.

As Bibliotecas foram o local de encontros para palestras, oficinas e apresentações artísticas, além de inúmeras escolas públicas, o que garantiu os resultados satisfatórios na Atividade Literatura. Em Biblioteca, além de contar com uma programação sistemática, os clientes consultaram e retiraram livros e revistas.

Foram desenvolvidas palestras, oficinas e encontros com autores em 92 Feiras de Livros, pelo projeto Sesc Mais Leitura e Circuito Literário Arte da Palavra, a fim de estimular a leitura de determinados autores ou gêneros, bem como fomentar a escrita criativa. Foram também desenvolvidas atividades literárias em formato de apresentações artísticas, permitindo explorar as mostras e exposições, as *performances* e intervenções, os saraus e shows musicais, as contações de histórias, entre outras formas de expressão.

A atividade de Literatura contribui com uma *performance* de 111,50% na produção de ações. Quanto a receita a *performance* foi de 196,69% e a despesa teve uma *performance* inferior, totalizando um resultado de 87,68% do previsto, evidenciando uma otimização dos custos, e gerando uma produção superior ao previsto. Com 19 bibliotecas fixas, 3 caminhões BiblioSesc e oito espaços de leitura, atendemos o público infantil, juvenil e adulto, disponibilizando o acesso à literatura de lazer, informativa e didática, buscando despertar o gosto pela leitura, promovendo acesso aos livros através de atividades literárias como hora do conto, sarau literário, oficinas, clube de leitura, feiras de troca de livros e outras atividades que contribuíram para ampliar a retirada de livros e as consultas. Destaque para o aumento de 11,8% no empréstimo de livros infantis, juvenis, quadrinhos, gibis e mangás.
A atividade de Biblioteca contribuiu com uma *performance* de 112,53% na produção de ações. Quanto a despesa, teve uma *performance* inferior, totalizando um resultado de 90,74% do previsto, evidenciando uma otimização dos custos e gerando uma produção superior ao previsto.

Nas Artes Visuais, exposições foram realizadas em espaços próprios – como Unidade de Lajeado, Caxias do Sul, Santa Rosa e Santa Maria e também com parcerias firmadas em cidades como Santa Maria (Museu de Arte de Santa Maria), Bento Gonçalves e Porto Alegre, o que possibilitou a ampliação da atuação em atividades de mediação na linguagem. Destaque para a parceria com a Bienal de Artes Visuais do Mercosul, na realização de atividades preparatórias para a próxima edição através da realização de seminário em Porto Alegre, estendendo ações para Pelotas e Caxias do Sul
As Artes Visuais contribuíram com uma *performance* de 144,44% na produção de ações. Quanto à despesa, teve uma *performance* inferior, totalizando um resultado de 41,61% do previsto, evidenciando uma otimização dos custos, e gerando uma produção superior ao previsto.

Foi possível aperfeiçoar a equipe técnica e operacional, através da realização do 1º. Forum de Cultura Sesc, que oportunizou um maior aprofundamento de questões conceituais da área, ampliação de repertório, e reflexão sobre a importância da atuação na área cultural.

ii. b. Análise dos principais indicadores e macroprocessos, bem como contribuição das Unidades Nacionais e Unidades Regionais para os resultados obtidos.

Quadro 10 - Programa Cultura: Indicadores de Resultado 2019

Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte da Informação	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	PC & - SescNet	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 110% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	79%	
Nível de Subsídio no Programa	[(Despesas Correntes do Programa – Receitas de Serviços do Programa) / Despesas Correntes do Programa] x 100	Execução Orçamentária - SescNet	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	79%	
Performance da Produção	[total variável principal prevista /total variável principal realizada no ano] x 100	SA - Strategic Adviser	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 e 105% - Adequado Entre 95 e 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	121%	
Foco no Comerciário	[Nº total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100	SA - Strategic Adviser	Performance : Maior de 105,1% - Eficiente Entre 80 a 105% - Adequado Entre 76% e 79,99% - Atenção Menor que 75% - Inadequado	87%	
Performance do Crescimento Equilibrado	(Total das receitas realizadas/total das despesas realizadas sem adequações) / (Total das receitas previstas/Total das despesas previstas sem adequações) x100	Execução Orçamentária - SescNet	Performance: Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,98% - Inadequado	150%	

Fonte: GEF

Tabela 3 – Programa Cultura: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2019	2018		2019		2020
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	72%	100%	79%	100%
Nível de Subsídio no Programa	91%	85%	86%	79%	83%
Performance da Produção	100%	102%	100%	121%	100%
Foco no Comerciário	76%	76%	53%	46%	50%
Crescimento Equilibrado	10%	15%	14%	21%	17%

■ Acima planejado ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: GEF

Considerando o desempenho da execução orçamentária total do programa, realizamos 79% da Despesa prevista, justificado pelo atraso na conclusão dos projetos complementares para construção da sede própria da Unidade de São Leopoldo e, ainda, nas atividades de Audiovisual e Artes Visuais, cujo investimento ficou abaixo do previsto, sem prejudicar a produção, as ações otimizadas com parcerias, foram executadas sem a necessidade efetiva de recursos financeiros próprios.

Quanto à produção, a superação das metas reflete a atuação sistemática e o comprometimento das Unidades em manter as parcerias com os poderes público e privado, otimizar e ampliar ações em Unidades com equipamentos culturais disponíveis, além de intensificar a comunicação e divulgação, por meio das redes sociais.

Justificamos que o Indicador Foco no Comerciário não atingiu o percentual previsto, em virtude da presença da comunidade em geral ter sido mais efetiva em algumas ações.

Quanto ao Crescimento Equilibrado, o comprometimento da gestão foi de executar o programa de trabalho, otimizando os recursos e potencializando parcerias e o retorno financeiro para algumas ações, superando desse modo a receita prevista, também justificada pelo incremento de público pagante em eventos como o Festival do Palco Giratório de Porto Alegre, pela otimização da venda *online*, e ainda pelos inúmeros eventos realizados com aportes em parceria com Prefeituras e outra empresa privadas.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Foi possível promover o acesso e a democratização da cultura através da realização de significativos eventos culturais, ações sistemáticas formativas e de fruição, além de disponibilizar espaços criativos e acolhedores ao longo de todo o ano. Mantivemos o diálogo com os diversos públicos, fortalecendo a ação finalística, ampliando a abrangência e a visibilidade da instituição, incentivando e despertando para os fazeres culturais. Projetos como o Teatro a Mil, Sesc Mais Leitura, as Aldeias e o Festival Internacional Sesc de Música de Pelotas, Festival Palco Giratório Porto Alegre, Feiras de Livros, entre outros abarcam esses valores, somando-se a descentralização das ações.

A atuação cultural do Sesc RS envolve não apenas o sujeito que cria e o sujeito que se capacita, usufrui ou se transforma através de tantas possiblidades artísticas. Outros tantos profissionais, parceiros, fornecedores, instituições e prestadores de serviço fazem parte efetivamente desta movimentação da economia, tornando toda esta entrega viável.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

O desafio para 2020, mais significativamente nas Artes Cênicas e na Música, será de otimizar a ocupação dos espaços, ampliar as parcerias e assim garantir a execução das ações, otimizando recursos e ofertando às comunidades uma programação sistemática de espetáculos, além de contribuir para um crescimento nas receitas operacionais da instituição.

Outra ação importante é ofertar uma programação que dialogue com os diversos públicos, contribuindo assim para a fruição e aproximação com as comunidades onde atuamos, reforçando o propósito de cuidar, emocionar e fazeres as pessoas felizes.

3.1.4. Programa Lazer

i. Descrição geral (Referencial Programático)

Conjunto de Atividades que objetiva contribuir para o direito ao lazer; a melhoria da qualidade de vida, no âmbito individual e coletivo; a ampliação de experiências e conhecimento e o desenvolvimento de valores, por meio da oferta de conteúdos físico-esportivos, socioculturais, turísticos e da natureza.

Responsável: ***Marcelo de Campos Afonso***	***CPF: 740.306.610-72***	***Cargo: Gerente de Área***
Responsável: ***Maria Helena Krause***	***CPF: 986.650.300-34***	***Cargo: Gerente de Área***

ii. Análise

ii.a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2019 em relação ao exercício de 2018.

O Programa Lazer tem como objetivo contribuir para o direito ao lazer, melhoria da qualidade de vida, no âmbito individual e coletivo, ampliando as experiências e conhecimentos. Neste sentido o programa compreende as atividades de Desenvolvimento Físico Esportivo e Recreação e Turismo Social executado por duas gerências no Departamento Regional.

Quadro 11 - Principais resultados/produtos no Programa Lazer

Principais resultados/produtos no Programa Lazer	Público a que se destinou	Atividade Programática	Projeto(s) relacionado(s)	Dados de produção e/ou dados qualitativos e/ou quantitativos
Proporcionar melhores condições para o aproveitamento do tempo livre, através de atividades que promovam o desenvolvimento de hábitos saudáveis e estimule a integração social.	Comércio, serviços e público em geral.	Recreação	• Estação Verão SESC; • Sesc Recreação; • Brincando nas Férias; • Brincando no Sesc; • Sesc Games; • Partiu Natureza; • RecreArte; • Sesc Lazer.	• 407 cidades com atividade realizadas (100 % dos municípios); • 5.933.185 pessoas atendidas; • Crescimento em produção de 6 % em relação á 2018; • 4 Unidades Móveis de Lazer; • Resultado de Produção 103,70 %.
	Comércio, serviços e público em geral.	Academias	• Academias.	• 47 Academias(2 novas); • 43 Estúdios de Pilates(5 novos) ; • Certificação ISO 9001/2015 em todas academias; • Implantação de Grupos de Corridas Sesc Run; • Aproximadamente 30.000 alunos.
	Comércio, serviços e público em geral.	Esporte	• Circuito Verão SESC de Esportes(apoio DN); • Circuito Sesc de Corridas e Corridas Municipais; • Torneios e Competições; • Circuito SESC de Pesca Esportiva; • Circuito Sesc de Volei; • Circuito Sesc de Câmbio.	• Aproximadamente 259.000 clientes • Aproximadamente 150 corridas de rua; • Implantação de sistema de cronometragem próprio Sesc.
	Comércio de bens, serviços e Turismo, Público em	Pacotes Turísticos – Turismo Emissivo	Reconhecer Rio Grande do Sul, Conhecer Destinos e	• 191.662 frequências. realizadas.

Gerar experiências em Turismo Social que proporcionem o enriquecimento cultural, educacional e histórico aos participantes.	Geral	Lazer – Turismo Social	Culturas, Férias Imperdíveis e Oportunidade.	
	Comércio de bens, serviços e Turismo, Público em Geral	Temporada de Férias – Turismo Emissivo Lazer – Turismo Social	• Temporada de Férias	• 31.708 pacotes de hospedagem comercializados.
	Comércio de bens, serviços e Turismo, Público em Geral	Meios de Hospedagem próprios – Turismo Receptivo Lazer – Turismo Social	• Hotelaria	• 230.794 frequências realizadas.

Fonte: GEL e GHT

Em 2019, na atividade Desenvolvimento Físico Esportivo, buscando a inovação, foi colocado em prática, o sistema de cronometragem para eventos esportivos (corridas de rua, de bike etc). O mesmo foi adquirido com a intenção de que as UOs ofertassem mais qualidade, aliadas a redução das despesas previstas com contratação deste serviço. Também foram ampliadas as parcerias na modalidade de *Mountain Bike*.

Inauguramos ainda 5 estúdios de pilates no ano de 2019 nos municípios de Alegrete, Carazinho, Sobradinho, Itaqui e São Borja, atingimos a marca de 43 estúdios de Pilates de aparelhos em todo Estado, sendo a maior rede de estúdios do Rio Grande do Sul. Chegamos a 47 academias no Estado com a inauguração de mais duas academias nas cidades de Itaqui e Vacaria. Nas cidades de Montenegro e São Borja tivemos a inauguração de novas Unidades com novos espaços de Academia. Inauguramos também um novo espaço em Alegrete com piscina, onde oferecemos aulas de hidroginástica e natação e também um Estúdio de Pilates. Implantamos ainda, o Sesc Run, um grupo de corridas com treinos em parques e espaços públicos com acompanhamento específico e suporte nas corridas de rua do Estado.

Manteve-se a modernização das academias, com uma nova reformulação dos espaços nas Unidades novas, com mais funcionalidades e menos aparelhos. Seguimos com a substituição de equipamentos depreciados na musculação e aquisição de materiais para ginástica, treinamento funcional e pilates como: halteres, anilhas, barras, faixas elásticas, *Kettelbell*, Bolas Suíças, Bosu, TRX, Rolo para liberação miofascial, *over ball, magic circle*, corda naval, cones, kit *slackline*, meia lua, plataformas de salto, entre outros.

O programa de fidelização de alunos continuou com a possibilidade do pagamento *online*, minimizando as filas e o desconforto dos clientes. A priorização do atendimento aos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo foi mantida em todas as academias.

Para aprimorar o atendimento das necessidades dos clientes e garantir a padronização e qualidade no serviço prestado, realizamos uma capacitação em gestão e atendimento para todos os instrutores de academia.

Na área de recreação foram realizadas atividades em todos os 497 municípios do Estado, tendo como destaque de itinerância as 02 Unidades Moveis RecreArte (caminhão palco) e 02 Unidades Sesc Lazer (furgão) que juntas circularam por 203 municípios do RS.

Um dos destaques foi o projeto Partiu Natureza, lançado em 2018, como piloto em duas Unidades Operacionais, tendo como objetivo a realização de caminhas orientadas em meio a natureza, proporcionando uma atividade física, integração social, orientações de meio ambiente e acima de tudo o convívio familiar já que o evento tem um cunho recreativo e de integração. A adesão ao projeto foi um dos pontos altos, sendo realizadas 13 etapas, com a participação de mais de 600 pessoas, tendo como inovação a etapa de bicicleta na cidade de Venâncio Aires.

Em continuidade às ações previstas, os projetos Brincando no SESC, Brincando nas Férias, Sesc Games, Piscinas e Estação Verão, beneficiaram milhares de pessoas atendendo a proposta de levar ações recreativas com uma proposta diferenciada de cunho lúdico-educativo e de integração social.

A atividade Turismo Social, através da modalidade Turismo Emissivo, oportunizou a integração sustentável, representando 46% do total da atividade, mantendo o mesmo resultado de 2018, obtidos por meio dos serviços de pacotes turísticos dos projetos Reconhecer Rio Grande do Sul, Conhecer Destinos e Culturas, Oportunidades e do projeto Férias Imperdíveis. No projeto Temporada de Férias comercializamos 27.877 pacotes de hospedagem, sendo que destes, 24.146 foram para os trabalhadores do comércio, serviços e turismo, representando 86,62% do público total.

A modalidade Receptivo foi responsável por 54% da execução física de 2019, ao realizar 230.794 produções, sendo destes 102.243 no Sesc Torres, 74.964 no Sesc Gramado, 47.686 no Sesc Porto Alegre e 3.810 na Pousada Sesc Caxias do Sul, possibilitando uma taxa de ocupação média de 75% das unidades habitacionais disponibilizadas. Tivemos um crescimento de 7% na execução física, em relação ao ano anterior.

ii.b. Indicadores de resultado

Quadro 12 - Programa Lazer: Indicadores de Resultado 2019

Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte da Informação	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	PC 4 - SescNet	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% a 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	91%	
Nível de Subsídio no Programa	[(Despesas Correntes do Programa – Receitas de Serviços do Programa) / Despesas Correntes do Programa] x 100	Execução Orçamentária - SescNet	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	37%	
Performance da Produção	(total variável principal prevista /total variável principal realizada no ano) x 100	SA - Strategic Adviser	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	109%	
Foco no Comerciário	[Nº total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100	SA - Strategic Adviser	Performance: Maior de 105,1% - Eficiente Entre 80 a 105% - Adequado Entre 76% e 79,99% - Atenção Menor que 75% - Inadequado	91%	
Performance do Crescimento Equilibrado	(Total das receitas realizadas/total das despesas realizadas sem adequações) / (Total das receitas previstas/Total das despesas previstas sem adequações) x100	Execução Orçamentária - SescNet	Performance: Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	104%	

Fonte: GEF

Tabela 4 – Programa Lazer: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2019	2018			2019			2020
	Previsto	Realizado		Previsto	Realizado		Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	95%	91%		95%	91%		95%
Nível de Subsídio no Programa	46%	43%		39%	37%		32%
Performance da Produção	100%	103%		100%	109%		100%
Foco no Comerciário	74%	72%		76%	69%		74%
Crescimento Equilibrado	56%	58%		61%	63%		68%

Acima Planejado Conforme planejado Merece atenção Desconforme

Fonte: GEF

As ações do Programa Lazer alcançaram os objetivos de proporcionar melhores condições de aproveitamento do tempo livre, através de projetos e eventos disseminados por todo o Estado, disponibilizando vivências agradáveis que valorizam e estimulam o conhecimento histórico, cultural e social.

A maioria dos indicadores apresenta desempenho favorável, destacando-se os indicadores de *performance* de produção e de crescimento equilibrado, que apresentaram um resultado de 109% e 104%. As atividades do programa que mais se destacam foram a Desenvolvimento Físico e Esportivo, e Turismo Social, onde, superaram 15,08% e 6,05% da produção planejada respectivamente.
Em relação ao impacto social gerado na atividade de lazer, para termos uma extada noção da importância do papel social desempenhado no ano de 2019, estabelecemos um comparativo entre o investimento realizado pelo Estado do Rio Grande do Sul, através das Secretarias de Esporte e Lazer e de Desenvolvimento Econômico e Turismo e a nossa entidade. O Governo do Estado fez um investimento total através de suas secretarias na ordem de R$85.000.000,00, e o Sesc/RS na ordem de R$95.424.594,47. Este montante representa 65% a mais de investimento que o poder Estadual neste segmento da economia.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

O programa Lazer atuou de forma a garantir a abrangência, fortalecendo suas ações junto às equipes. Avaliamos algumas ações e reestruturamos o processo de licitação para contratação de fornecedores, principalmente de meios de hospedagem, onde atingimos o interesse do Sesc e do público interno e externo que usufrui os serviços correlacionados. Nas ações de Esporte e Recreação buscou-se novas modalidades e eventos que possibilitassem ampliar o público que já utiliza os serviços, inovando assim o portfólio de serviços assim como viabilizando o atingimento das metas corporativas. Soma-se a isto a inovação nas modalidades das academias assim como layout das mesmas torrando-as mais atrativas e modernas.

As capacitações foram ampliadas via salas virtuais possibilitando um alinhamento sistemático com as equipes, assim como das academias e SAC, ampliando as temas relacionados a gestão e atendimento respectivamente. As visitas técnicas nas unidades e fornecedores realizadas no decorrer do ano tiveram como objetivo o alinhamento das ações internas, além de qualificar a entrega do produto final aos clientes.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Dando continuidade ao processo de melhorias do programa, estaremos buscando novos recursos de tecnologia nos processos de inscrições, realização de eventos esportivos e reservas *online* dos meios de hospedagem próprios.

Em relação a novas estruturas de lazer, está prevista a entrega da construção da cobertura da Piscina Olímpica e aquecimento da mesma na Unidade Protásio Alves, otimizando a capacidade instalada do equipamento e do Hotel Sesc Porto Alegre.

A atualização das estruturas, implantação de novos destinos de pacotes turísticos, novas modalidades esportivas e ampliação de eventos de lazer com foco no público adolescente e a ampliação da ocupação dos meios de hospedagem, serão intensificados para atendermos plenamente as metas financeiras de produção.

3.1.5. Programa Assistência

i. Descrição geral (Referencial Programático)

Consiste em Atividades socioeducativas assistenciais que estimulem a participação social e a cooperação entre indivíduos, instituições e setores da sociedade, visando contribuir para a inclusão social e para o acesso aos direitos sociais.

Responsável: **Lisângela da Silva Antonini CPF: 566.396.001-53 Cargo: Gerente de Área**

ii. Análise

ii.a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2019 em relação ao exercício de 2018.

O Programa Assistência compreende as atividades de Desenvolvimento Comunitário, Segurança Alimentar e Apoio Social, Trabalho Social com Grupos e Assistência Especializada com o objetivo de promover atividades socioeducativas assistenciais que estimulem a participação social e a cooperação entre indivíduos, instituições e setores da sociedade, visando contribuir para a inclusão social e para o acesso aos direitos sociais. Destacam-se os seguintes projetos:

Quadro 13 - Principais resultados/produtos no Programa Assistência

Principais resultados/produtos no Programa Educação	Público a que se destinou	Atividade Programática	Projeto(s) relacionado(s)	Dados de produção e/ou dados qualitativos e/ou quantitativos
Disseminar a cultura do voluntariado em pessoas e organizações no RS.	Público em Geral	Desenvolvimento Comunitário	• Programa Sesc de Voluntariado.	1.009 clientes inscritos; 9.831 frequências; Público de 889 pessoas.
Inclusão social e protagonismo dos participantes através da atuação em defesa se causas sustentáveis.	Público em Geral	Desenvolvimento Comunitário	• Projeto Sesc Plantar.	37 clientes inscritos; 2.203 frequências; 206 participantes; Público de 231 pessoas.

Educar organizações para a segurança alimentar e nutricional, desperdício de alimentos e responsabilidade social.	Público em Geral	Segurança Alimentar e Apoio Social	• Programa Mesa Brasil Sesc.	R$ 10.108.133,44 - Monetização das doações distribuídas; 1.795.106 kgs de alimentos distribuídos; 842 entidades sociais cadastradas; 617 doadores de alimentos e serviços. 116.700 pessoas beneficiadas; 14.589 pessoas capacitadas.
Promover espaço que vise o protagonismo do idoso para o fortalecimento do seu bem estar social, integração, afetividade e envelhecimento ativo e saudável	Público em Geral	Trabalho Social com Grupos	• Programa Sesc Maturidade Ativa.	5.545 clientes inscritos; 231.255 frequências; Público de 26.278 pessoas; 113.591 participantes.
Construir através do desenvolvimento de atividades intergeracionais um processo de troca entre passado e presente, viabilizando o futuro das relações sociais entre todas as fases do desenvolvimento humano.	Público em Geral	Trabalho Social com Grupos	• Sesc Gerações.	2.798 clientes; 70 clientes inscritos; 7.502 frequências.

Fonte: GEAS

O Programa Assistência incentivou ações de voluntariado em diversas cidades que tiveram impacto social positivo nas comunidades. A exemplo de Erechim, Porto Alegre e Cachoeira do Sul, voluntários foram mobilizados para revestir as paredes das casas de famílias em situação de risco social com caixas de leite para isolamento térmico; tecer "pedacinhos" de crochê e tricô para confeccionar mantas para doação e criar um Eco Ponto na Escola para promover campanha de arrecadação de resíduos eletrônicos; respectivamente.

Com o objetivo de evitar um impacto negativo na arrecadação de doações ao Programa Mesa Brasil Sesc foram fortalecidas parcerias nacionais com a BRF, na qual o Sesc/RS participou da campanha "Chegou a generosidade do Natal", distribuindo *chesters* para 18 mil famílias de Porto Alegre e região metropolitana. Em parceria com a *Subway*, realizamos a campanha "Dia Nacional do Sanduíche", onde 1% do arrecadado com a venda em suas lojas foi repassado para o Programa para a aquisição

de leite integral. A Campanha "Natal do Bem", em parceria com a rede Carrefour, arrecadou em um único dia 560 kg de alimentos doados pelos clientes nas lojas de Gravataí, Canoas e Santa Maria.

Outro evento importante foi a realização do 2º Fórum Sesc de Impacto Social – inovação para as organizações sociais, aberto ao público com o objetivo de promover debates de grande relevância social.

A participação do Sesc/RS nos espaços de discussão das políticas públicas de segurança alimentar e nutricional e de assistência social foi novamente reafirmada através da participação de representação no Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional do Rio Grande do Sul (Consea/RS) e nos Conselhos Municipais de Segurança Alimentar e Nutricional (Comsans) e do Fórum de Entidades de Assistência Social.

Com o objetivo de dar visibilidade institucional, o Programa Sesc Maturidade Ativa, realizou ações corporativas como o Dia mundial de enfrentamento da violência contra a pessoa idosa, Mês/semana do idoso – com objetivo de comemorar o dia internacional do idoso, que ocorre no dia 01 de outubro, disponibilizando espaços de integração e reflexão sobre o envelhecimento e a XVI Convenção Sesc Maturidade Ativa com o proposito de oferecer espaço de desenvolvimento fisico, psicológico e social aos 1.160 participantes do evento.

Destaca-se a realização do projeto *Artistando pela Cidade* que buscou ressignificar as práticas criativas e inventivas, nas diferentes linguagens artísticas dos grupos de idosos, resultando em apresentações, exposições, na produção de cartões postais e de um catálogo fotográfico (https://www.sesc-rs.com.br/acaosocial/maturidadeativa/).
No Conselho Estadual da Pessoa Idosa, o Sesc/RS é membro titular como representante da sociedade civil, participando das plenárias realizadas e parceiro em eventos como Seminário de conscientização pela violência da pessoa idosa e Conferência Estadual dos direitos da pessoa idosa. Na Frente Parlamentar da Pessoa Idosa, a Instituição auxilia nos encaminhamentos sobre o Fundo Municipal do Idoso, Fórum Social Mundial da População Idosa, Pessoas com Deficiência e Diversidades, entre outras.

Como estratégia na ampliação do Portfólio de Serviços, o Sesc/RS inovou sua atuação através da inserção da modalidade grupos sociais intergeracionais com a implantação do projeto Sesc Gerações, que contempla atividades intergeracionais de convivência, cooperação e transformação, com objetivo de viabilizar a interação entre todas as fases do desenvolvimento humano. O projeto é realizado através de parcerias com prefeituras municipais e ocorreu nas cidades de Carlos Barbosa, Novo Cabrais, Amaral Ferrador e Camaquã.

II. b. Análise dos principais indicadores e macroprocessos, bem como contribuição das Unidades Nacionais e Unidades Regionais para os resultados obtidos.

Quadro 14 - Programa Assistência: Indicadores de Resultado 2019

Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte da Informação	Parâmetro da Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	PC & - SescNet	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 110% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	87%	
Nível de Subsídio no Programa	[(Despesas Correntes do Programa – Receitas de Serviços do Programa) / Despesas Correntes do Programa] x 100	Execução Orçamentária - SescNet	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	83%	
Performance da Produção	[total variável principal prevista /total variável principal realizada no ano] x 100	SA - Strategic Adviser	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 e 105% - Adequado Entre 95 e 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	109%	
Performance do Crescimento Equilibrado	[Total das receitas realizadas/total das despesas realizadas sem adequações) / (Total das receitas previstas/Total das despesas previstas sem adequações) x100	Execução Orçamentária - SescNet	Performance: Maior que 100 - Adequado Entre 95 e 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	133%	

Fonte: GEF

Tabela 5 – Programa Assistência: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2019	2018		2019		2020
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	71%	100%	87%	100%
Nível de Subsídio no Programa	98%	98%	87%	83%	81%
Performance da Produção	100%	116%	100%	109%	100%
Crescimento Equilibrado	1,89%	1,83%	13,00%	17,25%	19,03%

■ Acima planejado ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: GEF

A maioria dos indicadores de produção do Programa Assistência apresenta desempenho favorável, sendo que o desempenho global foi de 109%. As atividades apresentaram as seguintes *performances*: Assistência Especializada, 144,13%; Desenvolvimento Comunitário, 130,58%; Segurança Alimentar e Apoio Social, 111,75% e Trabalho Social com Grupos, 89,96%, respectivamente.

O não cumprimento no indicador de produção na atividade de Trabalho Social com Grupos ocorreu devido a queda de participantes no primeiro trimestre do ano, em função da alteração da metodologia do Programa Sesc Maturidade Ativa que passou a comercializar as vagas aos interessados. A cobrança de mensalidades foi uma estratégia para subsidiar e manter o serviço em razão do cenário econômico e político em virtude do risco da perda da receita compulsória. Embora ao longo do ano, o Programa tenha retomado a tendência de crescimento do número de participantes, não foi suficiente para atender o número de produção prevista para o ano.

O indicador de crescimento equilibrado do Programa apresentou *performance* de 133%, devido a ampliação das receita de serviços, na Atividade Trabalhos Social com Grupos e otimização de recursos provenientes de ações em parceria e voluntariado onde o Sesc obteve uma redução nas despesas de Uso de Bens e Serviços.

Com relação à Execução Orçamentária no Programa, executou-se 87% da despesa prevista, onde a justificativa deste resultado se deve a otimização e economia de recursos previstos em Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas cujas ações foram realizadas através de ferramentas de Educação a Distância; e a não realização do projeto de construção do prédio para abrigar a Unidade Sesc Comunidade devido a necessidade de novos estudos solicitados pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre, inviabilizando a obra em 2019.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Os resultados globais do Programa Assistência demonstraram que a estratégia de consolidação dos serviços está sendo efetiva. A adequação da metodologia para o Programa Sesc Maturidade Ativa e a implantação do Projeto Sesc Gerações tem a intenção de possibilitar espaços para o trabalho social com grupos em diferentes contextos atendendo a tendência da longevidade e das relações humanas e sociais.

Para garantir a abrangência e o fortalecimento do Programa Assistência, as ações de capacitação e formação das equipes em todas as Atividades foram reestruturadas e realizadas através de encontros presenciais conforme a necessidade e característica de cada Atividade. No decorrer do ano foram realizadas salas virtuais para alinhamento das ações e de eventos corporativos e visitas técnicas com o objetivo de apoiar e qualificar a atuação dos colaboradores e a entrega dos serviços aos clientes.

As parcerias com Universidades, a exemplo das já constituídas com a UFRGS e PUC/RS, e a ampliação com IFSUL para realização de pesquisas relacionadas ao tema da Longevidade, tem fortalecido a visibilidade institucional e a geração do conhecimento.

A mensuração do impacto social avaliada pelo indicador de monetização das doações distribuídas, promovida pelo Programa Mesa Brasil Sesc no valor de R$ 10.108.133,44 a partir da distribuição de 1.795.106 kgs de alimentos, demonstra a importância da Rede de Solidariedade para a qualificação da prestação de serviços das Entidades Sociais cadastradas ao seu público beneficiário. Este valor não utilizado na aquisição de alimentos é revertido nas organizações sociais em melhorias da infraestrutura dos espaços, na contratação de recursos humanos e na promoção social, monitorados pelo diagnóstico de acompanhamento realizado pelas equipes técnicas do Programa.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

No próximo ciclo, o Programa Assistência atuará nas ações de diagnóstico do impacto social provenientes dos instrumentos de pesquisa elaborados para os Programas Sesc Maturidade Ativa e Mesa Brasil Sesc.

As ações de capacitação presencial e virtual e o acompanhamento das atividades através de visitas técnicas terão o foco no aperfeiçoamento contínuo e inovação das programações, a fim de proporcionar o desenvolvimento social das organizações da sociedade civil e pessoas beneficiadas.

Em 2020, retomaremos a análise de cenários para a ampliação do Portfólio de Serviços do Programa a fim de captar novas ações, bem como colocar em operação os serviços de Consultoria de Implantação do Voluntariado Corporativo e o Sesc Gerações. Também em 2020 a proposta de reestruturação da plataforma do Centro de Referência do Envelhecimento - CRE será retomada com

foco no reposicionamento do serviço potencializando os projetos e eventos realizados pelo Programa Sesc Maturidade Ativa.

3.1.6. Programa Administração

i. Descrição geral (Referencial Programático)

Conjunto de Atividades que visa o planejamento, a organização e a mobilização dos recursos humanos, dos materiais técnicos, financeiros, e institucionais, com o propósito de contribuir para a eficiência da gestão, proporcionando os meios necessários ao desenvolvimento das ações da área fim.

Responsável: **Sandra R. C. Lindorfer** **CPF: 519.953.950-72** **Cargo: Gerente de Área**

ii. Análise

ii.a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2019 em relação ao exercício de 2018.

De acordo com o que preconiza o Referencial Programático da Instituição, o Programa Administração compreende as ações da área de Gestão e de Apoio, sendo desempenhada pela Assessoria de Marketing, Assessoria de Planejamento e Qualidade, e Assessoria Jurídica, Gerências de Educação e Ação Social, Cultura, Esporte e Lazer, Saúde, Hotelaria e Turismo, Arquitetura e Engenharia, Recursos Humanos, Tecnologia e Informação, Econômico-Financeira e de Materiais e Serviços.

Em 2019, as ações desenvolvidas por essas áreas contribuíram o alcance dos resultados globais da instituição. Destacamos o fortalecimento da imagem institucional; qualificação do atendimento e comunicação com os clientes; qualificação das equipes com o plano de capacitação coorporativo; otimização de recursos por meio de alterações nas estratégias de compras, na qualificação do sistema de informação gerencial; modernização das instalações, dos equipamentos e da frota; melhorias significativas nos dos processos administrativos e financeiros para otimização de tempo e agilidade nas tarefas, além de adoção de práticas de gestão que valorizem e comprometam as equipes.

A gestão dos processos de apoio como suprimentos, financeiro, infraestrutura, TI e gestão de pessoas foi fundamental para minimizar os riscos de possíveis falhas na execução dos processos, para disseminar a cultura da inovação, de redução de custos e garantir rastreabilidade, transparência e o cumprimento de requisitos legais, objetivando permitir a aprovação das contas da Instituição e qualificar a prestação de serviços.

ii.b. Indicadores de resultado

Quadro 15 - Programa Administração: Indicadores de Resultado 2019

Indicador	Fórmula de Cálculo	Fonte da Informação	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	Execução Orçamentária - SescNet	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	89%	

Fonte: GEF

Tabela 6 – Programa Administração: Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2019	2018			2019			2020
	Previsto	Realizado		Previsto	Realizado		Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	83%		100%	89%		100%

Acima planejado ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: GEF

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Esta *performance* foi resultante da execução do programa de trabalho, proposto inicialmente com destaque aos investimentos realizados, tanto na qualificação dos serviços, como em infraestrutura e nos recursos humanos da Instituição.

O programa teve uma *performance* de 89%, em 2019, registrando uma evolução de 7 pp pontos percentuais em relação ao exercício de 2018, embora tenha ficado abaixo da meta prevista.

Cabe ressaltar que o resultado apresentado não foi ocasionado pelas realizações orçamentárias nas áreas de apoio, que executaram seu planejamento de forma adequada, e sim pela execução inferior a orçada da verba destinada à construção do Complexo Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Intensificar o foco nas realizações das ações previstas, com monitoramento constante para correção de desvios dos planos, atuando de forma preventiva e alinhada à missão e ao propósito institucional, considerando sempre o atendimento às necessidades das partes interessadas.

3.2. Resultados do Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG)

O Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG) foi instituído a partir da necessidade verificada pelo Governo Federal em ampliar os investimentos na instrução de trabalhadores. Desta forma, ficou acordado que o Sesc gerenciaria seus recursos em prol desta iniciativa aplicando 33,33% de sua Receita Compulsória Líquida, sendo metade deste percentual para oferta de Gratuidade, visando oferecer à clientela de menor renda acesso à educação formal e ações educativas, conforme o Protocolo de Compromisso assumido entre Ministérios governamentais, CNC, Sesc e Senac, em julho de 2008.

À vista disso, foi promulgado, em 5 de novembro de 2008, o Decreto nº 6.632, que determinou a criação das normas de oferta de gratuidade, com a obrigatoriedade de aplicação a partir de 2009. Em 30 de dezembro de 2008, o Sesc aprovou as Normas Gerais para Aplicação do PCG, por meio da Resolução Sesc nº 1.166/2008.

Diante da necessidade de aperfeiçoamento das Normas Gerais do PCG, foi aprovada a Resolução Sesc 1.389/2018 que atualizou o documento, cuja aplicação iniciou-se em 2019.

Quanto ao público, o PCG destina-se:

- Prioritariamente aos trabalhadores do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, seus dependentes, e aos estudantes da rede pública de educação básica, todos de baixa renda.
- Público em geral, de acordo com a oferta de serviços.

A gratuidade deve beneficiar os clientes com renda bruta familiar de até três salários mínimos nacionais, sendo essa condição autodeclarada para as atividades elegíveis e que requerem inscrições.

Tabela 7 - Aplicação da Receita Compulsória Líquida

APLICAÇÃO DA RECEITA COMPULSÓRIA LÍQUIDA		
	PREVISTA (R$)	REALIZADA (R$)
RECEITA COMPULSÓRIA	216.936.350,00	**224.489.456,28**
(-) COMISSÃO PARA A RFB	4.338.727,00	**4.489.789,18**
SUBTOTAL	212.597.623,00	**219.999.667,10**
(-) CONTRIBUIÇÃO A CNC	6.377.929,00	**6.599.990,02**
RECEITA COMPULSÓRIA LÍQUIDA	206.219.694,00	**213.399.677,08**
VALOR DESTINADO AO PCG (33,33%)	68.733.024,00	**71.126.112,37**
VALOR DESTINADO A GRATUIDADE	34.366.512,00	**35.563.056,20**
RECURSOS APLICADOS EM EDUCAÇÃO E/OU AÇÕES EDUCATIVAS DOS DEMAIS PROGRAMAS (somatório dos Quadros A)	86.473.832,00	**78.576.856,15**
RECURSOS APLICADOS NA GRATUIDADE (somatório dos Quadros B)	55.194.366,00	**50.089.607,23**

Fonte: GEF

Quadro 16 - Quadro A: Demonstrativo das Metas Previstas/Realizadas Totais do PCG no exercício de 2019

Programa	Atividade	Modalidade	Realização	Nº de Inscrições (Clientes)	Frequência / Clientes / Público / Participantes		Valores (R$)	
					Previstos	Realizados	Previstos	Realizados
EDUCAÇÃO	Educação Infantil		Creche	382	688.233	758.489	7.095.682,00	6.822.735,84
			Pré-escola	1.257	2.133.061	2.173.176	16.552.553,00	14.919.200,05
	Educação Complementar	Acompanhamento Pedagógico	Curso	1.241	188.104	164.695	1.324.252,00	1.129.684,54
		Aperfeiçoamento Especializado	Curso	474	2.548	2.912	92.798,00	70.895,41
			Oficina	3.692	10.414	20.594	281.386,00	299.535,67
			Palestra	8.175	7.040	10.865	679.501,00	477.971,53
			Seminário	4.492	7.140	10.147	640.672,00	618.565,95
	Cursos de Valorização Social		Curso	889	21.760	17.570	104.448,00	93.629,73
			Oficina	3.037	6.480	9.391	157.853,00	133.497,44
	Educação em Ciências e Humanidade	Humanidades	Palestra	32.639	25.397	31.162	2.426.937,00	2.108.878,88
		Meio Ambiente	Oficina	2.868	6.310	7.770	22.905,00	40.963,57
			Palestra	658	680	1.495	31.844,00	13.570,29
			Vivência	3.098	2.600	3.098	102.284,00	97.159,85
			Total Programa Educação	**62.902**			**29.513.115,00**	**26.826.288,75**
SAÚDE	Educação em Saúde		Orientação	201.010	2.034.547	1.998.059	4.394.622,00	3.658.567,39
			Encontro	237	294	332	144.395,00	133.165,03
			Total Programa Saúde	**201.247**			**4.539.017,00**	**3.791.732,42**
CULTURA	Artes Cênicas	Circo	Apresentação		97.185	87.982	2.468.499,00	1.487.668,87
		Dança	Apresentação		66.834	132.429	990.480,00	458.904,67
			Oficina	2.385	4.295	9.823	41.447,00	6.580,09
		Teatro	Apresentação	63.785	480.154	537.398	14.918.385,00	14.204.652,91
			Oficina	1.708	4.610	5.611	62.419,00	54.574,03
	Artes Visuais		Exposição de Arte		193.113	276.264	326.361,00	105.053,44

	Música		Apresentação		717.425	915.866	12.368.407,00	11.610.246,98
			Curso	440	17.982	21.824	1.125.314,00	594.618,44
			Oficina	3.386	4.485	16.832	66.199,00	26.582,99
	Literatura		Apresentação		232.523	265.210	690.593,00	655.932,18
			Debate		38.310	37.343	113.781,00	64.221,79
			Exposição		235.080	325.815	13.244,00	1.139,04
			Oficina	3.993	19.370	21.472	180.141,00	284.885,03
			Palestra	183.367	179.245	183.078	1.656.224,00	1.752.052,43
	Audiovisual		Curso	129	1.024	992	30.280,00	26.006,00
			Debate		10.072	13.221	9.871,00	38.028,46
			Exibição		110.979	146.370	613.714,00	232.058,84
			Oficina	854	2.055	3.487	35.284,00	8.595,28
			Palestra	1.359	1.150	1.472	11.293,00	6.697,46
	Biblioteca		Consulta		466.265	528.567	704.060,00	559.286,12
			Empréstimo	16.031	34.017	42.025	3.573.826,00	3.256.023,73
			Total Programa Cultura	**277.437**			**39.999.822,00**	**35.433.808,78**
LAZER	Desenvolvimento Físico – Esportivo	Formação Esportiva	Esporte Coletivo	8.519	216.866	140.901	3.322.387,00	3.479.945,02
			Luta	1.523	1.980	12.808	41.936,00	47.287,08
			Multipráticas Esportivas	753	7.356	12.682	124.831,00	114.103,52
	Turismo Social	Turismo Receptivo	Passeio	6.157	9.839	7.487	2.669.222,00	3.650.869,52
			Total Programa Lazer	**16.952**			**6.158.376,00**	**7.292.205,14**
ASSISTÊNCIA	Desenvolvimento Comunitário		Curso	481	6.936	7.560	70.608,00	54.500,33
			Encontro	641	375	641	58.894,00	59.480,20
			Reunião		354	551	102.281,00	97.690,82
			Roda de Conversa		183	251	1.080,00	865,37
	Trabalho Social com Grupos		Encontro	38.533	49.446	43.135	1.269.279,00	916.976,84
			Oficina	101.183	229.784	227.278	4.347513,00	3.935.169,06
			Palestra	27.691	37.913	28.189	117.909,00	37.176,14
			Reunião		55.523	51.344	295.938,00	130.962,30
			Total Programa Assistência	**168.529**			**6.263.502,00**	**5.232.821,06**
			Total Geral do Quadro A	**727.067**			**86.473.832,00**	**78.576.856,15**

Fonte: GEF

Quadro 17 - Quadro B: Demonstrativo das Metas Previstas/Realizadas com Gratuidade no exercício de 2019

Programa	Atividade	Modalidade	Realização	Nº de Inscrições (Clientes)	Frequência / Clientes / Público / Participantes		Valores (R$)	
					Previstos	Realizados	Previstos	Realizados
EDUCAÇÃO	Educação Infantil		Creche	174	303.106	359.899	3.125.023,00	3.237.351,90
			Pré-escola	726	1.374.928	1.266.267	10.669.441,00	8.693.125,03
	Educação Complementar	Aperfeiçoamento Especializado	Oficina	200	1.440	1.068	38.909,00	15.533,85
			Palestra	1.487	1.721	1.657	166.111,00	72.894,51
	Cursos de Valorização Social		Curso	889	21.760	17.570	104.448,00	93.629,73
			Oficina	3.037	6.480	9.391	157.853,00	133.497,44
	Educação em Ciências e Humanidade	Meio Ambiente	Palestra	8.053	90	6.742	8.600	456.262,80
			Oficina	2.274	680	5.988	2.468,00	31.568,84
			Vivência	2.504	660	2.504	25964,00	78.530,75
			Total Programa Educação	**19.344**			**14.298.817,00**	**12.812.394,85**
SAÚDE	Educação em Saúde		Orientação	201.010	2.034.547	1.998.059	4.394.622,00	3.658.567,39
			Encontro	237	294	332	144.395,00	133.165,03
			Total Programa Saúde	**201.247**			**4.539.017,00**	**3.791.732,42**
CULTURA	Artes Cênicas	Circo	Apresentação		90.443	86.039	2.297.252,00	1.454.815,10
		Dança	Apresentação		57.719	118.492	855.396,00	410.608,95
			Oficina	2.247	3.855	9.167	37.201,00	6.140,66
		Teatro	Apresentação	63.785	408.507	449.307	12.692.312	11.876.207,18
			Oficina	978	1.810	3.279	24.507,00	31.892,40
	Artes Visuais		Exposição de Arte		193.113	276.137	326.361,00	105.005,14
	Música		Apresentação		643.919	820.836	11.101.164,00	10.405.571,00
			Curso	109	800	744	50.064,00	20.271,08
			Oficina	3.014	2.125	14.482	31.365,00	22.871,60

	Literatura		Apresentação		232.323	265.210	689.999,00	655.932,18
			Debate		38.310	36.804	113.781,00	63.294,82
			Exposição		235.080	325.815	13.244,00	1.139,04
			Oficina	3.949	17.570	20.640	163.401,00	273.846,27
			Palestra	182.853	170.845	181.478	1.578.608,00	1.736.740,47
	Audiovisual		Curso	46	1.024	544	30.280,00	14.261,35
			Debate		10.072	12.341	9.871,00	35.497,26
			Exibição		110.889	145.681	613.216,00	230.966,48
			Oficina	835	1.815	3.388	31.164,00	8.351,25
			Palestra	1.359	1.150	1.472	11.293,00	6.697,46
	Biblioteca		Consulta		466.265	528.567	704.060,00	559.286,12
			Empréstimo	16.031	34.017	42.025	3.573.826,00	3.256.023,73
			Total Programa Cultura	**275.206**			**34.948.365,00**	**31.175.419,54**
LAZER	Desenvolvimento Físico – Esportivo	Formação Esportiva	Esporte Coletivo	4.044	25.926	49.347	397.186,00	1.218.762,44
			Luta	1.439	880	11.353	*18.638,00*	*41.915,23*
			Multipráticas Esportivas	398	2.060	5.867	*34.958,00*	*52.787,05*
			Passeio	1.278	2.954	1.626	801.391,00	792.882,84
			Total Programa Lazer	**7.159**			**1.252.173,00**	**2.106.347,56**
ASSISTÊNCIA	Desenvolvimento Comunitário		Curso	95	3.750	6.336	38.175,00	45.676,47
			Encontro	641	170	641	26.699,00	59.480,20
			Reunião		312	551	90.146	97.690,82
			Roda de Conversa		165	251	974,00	865,37
			Total Programa Assistência	**736**			**155.994,00**	**203.712,86**
			Total Geral do Quadro B	**503.692**			**55.194.366,00**	**50.089.607,23**

Fonte: GEF

O PCG converge os princípios do Sesc de oferecer educação e qualidade de vida a baixos custos. A seguir, são apresentados e avaliados os resultados dos indicadores gerenciais do PCG, no exercício 2019.

Indicador 1: Indicador de Inserção do Trabalhador do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, seus Dependentes e Alunos ou Egressos de Escolas Públicas, todos em condição de baixa renda, na Gratuidade (ITC)

i.a Descrição do indicador	i.b Objetivo	i.c Justificativa
Análise da representatividade da participação da clientela preferencial do PCG na Gratuidade.	Mensurar a participação dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo (TC), seus dependentes e de alunos ou egressos de Escolas Públicas, todos em condição de baixa renda, na Gratuidade.	Necessidade de identificar a representatividade da participação da clientela preferencial do PCG nas Atividades realizadas na Gratuidade, visando atender ao Art.17, alínea "u" do Decreto nº 6.632/2008.

ii. Metas/Resultados		
	2019	
Meta	Resultado	Farol
Acima de 60%	58,50%	
Fórmula:	Inscrições de TC + Dependentes de TC + Alunos de Escolas Públicas + Egressos de Escolas Públicas na Gratuidade / Total de inscrições na Gratuidade no ano x 100	
Fonte das informações:	SescNet	

iii. Análise do resultado do indicador

Este indicador apresentou o resultado de 58,50%, ficando com uma *performance* de 97,50% da meta referenciada pelo Departamento Nacional, mas acima da meta mínima estabelecida pelo regional de 52%. O fator predominante que impactou neste resultado, considerando a meta de referência, foi a disponibilidade de vagas na Educação Infantil para pagantes, tendo em vista a maior procura pelo serviço, em alguma escolas, ter sido de clientes na categoria de publico em geral, com renda superior a três salários mínimos.

iv. Avaliação e ações para melhoria

Considerando o resultado do indicador o Regional intensificará o monitoramento das ações no programa, para garantir maior acesso de clientes que atendam os requisitos de renda estabelecidos.

Indicador 2: Indicador de Evasão (EVA)

i.a Descrição do indicador	i.b Objetivo	i.c Justificativa
Verificação do volume de alunos que não concluem os cursos oferecidos por motivo de afastamento ou desistência sem justificativa.	Mensurar o volume (percentual) de clientes afastados sem justificativa ou desistência justificada.	Necessidade de identificar o índice de evasão e analisar as possíveis causas a fim de buscar formas de redução.

ii. Metas/Resultados		
2019		
Meta	Resultado	Farol
Abaixo de 15% de evasão	0,15%	
Fórmula:	Total de Evasões na Gratuidade / Total de Clientes (inscrições) na Gratuidade x 100	
Fonte das informações:	SescNet	

iii. Análise do resultado do indicador

O resultado de 0,15% de Evasão na Gratuidade deve-se ao elevado número de inscrições em atividades que possuem um baixo índice de evasão (cursos, palestras e seminários). Se considerado as atividades de maior número de evasões, Educação Infantil e DFE (Iniciação Esportiva), estas possuem mecanismos de acompanhamento sistemático com as famílias para evitar a evasão, garantindo a permanência dos beneficiários durante todo o período da ação desenvolvida.

iv. Avaliação e ações para melhoria

O resultado apurado demonstra que o Regional possui mecanismos de controle adequados para garantir a permanência dos clientes nas atividades, cujas ações são computadas no programa.

Indicador 3: Percentual da Receita Compulsória Líquida aplicado no PCG (PAP)

i.a Descrição do indicador	i.b Objetivo	i.c Justificativa
Cumprimento do percentual da Receita Compulsória Líquida estabelecido para o PCG.	Verificar o atingimento da meta financeira estabelecida por meio do Decreto nº 6.632, de 5/11/2008.	Necessidade de analisar se a meta percentual da Receita Compulsória Líquida estabelecida para aplicação no Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG) está sendo atingida.

ii. Metas/Resultados		
2019		
Meta	Resultado	Farol
33,33% da Receita Contribuição Compulsória Líquida	36,82%	
Fórmula:	Valor Total Realizado no PCG / Receita de Contribuição Compulsória Líquida Realizada x 100	
Fonte das informações:	SescNet e planilha para apuração de custos.	

iii. Análise do resultado do indicador

O Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG) no Sesc/RS, em 2019, teve um investimento de 36,82% da Receita de Contribuição Compulsória Líquida realizada, ficando 16,47% acima da meta estabelecida no Decreto nº 6.632, de 5/11/2008, e abaixo da meta estipulada pelo Regional em 5 pontos percentuais.

As principais causas que contribuiram para redução do volume de recursos aplicados foram a realização da arrecadação compulsória a maior que a orçada, na ordem de R$ R$ 7.553.106,28 e a execução a menor das despesas no valor de R$ R$20.262.387,93, resultando na redução do valor do custo unitário, sem prejuízo das ações desenvolvidas, visto que a meta de produção estabelecida para o programa foi superada.

iv. Avaliação e ações para melhoria

Considerando a meta referenciada pelo decreto que regulamenta o volume de investimentos destinado às ações educativas, o Regional demonstra aderência ao estabelecido, cabendo intensificar o monitoramento das ações educativas desenvolvidas para garantir o atingimento da meta de investimentos estabelecida em seu programa de trabalho.

Indicador 4: Percentual da Receita Compulsória Líquida aplicado na Gratuidade (PAG)

i.a Descrição do indicador	i.b Objetivo	i.c Justificativa
Cumprimento do percentual da Receita Compulsória Líquida estabelecido para a Gratuidade, ou seja, metade dos 33,33% da meta do PCG (16,67%).	Verificar o atingimento da meta financeira estabelecida por meio do Decreto nº 6.632, de 5/11/2008.	Necessidade de analisar se a meta percentual da Receita Compulsória Líquida estabelecida para aplicação na oferta de Gratuidade do PCG está sendo atingida.

ii. Metas/Resultados		
2019		
Meta	Resultado	Farol
16,67% da Receita Contribuição Compulsória Líquida	23,47%	
Fórmula:	Valor Total Realizado na Gratuidade / Receita de Contribuição Compulsória Líquida Realizada x 100	
Fonte das informações:	SescNet e planilha para apuração de custos	

iii. Análise do resultado do indicador

O indicador de Percentual Aplicado na Gratuidade - (PAG) apresentou o resultado, em 2019, de 23,47%, de recursos investidos em ações educativas gratuitas, superando o resultado de 2018 em 6,45%. A ampliação de ações na atividade de formação esportiva contribuiram, de forma significativa, para o atingimento da meta regulamentar estabelecida.

Esclarecemos que, apesar de aplicar o volume de recursos estabelecido pelo Decreto-Lei, a meta de aplicação orçada no programa de trabalho do Regional não foi plenamente atingida, apresentando uma *performance* de 99%, em virtude das causas citadas na análise do Indicador 3: Percentual da Receita Compulsória Líquida aplicado no PCG (PAP)

iv. Avaliação e ações para melhoria

Considerando o volume de recursos aplicados ser superior ao referenciado pelo Decreto, o Regional demonstra aderência ao estabelecido, mas intensificará o monitoramento das ações para garantir o atingimento da meta de investimentos em ações educativas gratuitas estabelecida em seu programa de trabalho.

Indicador 5: Percentual de Evolução de Inscrições na Gratuidade (PEG)

I.a Descrição do indicador	I.b Objetivo	I.c Justificativa
Análise da evolução do percentual de realização das inscrições previstas na Gratuidade.	Demonstrar o comportamento quanto a oferta e a adesão de beneficiários da Gratuidade em Atividades com inscrições.	Necessidade de identificar alterações na oferta de ações ou na demanda de beneficiários da Gratuidade.

ii. Metas/Resultados		
2019		
Meta	Resultado	Farol
Acima de 80%	102,59%	
Fórmula:	Inscrições na Gratuidade Realizadas no Ano / Inscrições na Gratuidade Realizadas no Ano Anterior x 100	
Fonte das informações:	SescNet	

iii. Análise do resultado do indicador

No indicador Evolução de Inscrições na Gratuidade (PEG) tivemos um resultado de 102,59%, este resultado deve-se ao crescimento de inscrito no Programa Educação, Saúde e Cultura.

iv. Avaliação e ações para melhoria

O resultado do indicador apresentado indica a ampliação das atividades educativas gratuitas, não carecendo de ações para a melhoria do desempenho.

3.3. Resultados da Estratégia de Atuação

O processo de formulação da estratégia vem sendo desenvolvido na instituição, ao longo dos anos, e com aprimoramentos constantes, com revisões periódicas e sistematizadas, embasado nos referenciais estruturantes da instituição e também nas necessidades das partes interessadas.

O plano estratégico vigente foi estabelecido em sua última revisão, em 2015, com horizonte até 2020, com validações anuais desde então. É construído de forma participativa pela equipe de colaboradores e especialistas em temas relevantes, sempre que necessário. A metodologia utiliza o BSC e estabelecemos cinco perspectivas: (1) Missão e Visão, (2) Clientes e Sociedade, (3) Financeira, (4) Processos Internos e (5) Aprendizado e Crescimento. Para as perspectivas 2 a 5, estabelecemos os objetivos estratégicos para dar suporte ao cumprimento da missão e visão. Apresentamos, a seguir, o resultado dos 11 objetivos, as estratégias desenvolvidas e os resultados alcançados em 2019.

3.3.1. Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

3.3.1.1. Objetivo Estratégico 1: Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias

i. Descrição geral	1.a Estratégias	i.b Principais ações/ projetos/ processos/ produtos realizados em 2019	
É ter colaboradores capacitados, comprometidos e em sintonia com os objetivos da instituição.	• Plano de Capacitação Corporativo; • Participação GTPW; • Aprimoramento das práticas de gestão de RH; • Mapeamento das Competências para a inovação.	• Elaboração do novo Revelação – Meu espaço de desenvolvimento; • Execução das ações previstas no EducaSesc; • Descentralização processo seletivo, empoderando a tomada de decisão das lideranças; • Consulta dos envolvidos em cada processo de construção de práticas, privilegiando o protagonismo das equipes; • Implantação nova Intranet; • Implantação WikiSesc.	Área responsável: GRH

ii. Indicador: Homem hora treinamento

Descrição do indicador: Média de horas de capacitação realizadas por cada colaborador ativo

Fórmula de cálculo: Total horas/total colaboradores ativos

Fonte do indicador: GRH

ii.b Metas/Resultados

2018		2019				2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
40	45		40	44,41		45

ii. Indicador: Evasão global

Descrição do indicador: Percentual de colaboradores que se desligam da instituição, independente do motivo

Fórmula de cálculo: (Nº de colaboradores demitidos com substituição / nº total de colaboradores até último dia do mês) *100

Fonte do indicador: GRH

ii.b Metas/Resultados

2018		2019		2020		
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
18	15		18	16		Abaixo de 18%

ii. Indicador: Evasão talentos estratégicos

Descrição do indicador: Percentual de desligamentos em posições de gestão, em relação ao quadro total em posição similar

Fórmula de cálculo: Total de desligamento/quadro total de colaboradores em posições estratégicas *100

Fonte do indicador: GRH

ii.b Metas/Resultados

2018		2019		2020		
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
6,0	6,0		6	3,7		Abaixo de 6,0%

ii. Indicador: Taxa de efetividade do processo seletivo

Descrição do indicador: Avalia a assertividade do processo seletivo, a partir dos aprovados no período de experiência de 90 dias

Fórmula de cálculo: Nº de colaboradores efetivados após 90 dias / nº total de admissão * 100

Fonte do indicador: GRH

ii.b Metas/Resultados

2018		2019		2020		
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
94,0	96,0		93,75	96,11		Acima de 96,0

iii. *Análise*

iii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

As metas estabelecidas foram atingidas integralmente. *Evasão de talentos estratégicos* e *Efetividade dos processos seletivos* superaram os resultados do ano anterior. *Homem/hora/treinamento* e *Evasão global*, embora com *performance* positiva em relação à meta, tiveram desempenho inferior a 2018.

iii.b. Indicadores de Resultados (meta/ resultado alcançado) indicando as ações para melhoria de desempenho dos mesmos.

As metas foram estabelecidas de forma bastante realista, tomando por base o cenário previsto para 2019. O indicador *Homem/hora/treinamento* foi atingido a partir do desenvolvimento e implantação de metodologias de aprendizagem à distância, otimizando investimentos e reduzindo despesas e tempo com deslocamentos. O indicador *Evasão global* foi impactado pela proposta de ampliação dos horários de atendimento das Unidades, exigindo ampla discussão com as equipes para gerenciamento dessa mudança com entendimento dos motivos da ampliação e adoção de medidas em rotinas de pessoal que facilitassem a adesão à nova proposta.

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

A *Efetividade dos processos seletivos*, medida em 96,11%, indica que estamos conseguindo atrair os talentos desejados e alinhados às nossas estratégias. Colabora para isso a disponibilidade de profissionais no mercado interessados em compor o nosso quadro, agregando as competências necessárias à gestão do negócio e alinhamento cultural com a instituição. A baixa evasão apresentada é outro indicador da assertividade das práticas de gestão.

O *investimento em capacitação* dos colaboradores ficou dentro da meta pretendida, garantindo a atualização da equipe e o envolvimento da mesma com nossos valores corporativos, respeitando o orçamento. 92,53% dos colaboradores do quadro total e 97,25% do quadro ativo participaram de alguma ação de desenvolvimento em 2019, sendo que a satisfação global com os cursos ofertados foi de 9,72 numa escala de 0 a 10. Conseguimos superar a meta de horas por colaborador, dentro do orçamento projetado. A evasão de talentos estratégicos ficou abaixo do esperado, considerando a média de mercado para cargos executivos e demandas por renovação na equipe de liderança.

A *Evasão global* teve desempenho muito positivo, tendo como comparativo as empresas do mesmo segmento, a partir dos dados oferecidos pela RAIS 2016/2017, que atinge 54,7% no estado (fonte: FECOMÉRCIO-RS).

Evasão de talentos estratégicos apresentou resultado bastante superior ao ano anterior, demonstrando a maturidade da gestão e a qualificação crescente das lideranças.

iv. Conclusão

***iv.a.* Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico.**

O monitoramento e resultados dos indicadores vinculados ao objetivo retratam a estabilidade das nossas equipes, a qualificação delas para as entregas vinculadas aos objetivos e metas, refletidos nos resultados obtidos pela instituição, no ano, analisado. A favorabilidade do resultado, entretanto, impõe o desafio promover a capacitação para o uso de novas ferramentas e metodologias de trabalho, bem como promover o reforço cultural para a aquisição das competências requeridas para o processo de mudança e inovação.

Implantar novo modelo Programa Revelação e ampliar a utilização das metodologias híbridas para o desenvolvimento dos colaboradores são importantes direcionamentos para o próximo período.

***iv.b.* Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

Desafios prioritários, em 2019, foram lidar com metas arrojadas de crescimento de receitas próprias, redução de despesas e aumento da presença da instituição frente a seus clientes e sociedade, o que deve se manter até o final da vigência do Plano.

Para que essas metas sejam alcançadas, precisamos contar com uma equipe qualificada, estável, comprometida com resultados. Muito importante ainda fortalecer a cultura e métodos que

estimulem a colaboração e cooperação, estimulando assim um ambiente em que o compartilhamento e as trocas potencializem ganhos para a instituição e seus profissionais.
Manter um ambiente que estimule o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, desafiador o suficiente para que mantenham o interesse em contribuir e inovar, buscando o cumprimento dos resultados e crescendo junto com a instituição. Para isso, se faz necessário manter a transparência na gestão, compartilhando diretrizes e objetivos, promover a discussão acerca de cenários, ameaças e oportunidades e estimular o protagonismo, criando um ambiente que valorize as contribuições de todos.

3.3.1.2. Objetivo Estratégico 2 : Proporcionar um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores

i. Descrição geral	1.a Estratégias	i.b Principais ações/ projetos/ processos/ produtos realizados em 2019	
É incentivar o trabalho em equipe, a criatividade, inovação, *feedback* e fortalecer os espaços de confiança e colaboração, a fim de gerar valor à instituição.	• Participação GTPW; • Aprimoramento das práticas de gestão de RH; • Fortalecer as práticas Falar e Escutar, como forma de estimular o protagonismo; • Fortalecer a cultura colaborativa.	• Elaboração do novo Revelação – Meu espaço de desenvolvimento; • Consulta dos envolvidos em cada processo de construção de práticas, privilegiando o, protagonismo das equipes; • Estimular os multiplicadores de Endomarketing; • Implantação nova Intranet.	Área responsável: GRH
II. Indicador: Satisfações dos colaboradores			
Descrição do indicador: Satisfação demonstrada a partir da pesquisa de clima			
Fórmula de cálculo: (Nº total de colaboradores satisfeitos/ total de pesquisados)*100			
Fonte do indicador: GPTW			

II.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
82	90		83	88		84

iii. *Análise*

iii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

A meta estabelecida foi superada, com *performance* de 106% embora tenha fica do 1 pp abaixo do resultado de 2018.

iii.b. Indicadores de Resultados (meta/ resultado alcançado) indicando as ações para melhoria de desempenho dos mesmos.

Pelo resultado apresentado, em 2019, nos classificamos como a 30ª melhor empresa para trabalhar no país, 5ª melhor empresa para a Mulher trabalhar no país e 4ª melhor empresa no RS. Além disso, nos classificamos como a 1ª empresa no ranking Terceiro Setor (nível Brasil). Tanto o resultado quantitativo como os comentários apresentados na pesquisa demonstram a assertividade das nossas práticas.

Em relação a 2018, o indicador decresceu em 1 pp e pelos comentários explicitados verificou-se que o decréscimo foi motivado pela ampliação dos horários de atendimento das UO's, mudança que gerou readequação de hábitos e organização nas equipes.

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

Nossos resultados na medição interna têm sido crescentes ano a ano. Em 2019, usamos pela 1ª. vez o CPF como chave de identificação. Embora essa variável não impacte em quebra de sigilo, uma vez que as opiniões são registradas na plataforma do GPTW, resultou em pequena redução no número de respondentes. Ainda assim, a amostra de 73% da equipe na pesquisa, bem como o acréscimo do resultado do bloco Orgulho (93%), denota o alinhamento de propósitos individuais e institucionais. A baixa evasão apresentada em 2018, conforme descrito no Objetivo 1, é outro indicador da assertividade das práticas de gestão. Mas, principalmente, a adesão aos desafios propostos pela gestão e o atingimento dos resultados globais mostram o comprometimento e o pertencimento mostrado pela equipe.

iv. Conclusão

***iv.a.* Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico.**

O resultado apresentado mostra-se muito favorável, o que aumenta o desafio para mantê-lo. Estamos muito atentos às demandas das equipes, compatibilizando-as com as possibilidades de retribuição e atendimento por parte da instituição. Os resultados da pesquisa de clima são discutidos com cada uma das equipes, apresentados pelos gestores ou com a intermediação do Núcleo de Recursos Humanos. E estimulamos que as próprias equipes criem seus planos de ação, de forma a engajá-los no compromisso de criar um ambiente de favoreça a satisfação, o desenvolvimento e a criação de um ambiente saudável.

***iv.b.* Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

Desafios prioritários, em 2019, foram lidar com metas arrojadas de crescimento de receitas próprias, redução de despesas e aumento da presença da instituição frente a seus clientes e sociedade, o que deve se manter até o final da vigência do Plano.

Além de contar com equipe qualificada, ações corporativas de valorização e engajamento devem ser desenvolvidas, para que todos sintam-se integrantes do processo de mudança e que os resultados sejam compartilhados favoravelmente por todos.

3.3.1.3. Objetivo Estratégico 3: Fortalecer a cultura da excelência e inovação orientada para resultados sustentáveis

i. Descrição geral	1.a Estratégias	i.b Principais ações/ projetos/ processos/ produtos realizados em 2019	
É assumirmos o compromisso em executar, com eficiência e eficácia, tudo que realizamos para aumentar a capacidade do Sesc/RS em atingir os seus propósitos e resultados em um ambiente de cooperação, reflexão e aprendizado.	• Fortalecer a cultura da excelência (participação no PQRS, manter a certificação ISO 9001, qualificar auditores); • Desenvolver a cultura da excelência, com capacitações para a gestão; • Desenvolver a Inovação com: Ideias, Projetos e Desafios; • Qualificar a gestão para ganhos de produtividade e elevar o nível de maturidade; • Ampliar a utilização de tecnologias sustentáveis.	• 50 auditorias internas realizadas e 69 auditores formados; • 07 Reconhecimentos no PQRS na categoria exemplaridade; • 22 Reconhecimentos no PQRS na categoria Mérito a Qualidade; • Autoavaliação assistida no MEG 21 e 12 melhorias identificadas; • Manutenção da certificação ISO 9001:2015; • 322 colaboradores qualificados em conceitos de gestão; • 175 Ideias geradas pela plataforma Ideias em Movimento; • 9 projetos de inovação incremental concluídos; • Oficina em EAD (Ensino a Distancia) dos ODS; • Framework da Inovação.	Área responsável: APQ

ii. Indicador

Descrição do indicador: Evolução da Gestão Sesc – EGS

Fórmula de cálculo: Média do desempenho das dimensões (Cultura Organizacional, Compromisso com Sistema de Gestão do Sesc e Eficiência Operacional) em uma escala de pontuações de 1 a 5.

Fonte do indicador: Strategic Adviser

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
4,0	4,16		4,5	4,15		4,25

iii. *Análise*

iii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

O foco do trabalho para 2019 foi intensificar o desenvolvimento da gestão em busca da excelência e inovação orientada para resultados sustentáveis, a partir de um trabalho embasado nos principais Modelos de Excelência da Gestão, como: MEG 21ª edição da Fundação Nacional da Qualidade, ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável), NBR ISO 9001:2015 e práticas de Inovação. Os modelos de excelência utilizados são norteadores para a definição dos processos e os resultados alcançados traduzem o compromisso com a reflexão e o aprendizado constante e contribuíram para o alcance dos resultados globais da instituição em 2019.

Mantivemos as diretrizes da direção regional com foco na busca constante pela inovação como meio para atuação interna e externa da instituição. O Programa InovaSesc seguiu com seu foco em executar os projetos identificados como melhorias necessárias, contribuindo para reflexão da futuro

da instituição na busca de efetividade. As principais melhorias realizadas foram: estruturação do *framework* da inovação, identificação das competências voltadas para a inovação, estruturação e acompanhamento dos projetos de inovação, medição dos resultados, comunicação estratégica da inovação e implementação efetiva da plataforma do Sesc Ideias em Movimento, ampliando a colaboração, qualificação e otimização das ideias.

Também iniciamos o trabalho com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que trata da agenda global com 17 objetivos e 169 metas a serem atingidas até 2030, adotadas em setembro de 2015 nas Nações Unidas e assinadas por 193 países, incluindo o Brasil. Este processo foi incorporado ao sistema de gestão, iniciando pela assinatura enquanto signatário do Pacto Global, em conjunto com o Comitê de Sustentabilidade do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac.

Além de todos os projetos e melhorias implementadas, todos os demais projetos seguiram sendo realizados, tais como: (i) reconhecimento do Modelo de Excelência da Gestão 21ª edição, 500 pontos do Programa Gaúcho de Qualidade e produtividade do RS, totalizando 29 Unidades Operacionais. Na categoria Exemplaridade, foram reconhecidas 7 Unidades; (ii) manutenção da certificação corporativa ISO 9001:2015; (iii) realização de 10 turmas das Imersões táticas do Sistema de Gestão com todas as Unidades e áreas com 203 participantes; (iv) implementação em junho de 2019 da Plataforma Ideias em Movimento: participação de 11 áreas do Departamento Regional e 35 Unidades Operacionais com 175 Ideias geradas, envolvendo 121 colaboradores nesta preposição. A interação dos colaboradores com o jogo *gameficado* envolveu 27% da força de trabalho e (v) reconhecimento dos resultados no Programa Ideias em Movimento, com nove Projetos Implementados e 16 finalizamos o ano com ideias em processo de implementação.

iii.b. Análise dos Indicadores (meta/resultados alcançados) indicando as ações para melhoria de desempenho dos mesmos

O indicador Evolução da Gestão do Sesc (EGS) é composto por três dimensões (Cultura Organizacional, Compromisso com o Sistema de Gestão Sesc e Eficiência Operacional), a partir de métricas e parâmetros de desempenho atribuídos. O resultado deste indicador representa uma ponderação dos resultados e caracteriza o nível de desempenho em três estágios (Iniciante, Evoluindo e Evoluído) de cada Unidade Operacional e áreas do Departamento Regional. O resultado de 2019 teve uma *performance* de 92% em relação a meta estabelecida e mantivemos o mesmo desempenho em relação ao ano anterior. Causas que influenciaram o resultado:

1. Desempenho do uso de recursos naturais: destacamos a redução do consumo de uso de recursos naturais com energia em 3,2% menor em relação a 2018, no entanto ficamos abaixo da meta estabelecida de 10%. Com relação ao consumo de água, constamos um crescimento de 9,56% em relação a 2018, principalmente nas Unidades de Caxias do Sul, Erechim, Santo Ângelo, Tramandaí e Viamão, decorrente de vazamentos e necessidades de melhoria na infraestrutura.
2. A dimensão eficiência operacional vem apresentando uma queda ao longo dos últimos quatro anos. Especificamente, em 2019, foram incluídos os indicadores de custo unitário do serviço e receita unitária do serviço, ampliando a avaliação de desempenho, o que impactou no resultado operacional, além da mudança de estratégia de foco no comerciário.

Mesmo assim, o resultado de 4,16 é satisfatório caracterizando o estágio Evoluindo, retratando o estágio atual da gestão.

As ações para melhoria será a melhoria no acompanhamento nas Unidades com desempenho da dimensão operacional a fim de melhorar o resultado do EGS além de executar as ações previstas do desenvolvimento sustentável, fortalecimento da cultura de inovação, busca da excelência (MEG 21) e, principalmente, qualificar o monitoramento do desempenho dos indicadores da operação.

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos aperfeiçoados para o alcance dos resultados obtidos.

O macroprocesso da cadeia de valor Gerir a estratégia, a inovação e a sustentabilidade, responsável pela coordenação das atividades com desdobramentos das ações para as áreas e Unidades Operacionais.

Constata-se um forte alinhamento com o propósito institucional uma vez que a dimensão melhor pontuada foi a de Cultura Organizacional, com um resultado de 4,7. Constatamos um crescimento na dimensão Compromisso com o Sistema de Gestão Sesc em relação ao ano anterior e um pequeno decréscimo na dimensão operacional, influenciando o resultado global.

iv. Conclusão

iv.a. Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico

Os resultados alcançados demonstram a evolução das práticas de cultura organizacional, da gestão de resíduos sólidos, uso de recursos naturais, ações sociais, inovação e gestão dos grupos de melhoria e o foco para 2020 será o acompanhamento dos fatores necessários para melhorar o desempenho operacional.

iv.b. Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico

OS desafios para 2020 estão relacionados a (i) desenvolver método de avaliação interna (hibrido das ferramentas ISO, FNQ, sustentabilidade, inovação e práticas internas) de forma a reconhecer a excelência nas unidades operacionais; (ii) fortalecer o sistema de gestão da inovação considerando a Plataforma Ideias em Movimento, projetos específicos de inovação e Framework da Inovação, auxiliando na oxigenação do sistema de gestão e aumentando a nossa capacidade de execução; (iii) internalizar estrategicamente os ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) no sistema de gestão; (iv) ampliar a utilização de tecnologias sustentáveis; (v) fortalecer os grupos de melhoria para atuação em rede, focado em resultado e eficiência operacional; (vi) elevar o desempenho apresentado das unidades e áreas do DR no resultado global do EGS – Evolução de Gestão Sesc; (vii) executar as etapas previstas nos 12 projetos prioritários decorrentes da autoavaliação assistida do MEG 21; (viii)revisar as métricas estabelecidas na dimensão Compromisso com o Sistema de Gestão, decorrente da alteração dos indicadores do Programa Revelação e revalidar os demais indicadores.

3.3.1.4. Objetivo Estratégico 4 – Garantir tecnologia e gestão da informação adequada à Instituição

i. Descrição geral	1.a Estratégias	I.b Principais ações/ projetos/ processos/ produtos realizados em 2019	
É prover o Sesc/RS de meios tecnológicos que facilitem o acesso ao conhecimento, garantindo o fluxo de informações íntegras, atualizadas e qualificadas para assegurar o êxito das estratégias e das operações.	• Melhoria da produtividade; • Qualificação técnica dos analistas de desenvolvimento; • Melhoria no atendimento a demanda de chamados; • Assegurar a infra estrutura de rede; • Atender demandas dos usuários na área de suporte.	• Atualização da plataforma Genexus/ ERP; • Qualificação e certificação Genexus analistas de sistemas; • Aquisição do novo Data Center; • Implementação da matrícula *online* e melhoria nas vendas *online* ; • Reestruturação do módulo de materiais e	Área responsável: GTI

		serviços; • Implementação das melhorias no módulo de Educação Infantil, Nutrição, Espaço de Saúde; • Atualização software de Gestão Hoteleira; • Mudança do *leiaute* na área facilitando a interação entre as equipes e melhoria do ambiente de trabalho; • Desenvolvimento de equipe da GTI; • Participação no Comitê Nacional de TI e coordenação do Grupo de Trabalho do Banco de Boas Práticas no Departamento Nacional.	

ii. Indicador

Descrição do indicador: **Desempenho Global da TI**

Fórmula de cálculo: Média ponderada do desempenho das dimensões: Grau de Virtualização, Grau de Desempenho Operacional em TI, Grau de Satisfação dos usuários com tecnologia da informação, Disponibilidade de Infraestrutura de TI, Grau de Inovação, Volume de Investimentos em TI, Grau de Autosserviços disponibilizados.

Fonte do indicador: Strategic Adviser

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
82%	83%		82%	83%		83%

iii. ***Análise***

ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

Constata-se um avanço na gestão dos meios tecnológicos com relação à situação diagnosticada inicialmente na análise dos riscos empresariais e *SWOT*. O foco de atuação foi no processo de desenvolvimento de sistemas e atendimento das demandas dos clientes internos. Podemos confirmar o êxito pelos dados e informações qualitativas dos clientes internos por meio dos resultados de pesquisas realizadas. Houve um crescimento global de 7,12 pp percentuais na pesquisa de cliente interno com foco em 12 dimensões, o que desafia ainda mais a melhoria contínua. Destacamos o crescimento significativo nas dimensões: (1) Identificação das necessidades dos clientes internos com crescimento de 14 pp; (4) Abertura, escuta e acompanhamento das demandas das unidades, com 12 pp de evolução e (12) Efetividade no acompanhamento junto às Unidades Operacionais com 24 pp de crescimento, conforme dados da última pesquisa realizada. Com relação ao resultado global da satisfação do cliente, conseguimos apresentar um crescimento entre 2018 e 2019 em 4,8 pp, com destaque para o reconhecimento no empenho em resolução dos problemas, atingindo 91,3% de satisfação dos respondentes da pesquisa.

iii.b. Indicadores de Resultados (meta/ resultado alcançado) indicando as ações para melhoria de desempenho dos mesmos.

O resultado do indicador demonstra manutenção no desempenho em relação ao ano anterior, com um desempenho de 83%, com uma *performance* de 101,21% em relação à meta estabelecida. As ações executadas em 2019 asseguraram a manutenção do resultado, pois somente com significativos investimentos em recursos de TI e novas metodologias de trabalho será possível o avanço nos resultados. Considerando o desafio da instituição com relação à transformação digital, será necessário ampliar os investimentos na área e, ao mesmo tempo, reposicionar a área como solução em TI e atuar como protagonista na geração de valor aos serviços.

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

Em 2019, a Gerência da Tecnologia da Informação atuou de forma a dar mais um passo para a implementação das seguintes diretrizes norteadoras: aumento da produtividade, usabilidade das soluções, alta disponibilidade e *performance* das soluções. Destaque para a qualidade do atendimento da equipe e o investimento na atualização técnica da equipe de analistas de desenvolvimento. Com resultado, melhoramos o nível de estabilidade do SescNet, *performance* das soluções, maior entrega de chamados para otimização de processos e qualificação da venda de serviços, refletindo no índice de satisfação dos clientes e ganhos de tempo e recursos. Embora a capacidade de atendimento da equipe de desenvolvimento tenha uma média de 10% dos chamados no mês, conseguimos evoluir de 41,48% de 2018 para 70% em 2019, mas não foi suficiente para atender toda a demanda reprimida e finalizamos o ano com saldo de 419 (367 aprovados e 52 pendentes de aprovação chamados) pendentes de desenvolvimento.

Destacamos como uma importante ação concluída a solução de segurança da informação para fazer frente às novas ameaças digitais, resultando na adoção de solução que elevará o nível de proteção dos recursos computacionais.

iv. Conclusão

***iv.a.* Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico.**

Recomenda-se reavaliar os indicadores de desempenho com ênfase em métricas para medir o desempenho dos subprocessos da área, bem como o grau de inovações implementadas focadas às atividades finalísticas. A estratégia principal é melhorar o sistema de governança de TI, sendo o principal foco a implantação de um novo sistema de gestão de demandas e *help desk* baseado no ITIL V4.

***iv.b.* Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

Para o alcance do objetivo estratégico até a vigência do plano estratégico, destacamos aquelas importantes para melhorar os resultados focados no negócio e na experiência dos usuários: (i) Melhorar a gestão do conhecimento adotando uma ferramenta de gestão de demanda para registrar e comunicar o andamento das solicitações de maneira eficiente; (ii) criar uma base para assegurar a preservação do conhecimento dos processos de negócio; (iii) aprimorar o processo de análise e documentação dos sistemas, junto às áreas de negócio; (iv) ampliar o acesso aos serviços ofertados portal corporativo e aplicativos; (v); incrementar o desenvolvimento de soluções para o uso em *smart phones*, visto que os aplicativos são uma realidade e já fazem parte da cultura dos usuários (autosserviço); (vi) aumentar o investimento em desenvolvimento de sistemas para que se atenda com maior rapidez as demandas por soluções de tecnologia da informação; (vii) participar ativamente de todas as iniciativas que demandem recursos de tecnologia da informação para assegurar a eficiência e eficácia, (viii) implantar novo datacenter para incrementar os recursos computacionais e implantar novas tecnologias.

3.3.2. Perspectiva: Processos Internos

3.3.2.1. Objetivo Estratégico 5 – Qualificar e Inovar o Portfólio de Serviços

i. Descrição geral	1.a Estratégias	i.b Principais ações/ projetos/ processos/ produtos realizados em 2019	
É inovarmos! Toda e qualquer melhoria que gere ganho de produtividade para os serviços deve permear todos os nossos processos e entregar valor a todas as partes interessadas.	• Refinar portfólio de serviços a partir da análise da proposta de valor; • Aplicar a matriz de sustentabilidade aos serviços; • Qualificar a entrega dos serviços em todos os programas.	• 44 serviços revisados no portfólio de serviços; • 51 serviços aplicados na Matriz de Sustentabilidade; • 100% dos 5 programas com produção atendida; • Plataforma Sesc Ideias em Movimento: obteve 6 (seis) ideias sugeridas e frutificadas relacionadas à novos serviços, 1 (uma) já com resultado financeiro.	Área responsável: GEAS GES GEC GEL GHT APQ GEF

ii. Indicador 1

Descrição do indicador: Custo Unitário por Serviço

Fórmula de cálculo: Total de despesa corrente / Total do somatório dos mensuradores de produção eleitos pelo Regional

Fonte do indicador: Strategic Adviser

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
NA	NA	NA	R$ 11,91	R$ 10,37		R$ 12,43

ii. Indicador 2

Descrição do indicador: Receita Unitária por Serviço

Fórmula de cálculo: Total de receita corrente / Total do somatório dos mensuradores de produção eleitos pelo Regional

Fonte do indicador: Strategic Adviser

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
NA	NA	NA	R$ 12,73	R$ 12,04		R$ 13,41

iii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

O objetivo 5 proporcionou oportunidades de ampliação de cenários provocando um olhar mais refinado às tendências de mercado e às necessidades dos clientes. Neste sentido, o Sesc tem investido esforços e conhecimentos na busca de inovação ampliando o Portfólio de Serviços e na

melhoria contínua de processos gerando agilidade e qualidade na entrega dos serviços com base no Proposito institucional "Cuidar, emocionar e fazer pessoas felizes" como tema norteador da proposta de valor de cada serviço.

A otimização e eficiência nos serviços, objetivando a produtividade e a identificação de ações e de projetos que sejam capazes de melhorar os resultados foram as diretrizes da governança em 2019. Incrementar receitas operacionais com novos serviços e/ou significativamente melhorados, mediante um maior alinhamento com os pilares da Sustentabilidade, aplicada ao negócio resultaram em um alinhamento eficaz adequado ao proposito Institucional.

Dentro deste contexto, além de proporcionar espaço para discussão de conceitos e a implantação de inovações incrementais, foram propostos novos serviços baseados em estudos, acompanhamento de cenários futuros e necessidades dos clientes gerando soluções para melhoria da produtividade e valor agregado aos clientes.
Os novos serviços contribuíram significativamente e foram essenciais para atender a estratégia de crescimento da receita operacional em 2019, conforme tabela a seguir:

Programa	Atividade	Portfólio de Serviços
Lazer	Recreação	Partiu Natureza (13 etapas), Vale Night Sesc (3 UOs), Partiu Galera (1 UO).
	Desenvolvimento Físico e Esportivo	*Esporte:* Circuito Gol a Gol, Mountain Bike, Campeonato de Futebol Virtual, Circuito Verão Sesc de Esportes com novas modalidades olímpicas (Skate, Basquete 3x3 e Surf). *Academias:* Weburn Gym (projeto piloto), Bunge dance, Pilates suspenso, Espaço Funcional nas academias. Sesc Run - grupos de corridas (3 UOs).
Saúde:	Cuidado Terapêutico	Espaços Sesc de Saúde (3 UOs) com a incluindo médicos. Serviço de psicologia (4 UOs). Práticas Integrativas e Complementares: serviço massoterapia.
	Saúde Bucal	Serviço de Ortodontia corretiva (2UOs).
	Nutrição	Sessão diagnóstica com avaliação e aconselhamento nutricional (11 UOs).
Educação	Educação em Ciências e Humanidades	Conexão de Ideias com 41 palestras em 40 UOs.
	Educação Complementar	Programa Habilidades de Estudos (ampliação para 3 UOs);
Assistência	Trabalho Social com Grupos	Sesc Gerações (3 UOs). Expansão (4 grupos) e qualificação do Programa Sesc Maturidade Ativa.

Com o objetivo de potencializar e favorecer a participação de todos os colaboradores, estagiários e temporários na sugestão de ideias de melhorias de processos e serviços, a Plataforma Sesc Ideias em Movimento, em 2019, obteve 6 (seis) ideias sugeridas e frutificadas relacionadas à novos serviços. Destas, 5 estão em processo de estudo de viabilidade: Circuito de Caminhada, Terapia Holística, Tribo Sesc, Bike Sesc e Café Container. A ideia "Chá da Tarde" foi efetivamente implementada e apresentou resultados de retorno de investimento na ordem de R$ 11.240,39, em cinco edições; realizando R$ 17.785,00 de receita de serviços e R$ 6.544,61 de despesa.
A Matriz de Sustentabilidade do Sesc/RS que contempla 4 dimensões avaliativas: financeiro, ambiental, social e cultural foi aplicada em 51 serviços, um acréscimo de 8% em relação ao número de serviços verificados em 2018. A avaliação contemplou, em 2019, o Festival Palco Giratório, Conexão de Ideias, Publicações (Revista EducaSesc, Conexão Mesa Brasil, Informativo Programa Sesc de Voluntariado e Banco de Imagens da Arte Educação) e Sesc Gerações. Com o aprendizado e as ações que já foram executadas a partir do resultado da Matriz, é possível observar um crescimento

no nível de sustentabilidade dos serviços, cujo resultado passou de 55% em 2018, para 63% em 2019, sendo que 8 serviços permaneceram abaixo da meta de 50% (atende satisfatoriamente) dos 18 mapeados em 2018, demonstrando que as ações realizadas foram efetivas para a melhoria no desempenho nos tópicos autossustentação financeira, aspectos ambientais, impactos ambientais, tecnologia limpa e acessibilidade.

iii.b. Análise dos indicadores indicando as ações para melhoria do desempenho dos mesmos

Os indicadores estabelecidos para medição do indicador foram atendidos parcialmente, uma vez que a receita unitária de serviços apresentou uma *performance* de 94,57% da meta estabelecida. Em termos de valores absolutos a receita unitária apresentou uma variação de R$ 0,69 por unidade de produção realizada. Esta diferença não influenciou o resultado global da instituição. A melhoria de desempenho vai depender do equilíbrio no portfólio de serviços entre serviços geradores de receita e a produção gerada. Com relação ao custo unitário do serviço, o desempenho foi satisfatório pelas ações de redução de custo executadas ao longo de 2019.

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

A integração entre as áreas de serviço e apoio, a ampliação da visão sistêmica entre os processos na realização dos programas finalísticos, a melhoria dos serviços prestados, a atuação dos processos de inovação, a gestão do planejamento e desenvolvimento contínuo do portfólio de serviços, bem como a gestão da operacionalização e entrega dos serviços são exemplos dos resultados efetivos deste objetivo estratégico e do macroprocesso "Gerir o planejamento e desenvolvimento da Ação Finalística".

Diante deste cenário de compartilhamento de responsabilidades e baseado na metodologia de gestão de projetos entre as áreas do Departamento Regional, os novos serviços foram elaborados com cronograma, detalhamento da gestão de riscos, previsão de orçamento, controle de mudanças e lições aprendidas para acompanhamento das etapas e cumprimento dos prazos de execução. Neste sentido, o Conexão de Ideias, Sesc Gerações, Expansão Maturidade Ativa e Piscina Aquecida do Sesc Protásio são exemplos desta prática de gestão. Além disso, também foram gerenciados os projetos de Unidades Operacionais em expansão como Sesc Montenegro, Sesc Alegrete e as novas instalações de São Borja nesta metodologia de trabalho.

iv. Conclusão

iv.a. Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico.

- ampliar a avaliação da mensuração do impacto social realizado pelas ações educativas promovidas pelo Sesc/RS com vistas à transformação social no Programa Sesc Maturidade Ativa;
- estabelecer nova agenda corporativa para a realização dos Fóruns de avaliação para revisitar a proposta de valor dos serviços no Portfólio;
- oportunizar espaços para o incentivo da inovação no Portfólio de Serviços através da utilização da Fluxonomia 4D;
- incentivar a cultura da otimização de processos;
- identificar melhorias provenientes das auditorias internas, externas e controladoria para ações conjuntas;
- identificar indicadores operacionais para monitorar a gestão de processos.
- Analisar resultados de mensuração de impacto social nas Organizações da Sociedade Civil cadastradas no programa Mesa Brasil Sesc após a aplicação do segundo ciclo de pesquisa.

iv.b. Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Os principais desafios para este objetivo está relacionado com rever os serviços no que tange ao índice de crescimento equilibrado de cada serviço e também revisar o portfólio de serviços, refinando a metodologia e contemplando os serviços novos oriundos do processo de inovação. Outro desafio significativo para aumentar a receita de serviços é a flexibilização de reservas por meio de software *online* para o Turismo Social. A instituição aposta na mensuração de impacto social promovido por meio da prestação dos serviços, como uma ação estratégica de posicionamento no mercado de atuação e também para fortalecer sua imagem institucional e o reconhecimento da sua importância para os clientes e para toda a sociedade.

3.3.2.2. Objetivo Estratégico 6 – Aprimorar a gestão de clientes alinhada à diversidade de públicos e serviços

I. Descrição geral	**1.a Estratégias**	**i.b Principais ações/ projetos/ processos/ produtos realizados em 2019**	
Conhecer melhor as necessidades e antecipar tendências de forma a embasar a inovação na instituição e contribuir na revisão do portfólio de serviços, buscando o equilíbrio entre os diferentes públicos e a diversidade de ações para promover o bem-estar social.	Este objetivo estratégico, para 2020, não apresentará indicador estratégico, pois o seu mensurador foi finalizado, por motivo de alteração do método da pesquisa de satisfação do cliente, no entanto este objetivo apresenta muitos desafios para o ano exercício de 2020, conforme apresentado abaixo.	Dar continuidade no tratamento dos serviços com base no resultado apresentado no NPS. Gerar melhoria para o cliente a partir dos resultados obtidos pela aplicação da pesquisa. Consolidar o método NPS.	Área responsável: MKT

ii. Indicador

Descrição do indicador: % Satisfação do Cliente Sesc/RS

Fórmula de cálculo: O NPS (*Net Promoter Score*) é calculado pelo resultado do % de promotores, menos o % de detratores.

Fonte do indicador: NPS

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
90%	95,47%		51	86,69		51

iii. *Análise*

iii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

Para aprimorar a gestão de clientes, a partir de 2019 foi implementado no Sesc/RS o método de pesquisa NPS – Net Promoter Score. Uma tendência de mercado, a pesquisa já é utilizada por grandes corporações e permite gerar um índice de recomendação do usuário em relação aos serviços

do Sesc/RS. Por meio do NPS é possível identificar junto aos clientes quanto às sugestões e reclamações, visando melhorias a curto e médio prazos; reduzindo o tempo entre o uso do serviço e a avaliação e sobretudo identificar a lealdade do cliente em relação aos serviços e à marca. O resultado de NPS (*Net Promoter Score*) é calculado pelo resultado do percentual de promotores, menos o percentual de detratores. Para interpretar os resultados obtidos, a metodologia de NPS criou categorias com parâmetros definidos e denominados como Zonas de Classificação ou Zonas de NPS.

iii.b. Indicadores de Resultados (meta/ resultado alcançado) indicando as ações para melhoria de desempenho dos mesmos.

O resultado de NPS (*Net Promoter Score*) é calculado pelo resultado do percentual de promotores, menos o percentual de detratores. Para interpretar os resultados obtidos, a metodologia de NPS criou categorias com parâmetros definidos e denominados como Zonas de Classificação ou Zonas de NPS, conforme segue:

Zona de Excelência: 76 a 100
Zona de Qualidade: 51 a 75
Zona de Aperfeiçoamento: 1 a 50
Zona Critica: -100 a 0

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

O resultado do NPS alcançado em 2019 é satisfatório, considerando o valor global, com superação de meta e uma *performance* de 169,98%. Os resultados foram encerrados no mês de dezembro e em janeiro de 2020 estão sendo analisados.

iv. Conclusão

***iv.a.* Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico.**

Como não temos mais o indicador avaliaremos os serviços com base nos resultados quantitativos e qualitativos do novo método de aplicação da pesquisa que nos subsídios para analise tanto global quanto do serviço especifico de cada unidade.

***iv.b.* Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

Aprimorar o conhecimento das necessidades dos clientes atendidos e não atendidos pelo Sesc, ampliar os canais de comercialização e interação com o cliente e dar continuidade à utilização da pesquisa através do método NPS – *Net Promoter Score* que é uma métrica focada no monitoramento da lealdade de clientes.

3.3.2.3. Objetivo Estratégico 7 – Estabelecer a gestão de processos que sustente a eficácia operacional de forma colaborativa

i. Descrição geral	i.a Estratégias	i.b Principais Ações/projetos/processos/produtos realizados em 2019	
É preciso compreender como os processos são executados, as responsabilidades e interações entre as partes para ampliarmos o conhecimento sobre o negócio.	- Qualificar a metodologia de mapeamento e redesenho de processos; - Redesenhar os processos com foco em ganhos de produtividade.	- Aprimoramos 12 subprocessos. - Validamos nova metodologia de mapeamento e redesenho de processos. - 73% de ganhos de produtividade em redesenho do processo, gerando uma economia de mais de R$225 mil reais.	Área responsável: APQ

ii. Indicador 1

Descrição do indicador: Processos da cadeia de valor identificados

Fórmula de cálculo: (Número de processos identificados da cadeia de valor / total de processos identificados) x 100

Fonte do indicador: APQ - Sesc/RS

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
80%	100%		85%	100%		Estabelecido novo indicador para aumentar o número de processos redesenhados.

iii. Análise

iii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

A primeira fase do objetivo estratégico foi atingida ao estabelecermos a cadeia de valor e os respectivos processos e subprocessos em 2018. Atualmente, é representada por 11 macroprocessos gerenciais, 31 processos e 93 subprocessos operacionais, visando contribuir para estabelecer a gestão de processos que sustente a eficácia operacional, a partir de um padrão de mapeamento e uma estrutura que viabilize o redesenho. Em 2019, houve o avanço na revisão do levantamento dos processos e subprocessos da cadeia de valor, refinando o trabalho iniciado em 2018.

Este trabalho gerou impacto positivo, inclusive nas equipes que executam os processos, por evidenciar o quão importantes são para a instituição e por instigar a visão sistêmica. Destacamos a transformação do processo administrativo da Educação Infantil, que compreende a seleção, matrícula e rematrícula da criança, demanda priorizada através de resultado de auditoria com a recomendação de melhorias, focando na experiência do cliente, simplificação do processo e na otimização de recursos e formulários, apresentando ganhos significativos mencionados no item iiic a seguir.

iii.b. Análise dos indicadores (meta/resultado alcançado) indicando as ações para melhoria de desempenho dos mesmos.

A meta global do indicador foi atingida já em 2018, no entanto, estabelecemos submetas para 2019, com o redesenho de 11 processos e atingimos um resultado de 12 processos de melhoria implementados.

O desafio para o ano subsequente é expandir a metodologia de mapeamento de processos para todas as áreas da instituição, avançar nos estudos sobre priorização e maturidade processos e, tendo em vista a fusão das áreas de planejamento Fecomércio, Sesc e Senac, alinhando as metodologias e buscando as melhores práticas em gestão de processos. Além de se manter o importante o desafio de diminuir os impactos da cultura organizacional, melhorar a compatibilidade de agendas, disponibilizar mais recursos humanos para implementação das soluções, aumentar o engajamento das pessoas envolvidas e ampliar a visão sistêmica dos processos.

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos aperfeiçoados para o alcance dos resultados obtidos.

Podemos comprovar a importância da gestão de processos, com a redução de custos obtidos evidenciado na transformação do processo administrativo da Educação Infantil com a redução em 68,42% o nº de registros; em 14,29% no nº de formulários preenchidos na inscrição para o candidato; 3,83% no volume de formulários preenchidos na inscrição e retenção de documentos; em 14,29% no nº de documentos solicitados e retidos na etapa de inscrição; em 96,17% o custo com impressões; em 73,21% no custo das visitas domiciliares, presentando uma economia em mais de R$ 225 mil reais. Este é um exemplo de contribuição com as perspectivas financeira, de clientes e sociedade. Além do ganho em otimização de recursos, obteve-se ganho em produtividade dos colaboradores envolvidos nas visitas domiciliares que, com a transformação do processo, puderam se dedicar mais à ação finalística.

iv. Conclusão

iv.a. Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico

Avaliamos o resultado como positivo, visto que importantes avanços na gestão foram alcançados, o tema tem conquistado maior engajamento a cada processo mapeado/redesenhado, e tem ampliado o olhar sistêmico da cadeia de valor. Os resultados apresentados demonstram que o esforço na transformação do processo Administrativo da Educação Infantil já apresentou desempenho superior ao esperado com a *performance* de 73,21% de redução do custos com visitas domiciliares, diluido entre as unidades operacionais com o serviço de Educação Infantil e, com realização de 26,79% executadas anteriormente.

iv.b. Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico

Para 2020 foi estabelecido novo indicador para o objetivo, cujo desafio é aumentar o número de processos redesenhados.

3.3.3. Perspectiva: Clientes e Sociedade

3.3.3.1. Objetivo Estratégico 8 – Gerar experiências positivas aos clientes

i. Descrição geral	1.a Estratégias	i.b Principais ações/ projetos/ processos/ produtos realizados em 2019	
Tratar o cliente com igualdade, dignidade e imparcialidade, atendendo suas necessidades com encantamento pelo jeito Sesc/RS de atender.	Como principal estratégia mudamos o método da aplicação da pesquisa de satisfação para NPS.	- Rede de Vantegens - Programa Sesc de Fidelidade - Reconciliação - NPS	Área responsável: APQ

ii. Indicador

Descrição do indicador: % Satisfação do Cliente Sesc/RS

Fórmula de cálculo: O NPS (*Net Promoter Score*) é calculado pelo resultado do % de promotores, menos o % de detratores.

Fonte do indicador: NPS

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
90%	95,47%		51 a 75	86,69		51

iii. ***Análise***

iii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

Os números positivos nos mostram que a adequação da pesquisa ao formato NPS teve um resultado satisfatório e inclusive com os resultados ultrapassando a meta inicial que seria a Zona de qualidade.

iii.b. Indicadores de Resultados (meta/ resultado alcançado) indicando as ações para melhoria de desempenho dos mesmos.

O resultado de NPS (Net Promoter Score) é calculado pelo resultado do percentual de promotores, menos o percentual de detratores. Para interpretar os resultados obtidos, a metodologia de NPS criou categorias com parâmetros definidos e denominados como Zonas de Classificação ou Zonas de NPS, conforme segue:

Zona de Excelência: 76 a 100
Zona de Qualidade: 51 a 75
Zona de Aperfeiçoamento: 1 a 50
Zona Crítica: -100 a 0

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

No global, estamos com a *performance* de 169,98% da meta de satisfação e nenhuma das unidades ficou abaixo da meta. Todas as unidades estão com NPS entre a zona de Qualidade e Excelência.

iv. Conclusão

***iv.a.* Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico.**

Os programas que foram implementados, demonstraram avanços significativos para aproximação dos clientes aos serviços disponibilizados pelo Sesc, atuando de forma mais eficiente e sinalizando a necessidade de aumentar estratégias de acompanhamento de vendas e relacionamento direto com o cliente.

***iv.b.* Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

A intenção para os próximos passos é dar continuidade ao projeto de fidelização e reconciliação. Isto para atender suas necessidades e aumentar o encantamento, aproximando ainda mais os gaúchos da marca Sesc.

3.3.3.2. Objetivo Estratégico 9 – Atuar em todos os Municípios do Estado

i. Descrição geral	I.a Estratégias	i.b Principais Ações/projetos/processos/produtos realizados em 2019	
Estar em todos os municípios do estado, ampliando a capilaridade de atuação.	- Ampliação dos grupos e Maturidade Ativa nos municípios que não possuem unidade fixa. - Ampliação das atividades de recreação e cultura com as unidades móveis Sesc Lazer.	Atividades de Educação Complementar, Educação em Saúde, OdontoSesc, Cuidado Terapêutico, Artes Cênicas, Artes Visuais, Música, Literatura, Audiovisual, Desenvolvimento Físico-Esportivo, Recreação, Segurança Alimentar e Apoio Social e Trabalho com Grupos.	Área responsável: APQ

ii. Indicador 1

Descrição do indicador: Abrangência

Fórmula de cálculo: Atender o município da sua área de abrangência conforme critério estabelecido em Instrução de Trabalho.

Fonte do indicador: APQ - Sesc/RS

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
497	497		497	491		497

ii. Análise

ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

Um dos desafios é ampliar a representatividade da Instituição por meio da atuação nos municípios do Estado, fortalecendo a marca, ampliando o mercado de atuação e aproximando os clientes cada vez mais do Sesc. É uma importante estratégia de enfrentamento das constantes ameaças de interferência na arrecadação compulsória e tornar o Sesc reconhecido em todas as instâncias, desde o poder municipal até federal. Para isso, critérios e projetos para desenvolvimento de atividades em parceira às demais instituições.

O resultado é obtido por meio da contagem do número de municípios atendidos com o mínimo de atividades estabelecidas, conforme população do comércio de bens, serviços e turismo, ou seja: o mínimo de 01 atividade em municípios com até 100 trabalhadores; 02 atividades em municípios de

101 a 500 trabalhadores; e de 03 atividades em municípios com população acima de 501 trabalhadores.

iii.b. Análise dos indicadores (meta/resultado alcançado) indicando as ações para melhoria de desempenho dos mesmos.

Em 2019, conseguimos atuar em 497 municípios com pelo menos uma atividade e uma *performance* de 99% em relação a meta. Este resultado deve-se pelo não atendimento aos critérios estabelecidos em Instrução de Trabalho mencionados anteriormente. Apenas 06 municípios foram atendidos parcialmente e não contemplando todas as atividades planejadas, embora tenhamos realizado em outras atividades, o que não prejudicou o objetivo de estarmos presentes nos 497 municípios.

Mesmo não atendendo todos os critérios estabelecidos, os resultados das atividades foram positivos, em razão dos números alcançados, com 1.585 apresentações de artes cênicas, 1.031 apresentações de música, 185 exposições de artes, 1.740 exibições de cinema e 490 palestras em Feiras de Livro, 230 seminários, palestras e oficinas em Educação Complementar e 2.333 competições esportivas.

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos aperfeiçoados para o alcance dos resultados obtidos.

As atividades de Educação Complementar, Educação em Saúde, Saúde Bucal – OdontoSesc, Cuidado Terapêutico, Artes Cênicas, Artes Visuais, Música, Literatura, Audiovisual, Desenvolvimento Físico-Esportivo, Recreação, Segurança Alimentar e Apoio Social e Trabalho com Grupos são contemplados na condição de contagem para o indicador de Abrangência. Em termos de pessoas impactadas pelas nossas atividades nos municípios de abrangência, podemos destacar os dois milhões de pessoas nas atividades culturais; mais de 3,5 milhões de pessoas participaram do Dia do Desafio e as atividades do Recrearte e Estação Verão as 57.400 pessoas atendidas na Unidade Móvel OdontoSesc e mais de 26.000 realizaram exames de imagem por meio da Unidade de Saúde Preventiva.

iv. Conclusão

iv.a. Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico

O resultado alcançado demonstrou avanços importantes em termos de reconhecimento da sociedade do papel do Sesc, atuando de forma mais consistente e demonstrando a importância de estarmos presentes nos 497 municípios pelo volume de pessoas atendidas, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico das regiões. A instituição pode ser uma importante parceira na consecução de políticas públicas nas áreas em que atua em função da expertise adquirida ao longo da sua história.

iv.b. Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico

Qualificar as ferramentas de análise, com o mapeamento do volume de recurso investido em cada município e demonstrar o impacto social gerado a partir das ações desenvolvidas nos municípios de abrangência, como forma de estratégia de preparação para um possível corte de projetos, decorrentes da ameaça de redução do compulsório.

3.3.3.3. Objetivo Estratégico 10 – Estreitar o vínculo com o trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo

i. Descrição geral	1.a Estratégias	i.b Principais ações/ projetos/ processos/ produtos realizados em 2019	
A ação do Sesc/RS deve permear diversos meios que condicionam a vida do trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo, de sua família, a comunidade onde vive e, para isso, devemos executar ações que possibilitem estreitar o vínculo.	Buscando um público mais tecnológico, oferecendo o acesso digital através das ações estabelecias, além de manter o contato presencial.	- Matrícula *Online*; - Cartão Virtual; - Presença nas empresas; - Ampliação da presença em redes digitais.	Área responsável: APQ

ii.a. Indicador

Descrição do indicador: Matrícula

Fórmula de cálculo: Total de matrículas novas e revalidadas no ano do SESC-RS.

Fonte do indicador: SescNet

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
462.025	571.548		516.000	578.411		532.776

ii. b. Indicador

Descrição do indicador: Taxa de Renovação

Fórmula de cálculo: (Total de matrículas revalidadas no ano/Total de matrículas no ano anterior) x100

Fonte do indicador: SescNet

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
78	81		74	83,64		78,40

ii. c. Indicador

Descrição do indicador: Titulares Trabalhadores do Comércio

Fórmula de cálculo: (Total de matrículas de titulares realizadas no ano/ Total de matrículas no ano anterior) x 100

Fonte do indicador: SescNet

ii.b Metas/Resultados

2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
203.684	219.263		203.684	219.150		249.138

ii. d. Indicador

Descrição do indicador: Foco no comerciário

Fórmula de cálculo: [Nº total de trabalhadores do comércio e serviços e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100

Fonte do indicador: SescNet

ii.b Metas/Resultados						
2018			2019			2020
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
82	79		77,80	77,16		70

iii. ***Análise***

iii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

Os indicadores referentes às Matrículas, Titulares comerciários, Taxa de renovação, obtiveram bom desempenho, em função das Unidades serem mais efetivas nas visitas aos clientes do comércio e aos prestadores de serviços da saúde, pois o processo de Matrículas se tornou mais ágil, com a utilização do aplicativo via *tablet*, onde o cadastro é feito na própria empresa. As capacitações de vendas e os *workshops* de clientes, realizados em 2018, trouxeram em 2019, aos agentes de atendimento apoio para desempenharem melhor seu trabalho. Outros fatores positivos foram a inclusão de avós, netos e também o padrasto e madrasta como dependentes e a possibilidade de realizar a Matrícula *Online*.

A medição do índice de clientes na categoria comerciários atendidos nas atividades sistemáticas – foco no comerciário - é um resultado importante a ser monitorado. De cada 10 clientes, praticamente 8 são comerciários e/ou seus dependentes. O resultado de 2019 foi satisfatório porque garantimos o patamar mínimo estabelecido de 75%.

iii.b. Indicadores de Resultados (meta/ resultado alcançado) indicando as ações para melhoria de desempenho dos mesmos.

Acompanhamento mensal dos indicadores para manter as metas dentro dos objetivos planejados com atenção no indicador Foco no Comerciário. Indicamos as ações de melhoria de forma estratégica para subsidiar as unidades conforme necessidade sazonal de cada indicador.

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

As ações que foram realizadas demonstram que tivemos avanços importantes na aproximação com a sociedade como um todo. Oferecendo os serviços e disponibilizando amplamente o acesso ao Sesc/RS, temos atuado de forma mais eficiente. Com estas estratégias de atuação, melhoramos as ações de relacionamento com o cliente. Através das ações de Matrículas, Rede de Vantagens e Realidade Aumentada, por exemplo, conseguimos aumentar a captação e interação com os públicos que tiveram acesso a cada ferramenta. Este item esta inserido na cadeia de valor do Sesc/RS no macroprocesso "Gerir a marca e o relacionamento com cliente".

iv. Conclusão

***iv.a.* Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico.**

Buscaremos estratégias de acompanhamento e retorno das ações feitas com clientes, visando monitorar de forma mais eficaz os acessos, o que reverterá em receita e satisfação. A ideia é criar uma cultura de relacionamento com qualidade percebida pelo cliente.

***iv.b.* Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

Obter uma ferramenta de acompanhamento do cliente, via Sesc.Net ou terceiro com API, desde o contato, visita ao Sesc/RS, realização de matrícula, fechamento da venda de um serviço, que poderá ser acessada por qualquer Unidade Operacional. Implantação do aplicativo com o Cartão Virtual,

além de outras funcionalidades, como agenda e serviços em geral do Sesc no Estado e resgate dos pontos do Programa Fidelidade.

3.3.4. Perspectiva: Financeira

3.3.4.1. Objetivo Estratégico 11 :Prover a sustentabilidade econômica-financeira

i. Descrição geral	1.a Estratégias	i.b Principais ações/ projetos/ processos/ produtos realizados em 2019	
Buscar ganhos de produtividade, combater desperdícios e redução de custos, ao mesmo tempo, que devemos ampliar as receitas operacionais	• Reduzir os custos. • Elevar a geração de receitas dos serviços oferecidos. • Assegurar recursos para os investimentos em capital previstos .	• Implementação de melhoria no sistema de informação para subsidiar a tomada de decisão; • Ampliação da captação de recursos por meio de Parceria com Empresas Privadas e Órgão Públicos; • Oferta de novos serviços.; • Implementação de melhorias nos sistemas e processos operacionais para ganhos produtividade.	Área responsável: GEF

ii. Indicador: % Crescimento Equilibrado Global

Descrição do indicador: Crescimento equilibrado global

Fórmula de cálculo: (Total da receita corrente Sesc/Total Despesa Corrente Sesc) *100

Fonte do indicador: GEF

ii.b Metas/Resultados

2018		2019		2020		
Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
105%	111%		107%	116%		107%

ii. Indicador: % Crescimento das UOs

Descrição do indicador: Crescimento equilibrado nas Unidades Operacionais

Fórmula de cálculo: (Total da Receita Corrente UO/Total Despesa Corrente UO) *100

Fonte do indicador: GRH

ii.b Metas/Resultados

2018	2019	2020

Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Anual	Resultado	Farol	Meta Estratégica
40%	41		46%	47%		51%

iii. ***Análise***

iii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2019, com foco nas metas propostas para o período.

Os resultados dos indicadores estratégicos estabelecidos para garantir a sustentabilidade econômico-financeira foram atingidos na sua totalidade. O resultado do Crescimento Equilibrado Global, que no seu computo considera as receitas e despesas correntes totais, superou a meta em 9 pontos percentuais, decorrente de uma economia na despesa corrente de R$20.262.000,00 em relação orçada e uma arrecadação maior da receita no valor de R$ 4. 864.668,26 que a inicialmente projetada.

iii.b. Indicadores de Resultados (meta/ resultado alcançado) indicando as ações para melhoria de desempenho dos mesmos.

As metas para 2019 foram estabelecidas para assegurar os recursos necessários à execução do programa de trabalho, onde foram intensificadas as ações para Incrementar as receitas operacionais, com novos serviços e/ou significativamente melhorados, redução de custo das operações, ampliação da captação de recursos por meio de parceria com Empresas Privadas e Órgão Públicos e Implementação de melhorias nos sistemas e processos operacionais para ganhos de produtividade.

As ações de redução de despesas e captação de recursos contribuíram de forma significativa para o alcance das metas, pois no exercício foram captados por meio de parcerias mais de R$ 14.705.000,00, e mesmo com a ampliação de atividades e melhorias das instalações que somaram o valor de R$ 6.025.000,00, o custo unitário da unidade de produção registrado é de R$ 10,37, com *performance* superior a meta de 114% .

iii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

As ações dos Programas Cultura e Lazer registraram a maior contribuição para a o resultado dos indicadores de crescimento equilibrado, com *performance* de 150% e 104% respectivamente. Destacam-se os projetos Rio Grande no Palco, Sesc Música, Feira de Livros e Campeonatos e Competições. Muitas das atividades de Música, Artes Cênicas e Desenvolvimento Físico e Esportivo, que foram desenvolvidos em parceria com empresas privadas e órgãos públicos, intensificando as ações de captação de recursos e compartilhamento de espaços públicos, contribuindo desta forma para a economia de recursos financeiros próprios, que somado à economia gerada pelas atividades do Programa de Saúde, refletiram positivamente no indicador de custo unitário, que apresentou um resultado inferior ao previsto de R$ 0,92 por unidade de produção.

A Implementação dos MPV's de Otimização de Processos contribuíram para a redução de gastos e aumento de produtividade dos colaboradores.

iv. Conclusão

***iv.a.* Avaliação do resultado e ações para melhoria do desenvolvimento do Objetivo Estratégico.**

O resultado dos indicadores vinculados ao objetivo retrata uma situação econômico-financeira sólida, obtida através de avanços importantes no monitoramento do planejamento financeiro, contribuindo para o alcance das metas, em especial a de ampliação das receitas de serviços e a melhoria de sistemas de informação e processos operacionais.

***iv.b.* Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

Em 2019, na perspectiva financeira, foram estabelecidas metas arrojadas de crescimento de receitas próprias e redução de despesas, o que deverá será mantido até o final da vigência do Plano, frente a ameaça de redução, pelo Governo Federal, da receita de arrecadação compulsória.

Para que o desafio seja vencido, a Instituição precisará desenvolver ações que estimulem o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores, criando um ambiente favorável a criação e inovação, precisará intensificar seus esforços para melhoria dos processos internos e para o monitoramento de suas ações e resultados.

3.4. Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico

3.4.1. Panorama Geral

A tabela a seguir demonstra o panorama geral do desempenho dos indicadores estratégicos:

	2019			
Indicador	Meta	Resultado	*Performance*	Farol
Homem Hora / Treinamento	40	44,41	111%	•
% Evasão de Talentos Estratégicos	6,00	3,77	159%	•
% Evasão de Colaboradores	18,00	16,03	112%	•
Taxa de efetividade do processo seletivo	93,75	96,11	103%	•
Satisfação dos colaboradores	83,00%	88,00%	106%	•
Evolução do Sistema de Gestão	4,50	4,15	92%	•
Desempenho Global de TI (Desempenho Operacional, Inovação e Investimento)	82	83	101%	•
CUS - Custo Unitário por Serviço	R$11,91	R$10,37	115%	•
RUS - Receita Unitária por Serviço	R$12,73	R$12,04	94,5%	•
% dos processos da cadeia de valor identificados	85%	100,00%	118%	•
Satisfação dos clientes	51	86,69	170%	•
Abrangência	497	491	99%	•
Foco no comerciário	77,80%	77,16%	99%	•
Matrículas	516.000	578.411	112%	•
Titulares comerciários matriculados	203.684	219.150	108%	•
Taxa de renovação de matrículas	74,00	83,64	113%	•
% Crescimento equilibrado global	106,93%	116,11%	109%	•
% Crescimento das UO´s	45,51%	47,41%	104%	•
Reconhecimento da Marca (indicador bienal)	NA	NA		
Índice de comprometimento em ações de gratuidade-PCG	26,76	23,47	87,71%	•
Índice de comprometimento em ações educativas	41,93	36,82	87,82%	•
Produção Realizada Sesc/RS	100%	107,30%	107,30%	•

• Acima 100% • de 95% a 99% • Abaixo de 95%

3.4.2. Metodologia da Formulação, Implantação, Avaliação e Revisão do Planejamento Estratégico

O sucesso na implantação do plano estratégico é medido pelo desempenho global do Mapa Estratégico, considerando o desempenho de cada indicador estabelecido e pelo nível de conhecimento e utilização das metodologias em todo o ciclo. A metodologia do BSC contribui para o entendimento da relação de causa e efeito entre os objetivos propostos, evidenciando a importância

da compreensão das inter-relações e da necessidade da tomada de decisão em avaliar os impactos no desempenho e na proposição das metas do período.

Figura 5 - Ciclo de Planejamento Estratégico Sesc/RS

Fonte: APQ

3.4.3. Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica

O desempenho da gestão estratégica pode ser evidenciado de forma qualitativa e quantitativa. Atualmente, uma das métricas de avalição é o desempenho global do Mapa Estratégico, considerando o resultado de cada indicador estabelecido e pelo nível de conhecimento e utilização das metodologias em todo o ciclo. O resultado global é decorrente do desdobramento em todos os níveis da organização. Com relação ao desempenho global do Mapa Estratégico, em 2019, 22 indicadores estratégicos foram estabelecidos para mensuração do desempenho nos respectivos objetivos estratégicos e, deste total, 15 atingiram a meta proposta, 6 ficaram com desempenho próximo da meta estabelecida e 1 é mensurado bienalmente, resultando na *performonce* estratégica de 98,81%.

3.4.4. Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade

As principais revisões o plano estratégico foram:

Ano	Elementos revisados	Horizonte Plano
2001	Missão / Visão / Princípios e Objetivos Estratégicos	2002-2005
2004	Novo ciclo: Missão / Visão / Princípios / Objetivos Estratégicos e Indicadores – implantação do BSC	2005-2007
2005	Visão / Objetivos Estratégicos	2006-2020
2006	Novo ciclo: Visão /Objetivos estratégicos / Indicadores e metas	2007-2020
2009	Objetivos Estratégicos / Indicadores e Metas	2010-2020
2010	Princípios	2010-2020
2011	Novo ciclo: Missão / Visão / Objetivos Estratégicos / Indicadores e Metas	2012-2020
2013	Indicadores e Metas	2012-2020

2014	Novo ciclo: Missão / Visão / Objetivos Estratégicos / Indicadores e Metas	2015-2020
2015	Metas	2015-2020
2016	Metas	2015-2020
2017	Indicadores e Metas	2015-2020
2019	Sem alterações	2015-2020

3.4.5. Envolvimento da alta direção (Diretores)

Em todas as revisões e definições, a alta direção tem o pleno entendimento de sua responsabilidade e comprometimento com a construção do futuro da instituição. Trimestralmente, realizamos as reuniões de resultados com análise do desempenho e estabelecimentos de planos de ação e novas estratégias de correção de rumo e, mensalmente, o acompanhamento dos resultados estratégicos.

3.4.6. Principais dificuldades e mudanças previstas

A principal mudança é a revisão do Plano Estratégico com um novo horizonte e a dificuldade será em estabelecer estratégias no horizonte de longo prazo, decorrente das grandes mudanças em todos os ambientes, com novas ondas, tendências e mesmo descontinuidades de atividades. Além das mudanças disruptivas que estão ocorrendo no mundo atual.

Condições para implementar o Plano Estratégico	Farol	Descrição
As premissas de planejamento que orientam a Programação Anual da AR estão alinhadas e/ou orientadas pelo Plano Estratégico?	Plena	*Anualmente elaboramos o plano de ação para o horizonte seguinte, com as diretrizes detalhadas para a elaboração da programação e dos projetos que sustentam o resultado.*
Existe uma ou mais ferramentas automatizadas para acompanhamento do Plano?	Plena	Softwares *Strategic Adviser*, SescNet e Qlik.
Existem outros processos e/ou projetos que apoiam diretamente a indução da mudança cultural pretendida pelo Plano Estratégico?	Plena	*Os programas de recursos humanos contribuem para a indução da mudança cultural, além das atividades de desenvolvimento dos multiplicadores da qualidade, projetos de inovação e as próprias auditorias internas.*
Existe um registro de mudanças estruturado?	Pouca	*As mudanças são promovidas, no entanto, há carência de um processo estruturado para o gerenciamento de mudanças.*
É possível perceber que o Plano Estratégico está contribuindo para aprendizagem organizacional?	Plena	*É possível perceber a evolução da instituição com a evolução dos planos estratégicos estabelecidos. É uma importante ferramenta de gestão para o alcance dos resultados.*
Foram realizadas capacitações voltadas para compreensão da estratégia e/ou da ferramenta que apoia a formulação estratégica da AR?	Plena	*Foram realizadas 10 turmas de Imersão do Sistema de Gestão do Sesc/RS, onde são desenvolvidas ferramentas de planejamento estratégico.*
Ocorreu o desdobramento do Plano nas Unidades e/ou Áreas?	Plena	*A sistemática de desdobramento do plano para as Unidades e áreas dar-se-á pela estrutura de indicadores com monitoramento sistemático pelo software strategic adviser*
Existem papéis e	Plena	*A mesma estrutura dos indicadores permite a distribuição*

responsabilidades bem definidas no que se refere à implementação do Plano?		*dos papéis e responsabilidades, permitindo uma gestão dos resultados sistematicamente.*
Existem reuniões para Acompanhamento e Avaliação do Plano, periodicamente, com diferentes níveis organizacionais?	Parcial	*A sistemática de reuniões para tomada de decisão estão estabelecidas, com periodicidade mensal, trimestral e anual. São coerentes com as necessidades das partes interessadas. Tornar as reuniões mais estratégicas e aprofundar as discussões de causas.*
Os resultados de acompanhamento do plano são compartilhados com os diferentes níveis do AR?	Plena	*A comunicação do acompanhamento se dá de diversas formas: reuniões de resultados, o próprio software de gestão, painéis a vista, programa de comunicação interna.*

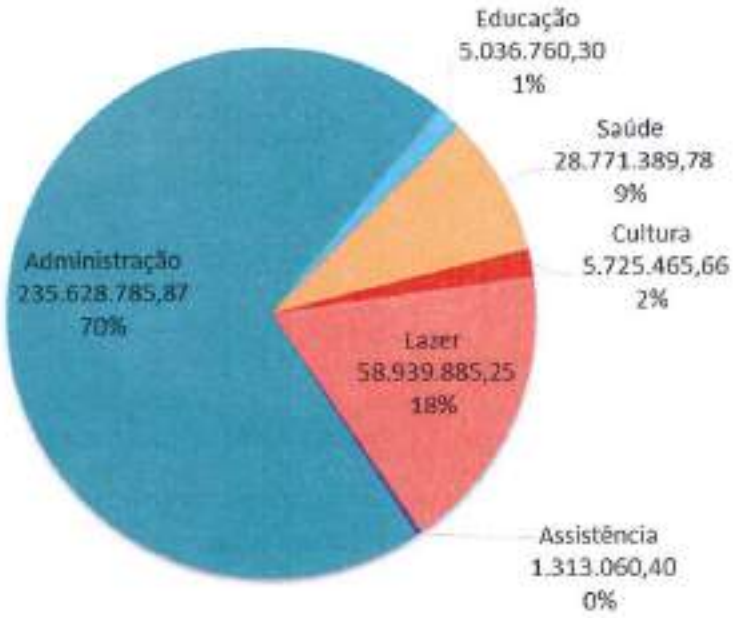
Farol: Situação encontrada: Plena | Parcial | Pouca | Nenhum

3.5. Campos de Ação, Estratégia e Orçamento

i. Descrição

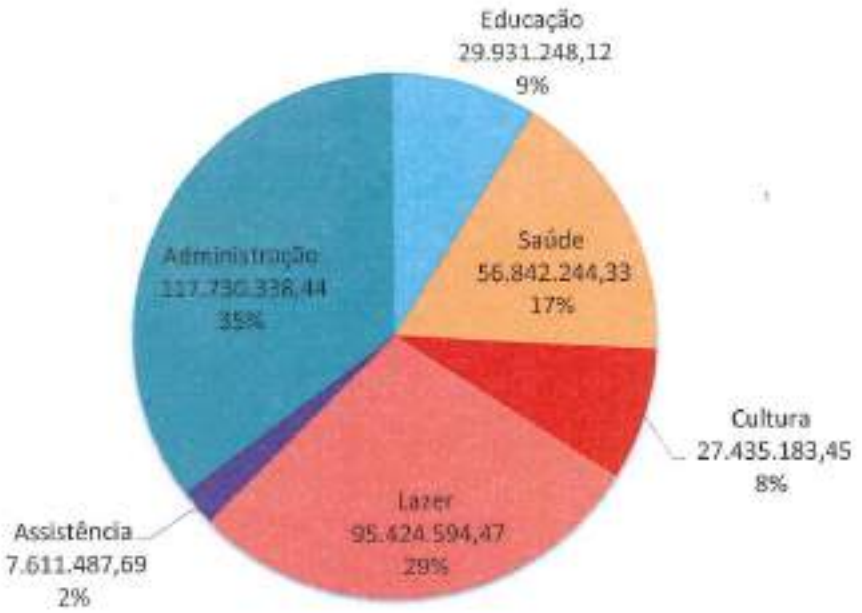
No exercício de 2019, o Regional registrou uma receita na ordem de R$ 335.415.347,26 e uma despesa na ordem de R$ 334.975.096,50, conforme demonstrado nos gráficos e tabelas que seguem:

Gráfico 1 - Resumo dos Recursos Orçamentários segundo os Programas



Fonte: GEF

Gráfico 2 - Resumo das Despesa Orçamentária segundo os Programas



Fonte: GEF

ii. Análise

Os gráficos apresentados demonstram a composição das receitas e despesas de acordo com os campos de atuação da Instituição, os respectivos Programas estabelecidos no Referencial Programático do Sesc.

Observa-se o direcionamento das ações pelos resultados alcançados no período, cujos montantes determinaram o foco e prioridades da gestão, cabendo os seguintes destaques:

- A priorização das ações nas Atividades de Desenvolvimento Físico Esportivos e Turismo Social no Programa Lazer, que contaram com alterações significativas nos projetos com foco em proporcionar melhore condições de aproveitamento do tempo livre, disseminados em toda a abrangência, com foco em otimizar os recursos financeiros e potencializando as oportunidades de ampliar a oferta de serviços, implicando na contratação de pessoal para o atendimento, o consumo extraordinário de bens e serviços assim como a aquisição de equipamentos e reformas das unidades educacionais.

- Em segundo plano, o montante aplicado com o Programa Saúde aponta para o aprimoramento das Atividades de Educação em Saúde e Cuidado Terapêutico, destacando-se a implantação de espaços de sáude, com a oferta de novos serviços e mudanças nos procedimentos de atendimentos de protocolos clínicos, o investimento em equipamentos e reformas de unidades, em treinamento dos profissionais envolvidos nos projetos que atenderam a demanda.

- Por fim, ressalta-se os esforços empreendidos no campo da Administração, cujas as ações desenvolvidas pelas áreas de apoio contribuíram o alcance dos resultados globais da instituição. Destacamos o fortalecimento da imagem institucional, qualificação do atendimento e comunicação com os clientes, qualificação das equipes com o plano de capacitação coorporativo, otimização de recursos por meio de alterações nas estratégias de compras, na qualificação do sistema de informação gerencial, modernização das instalações, dos equipamentos e da frota, implantação de novas unidades físicas, melhorias significativas nos dos processos administrativos e financeiros para otimização de tempo e agilidade nas tarefas, além de adoção de práticas de gestão que valorizem e comprometam as equipes.

iii. Conclusão

Para mantermos a sinergia entre os programas caberá a Instituição intensificar ações para disseminar a cultura da inovação e de redução de custos, garantir rastreabilidade das ações e otimizar a capacidade instalada.

4. Governança

4.1. Descrição das estruturas de governança

A estrutura de governança está alicerçada nos regulamentos internos e em referenciais de excelência em gestão. Compreende instâncias de tomada de decisão e participação das partes interessadas relevantes para a tomada de decisão e operação da instituição, bem como incentivar a ética nas atividades e indicar caminhos mais assertivos para o alcance dos resultados.

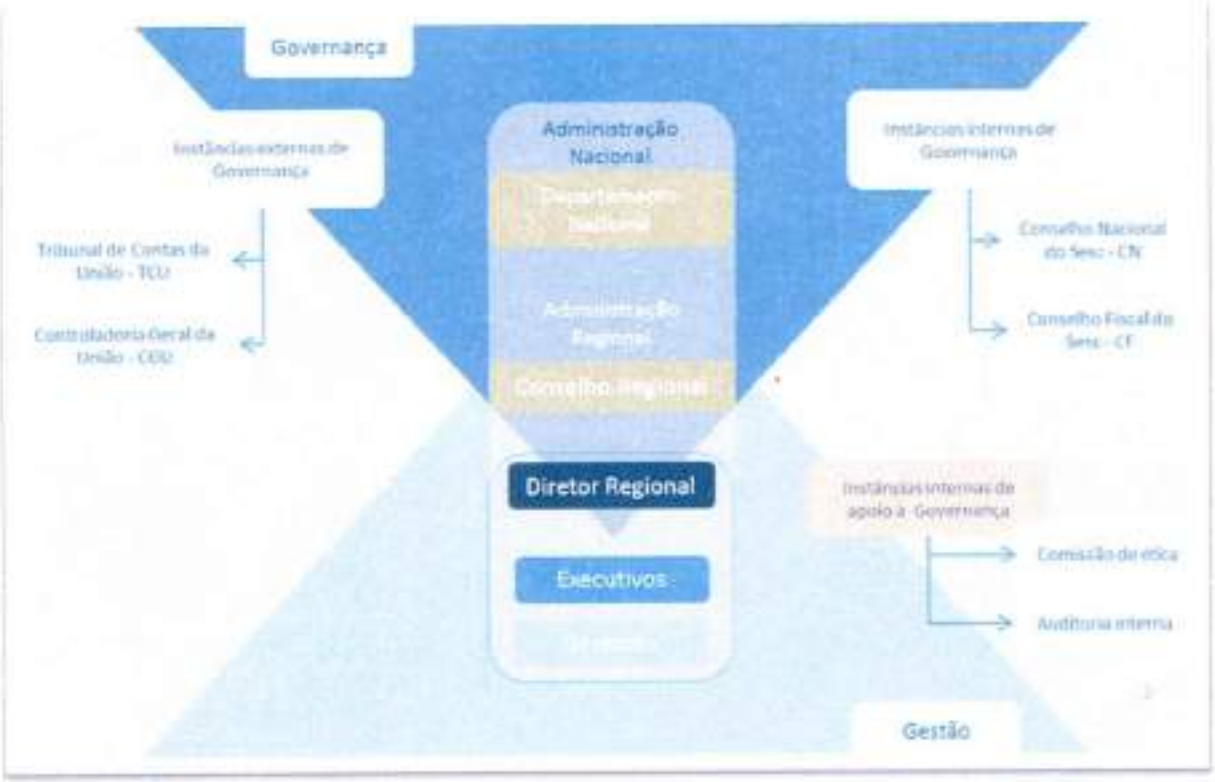
Para apoiar a estrutura de governança, a instituição utiliza a metodologia do BSC contemplando uma avaliação ampla do desempenho organizacional, uma integração completa entre os indicadores qualitativos e quantitativos. Isso fornece um equilíbrio na mensuração de desempenho estratégico, permitindo as correções de rumos necessários para a implementação do plano estratégico.

Outra prática importante para a gestão da governança está relacionada ao processo de gerenciamento dos riscos empresariais, que inclui etapas de identificação, análise e gerenciamento dos principais eventos que possam impedir o alcance dos objetivos, cumprimento de normas regulamentares e diretrizes estabelecidas pelo Departamento Nacional, Conselho Regional e aquelas estabelecidas no plano estratégico. A metodologia é baseada na norma ISO 31.000/2009 (Princípios e Diretrizes da Gestão de Riscos) que contempla, além da classificação, a natureza do risco (governança, financeiro, político-regulatório, processos, pessoas, sistemas de informação, tecnologia e infraestrutura) e o nível de risco (impacto e probabilidade), fornecendo a base para a avaliação dos riscos e a tomada de decisão para o devido tratamento, onde é analisado basicamente por meio de duas variáveis: Probabilidade e Impacto, utilizando uma escala de 1, 3 e 5 e compara os resultados da análise e o resultado da matriz de correlação entre as duas dimensões (Probabilidade e Impacto) a partir do cruzamento dos seus índices, o nível de risco é classificado por cores para indicar o controle e/ou a ação corretiva para aqueles mais relevantes.

Além do gerenciamento de riscos, o regional apresenta um processo sólido de avaliação e controles para mitigação dos riscos, apoiado pela gestão de *Compliance* instituído nos últimos anos, aprimorando constantemente as práticas gerenciais.

A estrutura de governança do Departamento Regional estão explicitada na figura apresentada, a seguir:

Figura 6 - Estrutura de Governança



Fonte: GEF

A atuação das instâncias da governança estão descritas no quadro abaixo:

Quadro 18 – Instâncias Organizacionais

Instâncias organizacionais	Síntese da Atribuições
Conselho Nacional (CN)	Com jurisdição em todo o país, exercendo, em nível de planejamento, fixação de diretrizes, coordenação e controle das atividades do Sesc, a função normativa superior, ao lado dos poderes de inspecionar e intervir, correcionalmente, em qualquer setor institucional da entidade
Conselho Fiscal	Como órgão fiscalizador, acompanha, examina e emite pareceres a respeito da previsão e prestação de contas da Administração Nacional e das Administrações Regionais, ademais, deve representar e fazer proposições ao Conselho Nacional diante de possíveis irregularidades identificadas.
Departamento Nacional	Como órgão executivo, elabora as diretrizes gerais de ação da instituição, garantindo sua observância pelas administrações regionais, bem como verificar aspirações e necessidade do público preferencial, estabelecendo os parâmetros técnicos dos referenciais programáticos, prestando contas às instâncias superiores a fim de cumprir todos as exigências dos regulamentos e legislação do Sesc.
Conselho Regional (CR)	Compete deliberar sobre a administração regional no âmbito de desenvolvimento das atividades e regularidade os seus trabalhos, bem como aprovar planos de trabalho, recursos necessários ao pleno

	funcionamento da instituição e garantir o cumprimento das normativas internas.
Departamento Regional	Executar todas as premissas, programas e planos de trabalho a fim de garantir o cumprimento de sua missão institucional e todos os demais objetivos e desafios estabelecidos para instituição em seus respectivos planos de trabalho e regulamentos internos.
Comissão de Ética	A Comissão de Ética e Compliance configura-se no principal fórum de avaliação e deliberação dos casos de omissão e de inobservância das normas e princípios estabelecidos por este Código de Ética, formada por uma equipe multidisciplinar
Auditoria interna	A Auditoria Interna exerce o papel de controle administrativo, cuja função é avaliar a eficiência e eficácia de outros controle e tem sua atividade destinada a observar, indagar, questionar, verificar e propor alterações e procedimentos.

Fonte: APQ

A base normativa que formaliza as instâncias da governança podem ser acessadas nos endereços eletrônicos apresentadas na tabela abaixo:

Quadro 19 - Base Normativa que Formaliza Instância da Governança

Acesso às informações da Entidade

Instância	Base Normativa	Endereço eletrônico/local para acesso
Conselho Nacional do Sesc-CN	Regulamento do Sesc- Artigos 13 ao 16	http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/Documentos/
Conselho Fiscal do Sesc-CF	Regulamento do Sesc- Artigos 19 ao 20	http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/Documentos/
Conselho Regional- CR	Regulamento do Sesc- Artigos 21 ao 25	http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/Documentos/
Departamento Nacional- DN	Regulamento do Sesc- Artigos 17 ao 18	http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/Documentos/
Direção Regional - DR	Resolução AR/Sesc/RS/ Nº 433/2015 Aprova Regimento Interno	http://transparencia.sesc.com.br/
Executivos	Resolução AR/Sesc/RS/ Nº 433/2015 Aprova Regimento Interno	http://transparencia.sesc.com.br/
Gerentes	Resolução AR/Sesc/RS/ Nº 433/2015 Aprova Regimento Interno	http://transparencia.sesc.com.br/
Comissão de Ética e *Compliance*	Ordem de Serviço E AR/Sesc/RS 178/2018	Apêndice
Auditoria Interna	Norma de Serviço DR 001/2018	Apêndice

Fonte: GEF

4.1.1. Influência da Governança nos macroprocessos

Quadro 20 - Governança nos macroprocessos

Macroprocessos	Produto(s) relacionado(s)	Influência da Governança
Gestão da Estratégica, Inovação e Sustentabilidade	• Formulação da Estratégia • Programa de Trabalho • Gestão de Riscos Empresariais • Gestão das iniciativas/ações estratégicas	Diretrizes estratégicas e táticas Deliberações de investimentos necessários à execução da estratégia
Gestão a Estrutura de Governança	• *Compliance* • Prestação de Contas • Orçamento-programa • Riscos	Aprovação das diretrizes Aprovação de alçadas, investimentos e demais recursos necessários à operação da instituição
Gerir o Planejamento e desenvolvimento do portfólio de serviços	• Formatação dos serviços • Abrangência de atuação da instituição	Deliberação e aprovação de investimentos
Gerir a marca e o relacionamento com o cliente	• Gestão da Imagem e relacionamento com cliente	Diretrizes gerais para gestão da marca
Gerir a operacionalização e entrega dos serviços	• Monitoramento dos resultados das atividades	Diretrizes estratégicas e táticas Deliberações de investimentos necessários à execução da operação Avaliação dos resultados obtidos e aprovação
Gerir a infraestrutura, operação e serviços	• Gestão de contratos • Gestão de suprimentos	Aprovação das diretrizes Aprovação de alçadas e regulamentos específicos para área de suprimentos e patrimônio Aprovação da gestão de suprimentos
Gerir Pessoas	• Gestão do sistema de trabalho • Gestão do desempenho da força de trabalho • Desenvolvimento do capital humano	Aprovação do quadro de lotação, programa de capacitação, bolsa-auxílio e movimentação de pessoal Diretrizes e aprovação das práticas relacionadas a gestão de pessoas
Gerir Finanças	• Gestão dos serviços financeiros • Planejamento financeiro e gestão dos recursos financeiros • Prestação de contas • Monitoramento da arrecadação compulsória • Gestão patrimonial	Diretrizes gerais de atuação da instituição Aprovação de investimentos Análise e aprovação da prestação e contas Deliberação das diretrizes estratégicas, táticas e operacionais Deliberação sobre patrimônio e investimentos
Gerir Serviços Jurídicos	• Contencioso judicial e administrativo • Gestão de requisitos legais	Diretrizes gerais

Fonte: APQ

4.2. Gestão de riscos e controles internos

4.2.1. Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos

Por considerar um dos mais importantes componentes da estrutura, o ambiente interno, o Regional tem intensificado suas políticas voltadas para gestão de pessoas e desenvolvimento humano, vem aprimorando seu planejamento estratégico e sistematicamente está aperfeiçoando seus métodos de avaliação dos riscos que influenciam significativamente nos resultados organizacionais.

No que se refere à qualidade e suficiência dos controles internos administrativos instituídos a estrutura da Instituição apresenta Políticas, Normas e padrões de trabalhos definidos e padronizados, no sistema coorporativo, que orientam a aplicação dos procedimentos, a delegação de autoridades e limites de alçadas, considerando a segregação de funções e o controle de acessos.

Os parâmetros estabelecidos pelas legislações internas e externas, nas áreas de gestão financeira e orçamentária, gestão de suprimentos e matérias e serviços, gestão patrimonial e gestão de recursos humanos, são analisados sistematicamente para avaliar seu cumprimento e aderência.

Em 2019, a administração estruturou o seu Programa de Compliance, visando ampliar a comunicação com as partes interessadas, a melhoria contínua de seus processos e a sustentabilidade de seu negócio.

O monitoramento do controle interno é realizado sistematicamente pelos órgãos de fiscalização, externos e internos, citados na estrutura de governança.

Considerando os resultados dos relatórios de auditoria dos órgãos fiscalizadores, informação do item 4.3 do presente relatório, e considerando ainda a avaliação do IARC- Índice de Avaliação de Gestão de Risco e Controles Internos das Entidades Regionais do Sistema S, aplicado pelo Tribunal de Contas da União, onde o nível de controle da Entidade foi considerado Avançado, conclui-se que o Regional possui políticas e controles internos adequados, quanto à gestão organizacional, à qualidade de funcionamento e suficiência, garantindo com segurança a confiabilidade das informações produzidas, o atendimento aos requisitos legais que regem as operações, a salvaguarda dos seus recursos, de forma a evitar perdas e mal uso de seus ativos.

4.2.2. Avaliação dos controles internos pelo responsável pela Auditoria Interna

A Auditoria Interna do Sesc/RS foi instituída pela Norma de Serviço DR 001/2016, de 25 de agosto de 2016, com nova redação dada pela Norma de Serviço DR 001/2018, de 22 de novembro de 2018, e está formalmente subordinada ao Presidente do Conselho Regional do Sesc/RS.

A Auditoria Interna no Sesc/RS não tem função de assessoramento ao Presidente do Conselho Regional para o cumprimento da missão da Entidade. Sua atividade destina-se a observar, indagar, questionar, checar e propor alterações e procedimentos. Trata-se de um controle administrativo, cuja função é avaliar a eficiência e eficácia de outros controles internos.

Sua estrutura organizacional é composta por um único colaborador no cargo de Auditor Interno. A atuação do Auditor Interno do Sesc/RS está em conformidade com o disposto na Norma Brasileira de Contabilidade NBC PG 100, publicada em 25/03/2014, principalmente no que diz respeito aos princípios e requisitos éticos listados nas seguintes seções:

- ✓ 100 – Introdução e princípios éticos;
- ✓ 110 – Integridade;
- ✓ 120 – Objetividade;
- ✓ 130 – Competência e zelo profissionais;

- ✓ 140 – Sigilo profissional;
- ✓ 150 – Comportamento profissional.

Para o exercício de 2019 foram programados trabalhos de Auditoria Interna nas unidades operacionais do Sesc/RS contemplando análises e testes de controles internos, com o objetivo de avaliar o grau de segurança dos mesmos, identificar riscos relacionados e estabelecer procedimentos alternativos em resposta a esses riscos, contribuindo com sugestões de melhoria, tendo como escopo básico os seguintes processos:

- ✓ Documentação legal;
- ✓ Controle financeiro;
- ✓ Controle do estoque;
- ✓ Controle patrimonial;
- ✓ Documentação funcional;
- ✓ Observância da legislação trabalhista; e
- ✓ Estruturas físicas da UO.

As verificações foram feitas sobre determinados aspectos, com aplicação dos procedimentos usuais de auditoria e a profundidade julgada necessária diante das circunstâncias, através de testes ou amostragens, podendo, dessa forma, existirem situações não reveladas.

Os resultados dos trabalhos, expressando conclusões, recomendações e providências a serem tomadas pelo auditado e/ou pela administração da entidade, foram apresentados em forma de Relatório de Auditoria Interna ao Presidente do Conselho Regional do Sesc/RS, que os analisou e fez as inquirições que julgou necessárias, tanto para o Auditor Interno, quanto para as gerências ali minudenciadas.

A responsabilidade pela implementação dos controles internos é do gestor da unidade, cabendo à auditoria interna, na forma estabelecida no regramento interno da entidade, a avaliação para determinação do grau de confiabilidade e o estabelecimento dos procedimentos de auditoria a serem aplicados.

A Auditoria Interna cumpriu os seus objetivos no ano de 2019, ao assistir à Entidade na avaliação do grau de segurança dos seus controles internos, identificando os riscos relacionados e estabelecendo procedimentos alternativos em resposta a estes riscos.

Por fim, registra-se que a avaliação realizada pela Auditoria Interna, quanto ao conjunto dos trabalhos efetuados, indica a existência de controles internos satisfatórios na Entidade, ressalvando-se algumas constatações pontuais que indicam possibilidades de aprimoramento e maturação dos referidos controles. Em 2020, a Auditoria Interna acompanhará os Planos de Providências para as recomendações, pois constitui uma importante contribuição para a melhoria contínua dos controles internos do Sesc/RS.

4.3. Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle

4.3.1. Tratamento de deliberações do TCU

Não houve registro de deliberações pelo órgão de controle externo (TCU) ao Regional.

4.3.2. Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

Não houve registro de deliberações pelo órgão de controle interno (CGU) ao Regional.

4.3.3. Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

As ações adotadas para atender as recomendações do Conselho Fiscal foram implantadas durante o exercício, contudo, os pontos foram classificados como "Em Andamento" pelo referido órgão, para monitoramento na auditoria do exercício de 2020.

Quadro 21 - situação de atendimento das recomendações da Auditoria Interna

Situação de atendimento das recomendações da Auditoria Interna			
Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas / Ações implementadas
Relatório de 14/05/2018 A 25/05/2018	2.1.2.2.1	**Contratação de serviços jurídicos - Processo 01583/2017-IN** Recomendação: Fundamentar as contratações, procedidas por meio de inexigibilidades de licitação, demonstrando os quesitos correspondentes ao objeto - singularidade e/ou unicidade, anexando ao processo comprovações hábeis na ratificação da inviabilidade de competição.	A recomendação não foi atendida, conforme constatado na auditoria de 24/06/2019 a 05/07/2019 - Nesta auditoria, constatamos que a situação persiste, conforme análise dos processos de inexigibilidade nos 18/0908-IN e 18/1755-IN. As ações recomendadas foram implementadas.
Relatório de 24/06/2019 A 05/07/2019	1.2.1.1	**Depreciação** Recomendação: Apurar e ajustar a vida útil econômica remanescente dos ativos reavaliados, com base em laudo técnico elaborado por três peritos ou entidade especializada, visando à definição das taxas de depreciação apropriadas, conforme estabelecido na NBC T 19.6 - Reavaliação de Ativos.	Discordância do Regional: Esclarecemos que a área técnica desse Regional adotou integralmente o estabelecido na Resolução 1.246/2012 quanto às taxas de depreciação. No que diz respeito à vida útil dos bens patrimoniais, ressaltamos que o laudo técnico elaborado pela empresa Ernest & Young Assessoria Ltda (EY) apresenta todas as informações elencadas na Resolução já mencionada.
Relatório de	1.2.1.1	**Depreciação** Recomendação: Segregar, conforme disposto em	As ações recomendadas

24/06/2019 A 05/07/2019		laudo de avaliação, os valores referentes a Terrenos dos montantes pertencentes a Construções e Benfeitorias (Edificação), tendo em vista a não sujeição dos terrenos ao regime de depreciação, conforme preconizado no § 3º, artigo 5º, da Resolução Sesc nº 1.246/2012.	foram implementadas.
Relatório de 24/06/2019 A 05/07/2019	2.1.2.1.1	**Advocacia nas áreas do direito do trabalho e processual do trabalho - Processo 18/0004-CC** Recomendação: Abster de homologar processos licitatórios em desacordo com a vinculação ao instrumento convocatório, a fim de atender o que determina o art. 2º do Regulamento de Licitações e Contratos do Sesc, aprovado pela Resolução Sesc nº 1.252/2012.	As ações recomendadas foram implementadas.
Relatório de 24/06/2019 A 05/07/2019	2.1.2.2.1	**Desenvolvimento de software para gestão das ideias de forma colaborativa - Processo 18/0908-IN** Recomendação: Abster-se de enquadrar processos por inexigibilidade para objetos que apresentem viabilidade de competição, a fim de buscar no mercado a proposta mais vantajosa para o Sesc, conforme preconiza o Regulamento de Licitações e Contratos da Instituição.	As ações recomendadas foram implementadas.
Relatório de 24/06/2019 A 05/07/2019	2.1.2.2.1	**Desenvolvimento de software para gestão das ideias de forma colaborativa - Processo 18/0908-IN** Recomendação: Priorizar a realização de licitações processadas em conformidade com os princípios básicos da impessoalidade, igualdade, moralidade, probidade, da vinculação ao instrumento convocatório, publicidade e do julgamento objetivo, conforme preconiza o art. 2º do Regulamento de Licitações e Contratos da Instituição.	As ações recomendadas foram implementadas.
Relatório de 24/06/2019 A 05/07/2019	2.1.2.2.2	**Aquisição de mesas digitais interativas - Processo 18/1755-IN** Recomendação: Abster-se de considerar documentos de exclusividade sem correlação com a Instituição, a fim de atender o que determina o Regulamento de Licitações e Contratos do Sesc.	As ações recomendadas foram implementadas.
Relatório de 24/06/2019 A 05/07/2019	2.1.2.2.2	**Aquisição de mesas digitais interativas - Processo 18/1755-IN** Recomendação: Abster-se de enquadrar processos por inexigibilidade para objetos que apresentem viabilidade de competição, a fim de buscar no mercado a proposta mais vantajosa para o Sesc, conforme preconiza o Regulamento de Licitações e Contratos da Instituição.	As ações recomendadas foram implementadas.
Relatório de 24/06/2019	3.1.1.2	**Baixa de Bens Patrimoniais** Recomendação: Anexar, aos processos de baixa, laudos técnicos que atribuam a obsolescência, a	As ações recomendadas foram implementadas.

A 05/07/2019	incapacidade técnica ou a impossibilidade de conserto, a fim de dar maior embasamento quanto à impossibilidade de utilização dos bens patrimoniais baixados.

Fonte: GEF

4.4. Relacionamento com a sociedade

4.4.1. Canais de acesso para o público

Além do SAC e Fale Conosco, que são os canais oficias de contato com o público, outro ponto importante de contato com os cidadãos são as Mídias Digitais. Além do Site Sesc/RS, há 63 páginas de *Facebook* (do Sesc/RS e das Unidades) e temos também 44 páginas de *Instagram*. *Twitter, Spotify, Linkedin* e *Youtube* também integram o conjunto de canais, além do Google. A administração e alimentação destes canais são feitas com apoio dos multiplicadores de mídias de cada Unidade. Estes colaboradores recebem treinamentos periódicos e são acompanhados diariamente pela equipe de Marketing para a condução de cada um destes canais.

4.4.1.1. Ouvidoria: estrutura e resultados

Não temos este canal, os clientes podem manifestar-se através do canal Fale Conosco.

4.4.1.2. Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e resultados

Nos canais de relacionamento disponíveis para as manifestações dos clientes, sejam formais ou informais, para reclamação, dúvidas, elogios ou sugestões, incluem-se o SAC de Unidade Operacional, Fale Conosco e Pesquisa de Satisfação dos Clientes. Seguem uma sistemática de acompanhamento e retorno obrigatório aos clientes, de acordo com o perfil do canal, como segue: Manifestações de Mídias Digitais com retornos em até 1 dia útil e Fale Conosco com retorno obrigatório aos clientes em até 5 dias úteis. No caso do *Facebook* Sesc/RS, o número de conexões (interações pelo *Messenger*) em 2019 foi de 2,8 mil contatos.

As manifestações são analisadas e verificadas as pertinências de tratamento para as reclamações e sugestões de melhorias, são realizadas pelas equipes da UO, Gerência de Serviços e Assessoria de Marketing, de acordo com o procedimento PR 34/00 Avaliação da Satisfação do Cliente e ITR 34/03 Fale Conosco e Rede Sociais, que regulamenta cada canal.

As reclamações e sugestões pertinentes seguem o processo de tratamento por meio dos Registros de Ocorrências. A Assessoria de Marketing faz a gestão e acompanha até o encerramento.

O Fale Conosco é o canal oficial para atendimento ao cliente, em 2019, apresentou os seguintes dados:

Informações sobre o atendimento			
Natureza da demanda	**Quantidade de solicitações**	**Atendidas**	**Atendidas no prazo**
Sugestão	337	337	337
Elogios	201	201	201
Dúvidas	6.486	6.486	6.486
Reclamação	555	555	555
Total	**7.579**	**7.579**	**7.579**

As manifestações dos clientes, via Fale Conosco, tiveram um número maior do que em 2018, exatamente 2.509 manifestações a mais, sendo que, em 2019, lançamos a Matrícula *Online* e a efetivação do Cartão Virtual, pois nesse ano deixamos de imprimir de fato o Cartão em PVC, o que gerou muitas dúvidas de como fazer, aumentando o número de manifestações. Ainda que em 2017 tenhamos implementado melhorias na comunicação em nossos canais, como atualização no site, o que resultou em uma diminuição do número de manifestações em 2018 (5.070) os números de 2019 superaram devido aos novos serviços.

4.4.1.3. Demais canais de comunicação

Outro ponto importante de contato com os cidadãos são as Mídias Digitais. Além do Site Sesc/RS, há 63 páginas de *Facebook* (do Sesc/RS e das Unidades) e temos também 44 páginas de Instagram. *Twitter, Spotify, Linkedin e Youtube* também integram o conjunto de canais, além do Google. A administração e alimentação destes canais são feitas com apoio dos multiplicadores de mídias de cada Unidade. Estes colaboradores recebem treinamentos periódicos e são acompanhados diariamente pela equipe de Marketing para a condução de cada um destes canais.

Quadro 22 - Mídias Digitais

Mídias Digitais em 2019		
Nome	**Endereço para acesso**	**Números**
Site	www.sesc-rs.com.br	140.094 usuários 116.695 novos usuários 828.602 visualizações nos últimos 30 dias
Youtube	www.youtube.com/sescrs (Repositório + Projeto de Canal)	1.362 inscritos 55.975 visualizações em 2019
Facebook	www.facebook.com/sescrs	74.916 fãs 5.896 novos fãs em 2019 350.992 nas 62 páginas de UOs 13 páginas criadas em 2019 90.900 novos fãs em 2019
Instagram	www.instagram/sescrs	24.185 seguidores 1.628 publicações 44 páginas de UOs 48.868

		seguidores Todas as páginas criadas em 2019
Twitter	www.twitter.com/sescrs	5.786 seguidores 29.800 twitts
Linkedin	www.linkedin.com	13.220 seguidores 729 visualizações nos últimos 30 dias
Spotify	www.spotify.com	480 seguidores 2.273 seguidores de 13 playlists

Fonte: MKT

4.4.2. Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade

Quadro 23 - Documentos apresentados conforme recomendado pelo Acórdão do TCU 699/2016.

Acesso às informações da Entidade		
Documentos	**Endereço para acesso**	**Periodicidade de atualização**
Relatório de Gestão	http://transparencia.sesc.com.br/	Anual
Resolução de Aprovação dos Orçamentos e Orçamentos Retificadores	http://transparencia.sesc.com.br/	Anual Orçamento (Janeiro) Retificativo (Novembro)
Realização Orçamentária	http://transparencia.sesc.com.br/	Trimestral
Demonstrações Contábeis	http://transparencia.sesc.com.br/	Trimestral
Informações sobre Receitas e Despesas Realizadas	http://transparencia.sesc.com.br/	Trimestral
Informações sobre Processos Licitatórios	http://transparencia.sesc.com.br/	Sob demanda
Informações sobre Contratos Celebrados	http://transparencia.sesc.com.br/	Trimestral
Informação sobre Corpo Técnico e Estrutura Remuneratória	http://transparencia.sesc.com.br/	Trimestral
Demonstrativos de Recursos Aplicados no Programa de Comprometimento e Gratuidade-PCG	http://transparencia.sesc.com.br/	Semestral
Relatório de Auditoria Interna	http://transparencia.sesc.com.br/	Anual
Código de Ética	http://transparencia.sesc.com.br/	Sob demanda
Relatório de Gestão	http://transparencia.sesc.com.br/	Anual

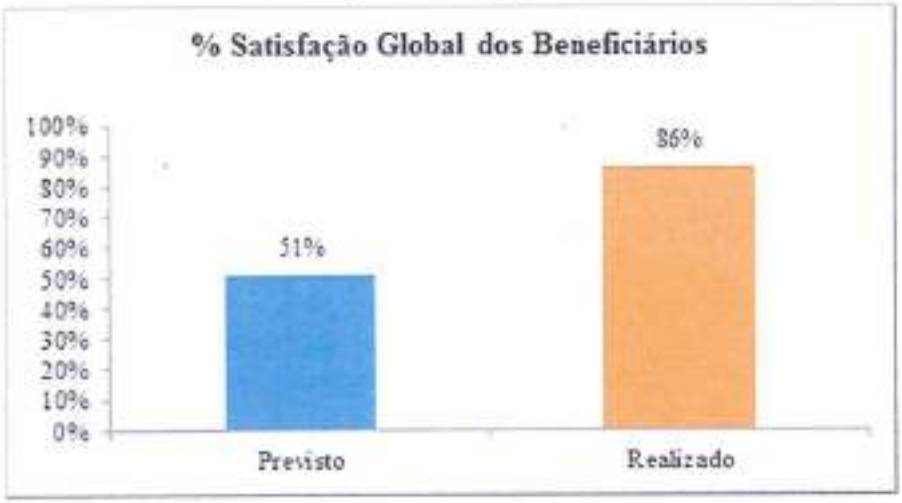
Fonte: MKT

4.4.3. Avaliação dos produtos e serviços pelos clientes

O resultado de NPS (Net Promoter Score) é calculado pelo resultado do percentual de promotores, menos o percentual de detratores. Para interpretar os resultados obtidos, a metodologia de NPS criou categorias com parâmetros definidos e denominados como Zonas de Classificação ou Zonas de NPS, conforme segue:

Zona de Excelência: 76 a 100
Zona de Qualidade: 51 a 75
Zona de Aperfeiçoamento: 1 a 50
Zona Crítica: -100 a 0

Gráfico 3 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 8



Fonte: NMKT-Sesc/RS

4.4.3.1. Satisfação dos clientes

No ano 2019, o índice de Satisfação do Cliente Externo Global Sesc/RS, resultou no NPS 86% o que é considerado um ótimo resultado, estamos na Zona de Excelência.

O resultado do NPS alcançado em 2019 é satisfatório, considerando o valor global, com superação de meta e uma *performance* de 169,98% da meta no atendimento aos requisitos do cliente. Os resultados foram encerrados no mês de dezembro, e em janeiro de 2020 estão sendo analisados.

4.4.3.2. Avaliação do impacto social dos produtos e serviços para os clientes

Pesquisa de Imagem e Reputação da Marca

Após a realização, em 2018, da Pesquisa de Reconhecimento da Marca, em 2019, iniciou um trabalho de campo para aplicação da Pesquisa de Reputação da Marca. As regiões contempladas são Região Metropolitana de Porto Alegre, Litoral, Serra, Região Sul, Região Norte, Fronteira e Planalto, em abordagens quantitativas e qualitativas.

Com esta pesquisa, o Sesc/RS, ciente da importância que é a Gestão da Marca, pretende entregar, ainda, em 2020, um levantamento que vai colaborar na compreensão e na realização das ações, que melhor traduzam e comuniquem seus movimentos na manutenção e ampliação de sua relevância para a sociedade gaúcha. O tema da Imagem e Reputação é complexo para a totalidade das grandes organizações uma vez que envolve uma quantidade grande de variáveis, a maioria delas de cunho

predominantemente subjetivo. Partimos do pressuposto que esta complexidade é ainda maior no contexto de empresas como o Sesc que atuam com uma diversidade enorme de produtos e serviços e com diferentes públicos.

Neste sentido, contar com ferramentas efetivas que auxiliem na Gestão da Marca é um diferencial imprescindível. Com a realização da pesquisa, os principais objetivos são: 1) Listar os atributos atribuídos ao Sesc/RS e seus principais serviços; 2) Testar, de maneira comparativa, os principais atributos estratégicos do Sesc (Confiança, Transparência, Ética, Credibilidade, Sustentabilidade e Relevância); 3) Conhecer expectativas em relação a atuação do Sesc na comunidade gaúcha; 4) Avaliar quais os serviços mais relevantes e quais possuem mais impacto na reputação do Sesc; 5) Levantar as percepções de diferentes públicos sobre os movimentos estratégicos da empresa – se são conhecidos, e como são avaliados; 6) Identificar principais fontes sobre opiniões/percepções; 7) Colher percepções das principais lideranças empresariais do comércio e serviços do RS; 8) Caracterizar *likes* e *dislikes* em relação ao Sesc/RS.

Unindo as três pesquisas (Pesquisa da Marca, Pesquisa de Reputação e NPS) o Sesc/RS terá subsídios para tomada de decisões estratégicas tanto para a melhoria de serviços, quanto para o posicionamento da marca, estruturação de capacidades instaladas nas Unidades e possíveis inovações incrementais, tanto quanto, para avaliar o impacto social dos serviços para nossos clientes.

4.4.3.2. Ouvidoria: estrutura e resultados

Nesse item a entidade deve informar se há ouvidoria na entidade, descrever sua estrutura e forma de funcionamento e apresentar os resultados dos atendimentos realizados por este canal. Deve também apontar o estágio de desenvolvimento da estrutura da ouvidoria e discutir os principais problemas para o alcance dos objetivos desse canal de atendimento.

4.4.3.3. Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e resultados

Devem ser descritas as estruturas, instrumentos do Serviço de Atendimento ao Cidadão, que a entidade utiliza para se comunicar com seus clientes e público em geral. Além disso, apresentar o registro de estatísticas de atendimento direto ao público, informando a natureza da demanda, quantidade de solicitações, número de atendimento e atendimentos realizado dentro do prazo previsto.

Por fim, faz-se necessário a análise dessas informações, de forma que reflita a respeito dos dados apresentados e sobre seu próprio conhecimento em relação ao atendimento prestado pela entidade, ressaltando dificuldades e oportunidades de melhoria.

As informações disponibilizadas neste subitem devem atender as seguintes demandas:

- Descrição dos canais de acesso para o cidadão à unidade jurisdicionada para fins de atendimento de pedidos de informações, solicitações, reclamações, denúncias, sugestões, etc.
- Registro de dados gerenciais e estatísticos sobre a quantidade de pedidos de informação, solicitações, reclamações, denúncias, sugestões recebidas e sobre o atendimento/encaminhamento das demandas apresentadas, analisando os resultados observados, inclusive frente a dados registrados em exercícios anteriores;
- Possíveis alterações dos procedimentos adotados pela unidade jurisdicionada decorrentes das informações disponibilizadas nos canais de acesso.

5. Gerenciamento de Recursos Institucionais

5.1. Recursos Humanos

5.1.1. Demonstrativos da Força de Trabalho

Quadro 24 - Demonstrativo da Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12

Descrição	Quantitativo		
	2019	2018	2017
a) Número de Pessoal Efetivo	1848	1804	1796
b) Número de Pessoal Contratado (Prazo Determinado)	-	-	-
c) Número de prestadores de serviços através de Empresas (Temporário)	225	213	250
d) Servidores Cedidos ou em Licença	-	-	-
e) Servidores em Cargos em Comissão	-	-	-
f) Servidores em Funções Gratificadas	12	11	10
g) Número de estagiários do PEBE (DN)	10	-	-
h) Número de estagiários do Regional	295	259	244
i) Número de Jovens Aprendizes	65	71	58
j) Outros não apresentados nos itens anteriores	-	-	-
Total	**2443**	**2347**	**2348**

Fonte: GRH
Observação: os 12 servidores informados na linha "f" já estão computados na linha "a"

Quadro 25 - Demonstrativo da Força de Trabalho por Programas – Situação apurada em 31/12

Programas	Quantidade de Funcionários por Programas						
	Educação	Saúde	Cultura	Lazer	Assistência	Administração	TOTAIS
EFETIVOS (Prazo Indeterminado que não ocupam cargo em comissão ou função gratificada)	232	448	104	648	68	348	1848
Prazo Determinado							
Cargos em Comissão							
Funções Gratificadas		07				05	12
Temporários	02	49	01	173			225
Jovens Aprendizes	13	04	06	29	02	11	65
Estagiários	157	01	13	116	14	04	305
TOTAIS	**404**	**502**	**124**	**966**	**84**	**363**	**2443**

Fonte: GRH
Observação: os 12 servidores informados como Função gratificada já estão computados como Efetivos

Quadro 26 - Distribuição da Lotação Efetiva

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva					
	Área Meio			Área Fim		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Servidores de Carreira	372	367	361	1476	1437	1435
Temporários (Prazo Determinado)	-	-	-	-	-	-
Prestadores de Serviços através de	05	06	09	220	207	241
Total de Servidores	377	373	370	1696	1644	1676

Fonte: GRH

Quadro 27 - Situações que reduzem a força de trabalho do DN – Situação em 31/12

Tipologias dos afastamentos	Quantidade de pessoas na situação em 31 de dezembro		
	2019	2018	2017
1. Cedidos (1.1+1.2)			
1.1. Exercício de Cargo em Comissão			
1.2. Outras situações específicas			
2. Afastamentos (2.1+2.2+2.3+2.4+2.5)			
2.1. Para Exercício de Mandato Eletivo			
2.2. Para Estudo ou Missão no Exterior			
2.3. Para Serviço em Organismo Internacional			
2.4. Para Participação em Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu no País			
2.5. Por doença e moléstia grave.	49	52	60
3. Removidos (3.1+3.2+3.3+3.4+3.5)			
3.1. De ofício, no interesse da Administração			
3.2. A pedido, a critério da Administração			
3.3. A pedido, independentemente do interesse da Administração para acompanhar cônjuge companheiro			
3.4. A pedido, independentemente do interesse da Administração por Motivo de saúde			
3.5. A pedido, independentemente do interesse da Administração por Processo seletivo			
4. Licença remunerada (4.1+4.2)			
4.1. Doença em pessoa da família			
4.2. Capacitação			
5. Licença não remunerada (5.1+5.2+5.3+5.4+5.5)			
5.1. Afastamento do cônjuge ou companheiro			
5.2. Serviço militar			
5.3. Atividade política			
5.4. Interesses particulares			
5.5. Mandato classista			
6. Outras situações **(Aposentado Invalidez e Licença Maternidade)**	58	51	53
7. Total de servidores afastados em 31 de dezembro (1+2+3+4+5+6)	**107**	**103**	**113**

Fonte: GRH

Quadro 28 - Composição do Quadro de Estagiários

Quantitativo de contratos de estágio vigentes - Situação apurada em 31/12											
Nível superior						Nível Médio					
Área Fim			Área Meio			Área Fim			Área Meio		
2019	2018	2017	2019	2018	2017	2019	2018	2017	2019	2018	2017
289	256	241	6	3	3	-	-	-	-	-	-
Despesa no exercício (em R$ 1,00)											
3.262.719,91	3.085.752,42	2.788.242,94	60.174,35	29.155,73	47.499,89		-	-		-	-

Fonte: GRH

Quadro 29 - Composição do Quadro de Jovem Aprendiz

Quantitativo de contratos jovem aprendiz vigentes - Situação apurada em 31/12											
Nível superior						Nível Médio					
Área Fim			Área Meio			Área Fim			Área Meio		
2019	2018	2017	2019	2018	2017	2019	2018	2017	2019	2018	2017
-	-	-	-	-	-	61	67	57	4	4	1
Despesa no exercício (em R$ 1,00)											
-	-	-	-	-	-	412.116,00	410.170,00	377.220,00	27.024,00	18.486,00	10.082,00

Fonte: GRH

5.1.1.1. Custos do Pessoal

Quadro 30 - Custos do pessoal

Tipologias/ Exercícios		Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis						Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total
			Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis			
Servidores de Carreira que não ocupam cargo de provimento em comissão											
Exercícios	2019	R$ 87.445.688,60					R$ 15.604.072,61				R$ 103.049.761,21
	2018	R$ 83.360.499,16					R$ 14.068.140,80				R$ 97.428.639,96
	2017	R$ 80.291.267,73					R$ 12.625.151,68				R$ 92.916.419,41
Servidores com Contratos Temporários											
Exercícios	2019	R$ 6.846.185,28									R$ 6.846.185,28
	2018	R$ 6.287.741,78									R$ 6.287.741,78
	2017	R$ 5.689.217,68									R$ 5.689.217,68
Servidores Cedidos com ônus ou em Licença											
Exercícios	2019										
	2018										
	2017										
Servidores ocupantes de cargos do Grupo Direção e Assessoramento Superior											
Exercícios	2019										
	2018										
	2017										
Servidores ocupantes de Funções gratificadas											
Exercícios	2019										
	2018										
	2017										
Estagiários											
Exercícios	2019	R$ 3.322.894,26									R$ 3.322.894,26
	2018	R$ 3.114.908,15									R$ 3.114.908,15
	2017	R$ 2.841.214,57									R$ 2.841.214,57

Fonte: GRH

5.1.1.2. Remuneração do Corpo de Dirigentes e Conselheiros

Quadro 31 - Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros

REMUNERAÇÃO DO CORPO DIRIGENTE – Exercício de 2019					
CARGOS	**Nº**	**FAIXA SALARIAL**	**GASTO MENSAL**	**GASTO ANUAL**	**Gasto Anual – Outros Pgtos***
DIRETORES, GERENTES E COORDENADORES	75	R$ 7.432,00 A R$ 30.000,00	992.789,00	12.566.595,00	4.331.705,30
SUPERVISORES E ASSESSORES	3	R$ 16.235,00 A R$ 19.968,00	65.586,00	852.618,00	293.897,42
TOTAL	**78**		**1.058.375,00**	**13.419.213,00**	**4.625.602,72**

* Outros pagamentos efetuados a título de encargos a pessoal. Conforme estabelece no Código de Contabilidade e Orçamento do Sesc (CODECO), elemento de despesa destinado a registros encargos sociais relativos aos cargos citados, sendo caracterizados por gastos com Previdência Social, FGTS, PIS e outros encargos decorrentes de Lei.

Fonte: GRH

Conforme observado no quadro anterior, os membros do Conselho Regional não são remunerados. O Diretor Regional e os principais administradores recebem remuneração fixa, sem qualquer outro adicional, como todos os demais colaboradores, cujos cargos estão contemplados no Plano de Cargos e Salários da instituição. As responsabilidades definidas e a remuneração oferecida para esses cargos são estipuladas a partir de pesquisa de mercado. O conjunto de empresas pesquisadas é definido pelo porte das organizações, importância relativa do cargo, responsabilidade e impacto gerado pelos atos do ocupante. Busca-se, desta forma, oferecer uma contrapartida justa pela posição ocupada, compatível com o mercado de trabalho que oferece para posições similares. Esta política é aplicada a todas as posições do corpo técnico da entidade.

Em novembro de 2019, realizamos uma readequação da nossa matriz salarial, para os cargos de gestão, que refletiram as oscilações observadas no mercado de trabalho.

5.1.2. Demonstrativos da Força de Trabalho por Prestação de Serviços

Quadro 32 - Contratos de prestação de serviços de limpeza, higiene e vigilância ostensiva.

Unidade Contratante													
Nome: Serviço Social do Comércio- SESC Administração no Estado do Rio Grande do Sul													
UJ/Gestão: SESC/RS						CNPJ: 03.575.238/0001-33							
Informações sobre os contratos													
Ano do contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Nível de Escolaridade exigido dos trabalhadores contratados						Sit.
							F		M		S		
					Início	Fim	P	C	P	C	P	C	
2018	V	O	1172/2018	MD Serviços de Segurança Ltda – CNPJ 94.308.798/0001-87	16/09/2018	15/09/2020							P
2018	V	O	1181/2018	Mobra Serviços de Vigilância Ltda – CNPJ 87.134.086/0001-23	30/08/2018	29/08/2020							P
2018	V	O	1186/2018	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	01/09/2018	31/08/2020							P
2017	V	O	343/2017	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	20/03/2017	19/03/2020							P
2017	V	O	344/2017	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	03/04/2017	02/04/2020							P
2018	V	O	1083/2018	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	15/08/2018	30/06/2019							E

2019	V	O	1101/2019	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	01/07/2019	30/06/2020							A
2018	V	O	974/2018	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	13/08/2018	12/08/2020							P
2018	V	O	1173/2018	Univig Vigilância Ltda - 09.534.218/0001-09	01/12/2018	30/11/2020							P
2017	V	O	373/2017	Univig Vigilância Ltda - 09.534.218/0001-09	01/04/2017	31/03/2020							P
2017	V	O	590/2017	Univig Vigilância Ltda - 09.534.218/0001-09	12/05/2017	11/05/2020							P
2017	V	O	686/2017	Univig Vigilância Ltda - 09.534.218/0001-09	01/07/2017	30/06/2020							P
2014	V	O	1054/2014	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	07/11/2014	06/11/2019							E
2019	V	O	1826/2019	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	07/11/2019	06/11/2020							A
2017	V	O	1558/2017	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	29/01/2018	28/01/2020							P
2015	V	O	1016/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	18/09/2015	17/09/2019							E
2018	V	O	1701/2018	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	27/11/2018	26/01/2019							E

2019	V	O	166/2019	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	27/01/2019	26/01/2020							P
2015	V	O	1259/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	08/11/2015	07/11/2020							P
2015	V	O	1392/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	12/12/2015	11/12/2019							E
2015	V	O	1393/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	12/12/2015	11/12/2020							P
2017	V	O	669/2017	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	07/06/2017	06/06/2020							P
2018	V	O	969/2018	Bankfort Vigilância Privada Eireli – CNPJ 21.064.311/0001-94	01/08/2018	31/07/2020							P
2016	V	O	804/2016	Bankfort Vigilância Privada Eireli – CNPJ 21.064.311/0001-94	02/08/2016	01/08/2020							P
2017	V	O	120/2017	RF Prisma Vigilância Ltda - 14.919.333/0001-23	27/01/2017	26/01/2020							P
2019	V	O	2326/2019	RF Prisma Vigilância Ltda - 14.919.333/0001-23	12/12/2019	11/12/2020							A
2017	V	O	687/2017	MZ Segurança Privada Ltda – CNPJ 13.624.934/0001-46	01/07/2017	30/06/2020							P
2019	V	O	574/2019	Vigitec Segurança Ltda – CNPJ 03.144.992/0001-19	03/04/2019	02/04/2020							A
2015	V	O	1323/2015	Líder Vigilância Ltda. – CNPJ 09.604.149/0001-54	30/11/2015	25/07/2019							E
2015	V	O	1325/2015	Star Service Vigilância Ltda. -	30/11/2015	31/03/2020							P

				CNPJ 13.933.458/0001-45									
2017	V	O	1565/2017	Star Service Vigilância Ltda. - CNPJ 13.933.458/0001-45	10/12/2017	09/12/2020							P
2018	V	O	1713/2018	Star Service Vigilância Ltda. - CNPJ 13.933.458/0001-45	14/12/2018	13/12/2019							E

Quantitativo de pessoas contratadas (indicar a quantidade de pessoas que trabalham como terceirizados, segundo categorias dos serviços contratados). Segue os exemplos:

Tipos de Contratação	**2017**	**2018**	**2019**
Profissionais de limpeza e higiene:			
Profissionais de vigilância:	194	224	135
Profissionais de portaria:			
Outros profissionais:			
Observações:			

LEGENDA
Área: (L) Limpeza e Higiene; (V) Vigilância Ostensiva.
Natureza: (O) Ordinária; (E) Emergencial.
Nível de Escolaridade: (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior.
Situação do Contrato: (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.

Fonte: GMS

Análise Crítica

Ao analisarmos o histórico de questões relacionadas à contratação de serviços com locação de mão de obra, pode-se evidenciar que os mesmos estão sob controle e que apresentam apenas problemas pontuais, sendo possível sua tratativa, de forma a não impactar no atendimento do SESC/RS, sem causar prejuízos à entidade.

Quadro 33 - Contratos de Prestação de Serviços com locação de mão de obra

Unidade Contratante													
Nome: Serviço Social do Comércio Administração no Estado do Rio Grande do Sul													
UG/Gestão: SESC/RS							CNPJ: 03.575.238/0001-33						
Informações sobre os contratos													
Ano do contrato	Área	Natureza	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Nível de Escolaridade exigido dos trabalhadores contratados						Sit.
							F		M		S		
					Início	Fim	P	C	P	C	P	C	
2018	4	O	1643/2018	Transtur RS Locação e Transporte Eireli Ltda CNPJ 02.958.974/0001-08	18/11/2019	17/11/2020							P
2014	7	O	136/2014	Uniserv União de Serviços Ltda CNPJ 02.294.475/0001-63	03/02/2014	02/02/2019							E
2019	7	O	344/2019	Uniserv União de Serviços Ltda CNPJ 02.294.475/0001-63	01/03/2019	29/02/2020							A
2015	1	O	271/2015	Erikana Comércio de Máquinas Ltda CNPJ 06.048.419/0001-08	24/03/2015	23/03/2020							P

Observações:

LEGENDA

Área:

1. Conservação e Limpeza;
2. Segurança;
3. Vigilância;
4. Transportes;
5. Informática;
6. Copeiragem;
7. Recepção;
8. Reprografia;

Natureza: (O) Ordinária; (E) Emergencial.

Nível de Escolaridade: (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior.

Situação do Contrato: (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.

Quantidade de trabalhadores: (P) Prevista no contrato; (C) Efetivamente contratada.

9. Telecomunicações;
10. Manutenção de bens móveis
11. Manutenção de bens imóveis
12. Brigadistas
13. Apoio Administrativo – Menores Aprendizes
14. Outras

Fonte: GMS

5.1.3 Indicadores Gerenciais de Recursos Humanos

Quadro 34 - Demonstrativo de Funcionários por Faixa Etária

Categorias / Faixas	Quantidade de Funcionários por Faixa Etária					
	Até 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 60 anos	TOTAIS
EFETIVOS (Prazo Indeterminado que não ocupam cargo em comissão ou função gratificada)	375	795	416	222	40	1848
Prazo Determinado	-	-	-	-	-	-
Cargos em Comissão	-	-	-	-	-	-
Funções Gratificadas	-	-	-	-	-	-
Temporários	89	69	48	16	03	225
Menores Aprendizes	65	-	-	-	-	65
Estagiários	249	50	06	-	-	305
TOTAIS	**778**	**914**	**470**	**238**	**43**	**2443**

Fonte: GRH

Quadro 35 - Demonstrativo dos Funcionários por Escolaridade

Categorias / Níveis	Quantidade de Funcionários por Nível de Escolaridade							
	Analfabeto	Alfabetizado	Ens. Fund. Completo	Ens. Médio Completo	Superior Completo	Pós-Graduação Latu Senso	Pós-Graduação Strictu Senso	TOTAIS
EFETIVOS (Prazo Indeterminado que não ocupam cargo em comissão ou função gratificada)	-	166	143	587	573	379		1848
Prazo Determinado	-	-	-	-	-	-	-	-
Cargos em Comissão	-	-	-	-	-	-	-	-
Funções Gratificadas	-	-	-	-	-	-	-	-
Temporários	-	16	24	116	67	02	-	225

Menores Aprendizes	-	-	44	21	-	-	-	65
Estagiários	-	-	-	305	-	-	-	305
TOTAIS	**-**	**182**	**211**	**1029**	**640**	**381**	**-**	**2443**

Fonte: GRH

Quadro 36 - Demonstrativo de Funcionários por Gênero

Categorias / Gêneros	Quantidade de Funcionários por Gênero			
	Feminino	Masculino	Outros	TOTAIS
EFETIVOS (Prazo Indeterminado que não ocupam cargo em comissão ou função gratificada)	1232	616	-	1848
Prazo Determinado	-	-	-	-
Cargos em Comissão	-	-	-	-
Funções Gratificadas	-	-	-	-
Temporários	148	77		225
Menores Aprendizes	39	26	-	65
Estagiários	69	236	-	305
TOTAIS	**1488**	**955**		**2443**

Fonte: GRH

O quadro de colaboradores está adequado às necessidades do Regional e de acordo com o quadro de lotação autorizado pelo Conselho Regional. 80% do quadro efetivo pertencem à área fim. 98% do quadro temporário que pertence à área fim, destinando-se a reposições de pessoal afastado ou participação em projetos eventuais, como Temporada de Piscinas, Temporada de Férias, Dia do Desafio e outros projetos sazonais. Os afastamentos aumentaram 3,8% em relação ao ano anterior, mas em relação ao quadro total mantiveram o mesmo percentual (5,7%). Do total de afastados em 31/12, 34% são aposentados por invalidez, que apenas por uma definição legal continuam vinculados ao quadro da instituição. Não foram identificados, neste exercício, problemas ou distorções na área de pessoal.

O quadro médio de colaboradores efetivos apresentou um crescimento de 2,4% em relação a 2018. A área meio apresentou crescimento de 1,36% e a área fim cresceu em 2,71%, demonstrando a priorização de recursos na área finalística. O crescimento decorreu pela ampliação física, de serviços e de horário de atendimento nas Unidades Operacionais. A evasão de pessoal ficou abaixo do limite máximo definido nos Indicadores vinculados ao Objetivo estratégico nº1 – *Atrair, desenvolver e manter pessoas talentosas e alinhadas com a estratégica* . Apresentou um pequeno crescimento percentual em relação ao ano anterior, justificado pela ampliação dos horários de atendimento ao público, o que gerou uma readequação de rotinas e exigiu uma readaptação das equipes, com algum impacto na

retenção de talentos. O cargo de maior impacto na evasão foi Auxiliar de Serviços Gerais, cargo que exige pouca especialização e, portanto, mais suscetível à rotatividade, respondendo por 16% dos desligamentos. Logo após, Instrutor de academia (9,8% dos desligamentos) e Agente de serviços ao cliente (9,2%), cargos que foram impactados com mais intensidade pela ampliação dos horários de atendimento das Unidades Operacionais. No global, explicam a baixa evasão em relação ao segmento de serviços o investimento constante feito no ambiente e condições de trabalho, nas relações saudáveis, na proximidade com a liderança, além das oportunidades de treinamento e crescimento, tão valorizadas pela equipe na nossa pesquisa de satisfação interna, medida pelo GPTW, conforme referido na análise do objetivo estratégico n°2 – *Proporcionar um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores.* Utilizando os dados dessa pesquisa, temos como maior fator de permanência na empresa a "Oportunidade de Crescer e Me Desenvolver", valorizando o EducaSesc, nosso programa de Educação Corporativa e o Revelação, programa de gestão de talentos internos.

No EducaSesc, realizamos 44,41 horas de capacitação, por colaborador, em 2019, sendo que 97% do quadro ativo recebeu pelo menos 8h de capacitação, totalizando 77.044 horas de capacitação. Contando o quadro ativo, significa que a cada dia útil do ano tivemos, em média, 40 colaboradores em treinamento. Desse total de horas, 77% foi realizado na metodologia presencial e 23% em metodologias de educação a distância.

Em 2019, destacamos a implantação de ações de capacitação através *do Zoom*, ferramenta de videoconferência, que viabilizou quase 6000 horas de desenvolvimento com mais 2348 participações.

Para o desenvolvimento do Plano de Capacitação Corporativa do ano foram considerados os objetivos e diretrizes, o referencial programático da instituição, os planos de desenvolvimento individual, feitos a partir da aplicação do Programa Revelação, a pesquisa de clima e as demandas dos Gerentes e Coordenadores Técnicos.

O planejamento conta também com os colaboradores que serão impactados com o desenvolvimento. Para instigar a participação e protagonismo consultamos, através de plataforma *online*, todos os participantes, antes do planejamento das capacitações. Assim, eles tiveram a oportunidade de opinar sobre suas necessidades, para que o alinhamento entre demandas de conhecimento e oferta de conteúdo fosse o mais aproximado possível, garantindo a eficácia da capacitação oferecida. Informações complementares estão descritas na análise crítica do indicador estratégico n° 1.

Consultar e envolver a equipe interna na construção de projetos e ações de RH tem sido cada vez mais frequente, seja na construção de capacitações como o Sesc Atende, no levantamento de necessidades de capacitação, na participação em grupos multifuncionais de gestão, tendo já amadurecido como prática de gestão. Dessa forma, além de envolver pessoas, disseminamos e capilarizamos conceitos e valores, promovendo a integração. Investimos, ainda, em nova Intranet, mais atrativa e acessível, permitindo a interação e a comunicação mais fluida. Inovamos, também, em metodologias de aprendizagem, utilizando novas plataformas de comunicação e ferramentas como a gameficação. Em outra prática de desenvolvimento de pessoas, tivemos, em média, 190 colaboradores beneficiados pelo programa de auxílio à educação por semestre. O Programa subvenciona ensino regular desde o fundamental até a pós-graduação em suas diferentes modalidades. O investimento nesse benefício foi de R$ 458.315,03.

A gestão de talentos é feita através do programa Revelação, que visa avaliar e mapear os talentos por critérios objetivos e mensuráveis, contribuindo para o desenvolvimento da trajetória profissional dos colaboradores e para o reconhecimento de desempenhos superiores. Contempla a avaliação das competências, a avaliação de atributos e de indicadores de resultado específicos para cada cargo. O programa é customizado, quando se trata da avaliação por competências o grupo Executivo e Gerencial é avaliado na metodologia 360º, enquanto os ocupantes dos demais cargos, por meio da avaliação 180º. Após o processo de avaliação, cada talento é posicionado na Matriz de Segmentação, possibilitando uma avaliação em relação aos demais e à clareza dos principais desafios. De posse dos dados, em reunião com o gestor da unidade, é estabelecido o Contrato de *Performance*, indicando quais as metas de melhorias e o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que define como alcançá-las.

Com relação aos valores totais investidos em vencimentos e vantagens, o acréscimo refere-se aos aumentos de quadro do ano e reajuste salarial, em janeiro, conforme Acordo Coletivo de Trabalho. Em benefícios indiretos, o Sesc/RS despendeu, aos colaboradores, os seguintes valores: R$ R$ 6.098.574,10 em assistência médica; em alimentação, R$ 7.535.721,75; e R$ 1.020.961,58 em vale-transporte. Os benefícios são anualmente comparados com as práticas de mercado, para manter a atratividade da entidade e retenção dos talentos.

Fez-se o registro de 68 CATs, sendo 7 com afastamento. Continuamos investindo em treinamentos e campanhas para a conscientização das equipes sobre saúde e segurança no trabalho. Continuamos investindo em ações como treinamento no uso de EPI's, direção defensiva, defesa pessoal para situações de violência urbana e treinamento para a conscientização sobre a prevenção de acidentes e uso de equipamentos de proteção nos próprios locais de trabalho. Foram mantidos e aprimorados, em todas as Unidades Operacionais do Sesc/RS, os projetos de prevenção e saúde do trabalhador, por meio do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e do Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional.

O comparativo de reclamatórias trabalhistas ativas em dez/18 e de dez/19 apresentou as seguintes variações:
Aumento de 15% (de 7 para 8 processos) nas reclamatórias de aposentados;
Redução de 17,50% (de 160 para 132 processos) nas reclamatórias de funcionários;
Redução de 9,25% (de 216 para 196 processos) nas reclamatórias de terceiros.

Quanto ao comparativo de novas reclamatórias trabalhistas ajuizadas por ex-funcionários, no decorrer de 2018 e de 2019, houve uma redução de 21,85% (respectivamente, de 32 para 25 novas reclamatórias). Em parte, esta redução se deve ainda aos reflexos da reforma da CLT (através da Lei nº 13.467/2017) que modificou as regras dos honorários de sucumbência e da gratuidade da justiça, coibindo novas ações tidas como temerárias ou "aventureiras". Registra-se, ainda, que nas reclamatórias ajuizadas por ex-funcionários também houve uma redução no número de pedidos, ou seja, por uma questão de cautela com as alterações da nova lei trabalhista, os reclamantes estão requerendo aquelas rubricas cuja chance de êxito é maior para fugir do ônus da sucumbência em caso de improcedência de seus pedidos.

Nas reclamatórias de terceiros, nos casos de prestação de serviços de vigilância, o Sesc/RS é responsabilizado subsidiariamente, nas situações em que só é intimado a pagar a condenação quando as empresas citadas como primeira reclamada não tiverem condições de adimplir a dívida trabalhista. Por fim, com relação às reclamatórias de terceiros oriundas dos contratos de empreitada, ou seja construções e reformas de Unidades Operacionais, em que pese a inclusão do Sesc/RS no polo passivo por possuir uma relação contratual com a reclamada

principal, a Justiça do Trabalho não reconhece a responsabilidade subsidiária neste tipo de contratação, assim afastando qualquer condenação da instituição.

5.2. Patrimônio Imobiliário

Quadro 37 - Imóveis locados para utilização do DR

Item	Unidade Operacional Imóveis	Endereço	Destinação	Valor do Imóvel (aluguel)
1	UNIDADE SESC/SENAC CAÇAPAVA DO SUL	Av. Quinze de Novembro, 871 – Caçapava do Sul/RS	Academia de Ginástica	R$ 2.215,69
2	CACHOEIRA DO SUL MESA BRASIL	Rua Ricardo Jesus Ferreira, 518 – Cachoeira do Sul/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
3	UNIDADE SESC/SENAC CAPÃO DA CANOA	Av. Paraguassú, 1517 - loja 2- Capão da Canoa/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 1.478,36
4	ERECHIM MESA BRASIL	Rua Silveira Martins, 583 sala 01 – Erechim/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
5	SESC FARROUPILHA	Rua Cel. Pena de Morais, 320 - Farroupilha/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico, Sala Multiuso	R$ 16.300,00
6	SESC FREDERICO WESTPHALEN	Rua Arthur Milani, 854 - 1º a. Fred. Westphalen/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico, Sala Multiuso	R$ 14.860,00
7	UNIDADE SESC/SENAC GRAVATAÍ MORADA DO VALE	Rua Alvares Cabral, 880 - Morada do Vale 1 – Gravataí/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	Cessão de Espaço Gratuito
8	UNIDADE SESC/SENAC GUAÍBA	Avenida Nestor de Moura Jardim, 1250 – Guaíba/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 2.300,00
9	UNIDADE SESC/SENAC ITAQUÍ	Rua Dom Pedro II, 1026 – Centro – Itaquí/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 1.115,79
10	IJUÍ MESA BRASIL	Rua das Chácaras, 926 – Ijuí/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito

11	UNIDADE SESC/SENAC JAGUARÃO	Rua 15 de Novembro, 211 – Jaguarão/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 344,72
12	UNIDADE SESC/SENAC LAGOA VERMELHA	Av. Afonso Pena, 414 - sala 104 – Lagoa Vermelha/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 2.096,02
13	LAJEADO MESA BRASIL	Rua Francisco Oscar Karnal, 468 – Lajeado/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
14	SESC MONTENEGRO	Rua Capitão Porfírio, 2295 - Montenegro/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico, Sala Multiuso	R$ 12.000,00
15	UNIDADE SESC/SENAC NOVA PRATA	Av. Cônego Peres, 612 - sala 1078 – Nova Prata/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 821,42
16	UNIDADE SESC/SENAC OSÓRIO	Rua Getúlio Vargas, 1680 – Osório/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 407,75
17	PALMEIRA DAS MISSÕES	Rua Marechal Floriano, 1008 – Centro – Palmeira das Missões/RS	Academia	R$ 2.539,00
18	UNIDADE SESC/SENAC PALMEIRA DAS MISSÕES	Rua Marechal Floriano, 1023 – Centro – Palmeira das Missões/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 1.227,41
19	UNIDADE SESC/SENAC QUARAÍ	Baltazar Brum, 671 - 3º andar - Sala 301 – Quaraí/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 768,25
20	RIO GRANDE MESA BRASIL	Av. Primeiro de Maio875/879- Cidade Nova – Rio Grande/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
21	SANTA MARIA MESA BRASIL	BR-287, nº 29001 Pavilhão A3 Bairro: Cerrito Santa Maria - RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
22	UNIDADE SESC/SENAC SANTIAGO	Av. Getúlio Vargas, 1079 – Santiago/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 836,49
23	UNIDADE SÃO BORJA	Rua Engenheiro Manoel Luiz Fagundes, 2186 - São Borja/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico	R$ 9.000,00
24	UNIDADE SESC/SENAC SÃO GABRIEL	Av. Júlio de Castilhos, 56 – São Gabriel/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	Cessão de Espaço Gratuito

25	SESC SÃO LEOPOLDO	Rua Marquês do Herval, 784 - São Leopoldo/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico	R$ 7.010,76
26	SESC SÃO LUIZ GONZAGA	Rua Treze de Maio, 1871 - São Luiz Gonzaga/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico	R$ 2.041,00
27	UNIDADE SESC/SENAC SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ	Rua 13 de Maio, 950 – São Sebastião do Caí	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 4.665,20
28	UNIDADE SESC/SENAC SÃO SEPÉ	Rua Cel. Chananeco, 790 – São Sepé/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	Cessão de Espaço Gratuito
29	UNIDADE SESC/SENAC SOBRADINHO	Rua Lino Lazzari, 91 - Sala 1 – Sobradinho/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 1.051,70
30	SESC TAQUARA	Rua Júlio de Castilhos, 2843 - Taquara/RS	Consultório Odontológico, Biblioteca, Academia de Ginástica, Sala Multiuso	R$ 9.517,27
31	UNIDADE SESC/SENAC TRÊS PASSOS	Rua Dom João Becker, 310 – Três Passos/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 405,31
32	UNIDADE SESC/SENAC VACARIA	Rua Júlio de Castilhos, nº 1874 – Vacaria/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 8.500,00
33	SESC VENÂNCIO AIRES	Av. Jacob Becker, 1676 - Venâncio Aires/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico	R$ 4.490,00
34	SESC VENÂNCIO AIRES	Jacob Becker nº 1668- Venâncio Aires/RS		R$ 3.000,00
35	UNIDADADE SESC SENAC TRÊS DE MAIO	Travessa Praça da Bandeira, 65 – Três de Maio/RS	Escritório – Atendimento ao Cliente	R$ 1.712,63
36	SESQUINHO DE CARAZINHO	Rua: Alexandro Motta, nº 540 2º andar- Carazinho/RS	SALA 320m² PARA UTILIZAÇÃO DO SESQUINHO	R$ 4.275,67
37	ESTACIONAMENTO UO SÃO LUIZ GONZAGA	Rua: Treze de Maio, nº 1871- São Luiz Gonzaga/RS	Estacionamento da Unidade	R$ 300,00
38	LOCAÇÃO DE SALTA PARA DEPÓSITO DE UTENCÍLIOS DO RESTAURANTE DE BENTO GONÇALVES	Rua: Cândido Costa, nº 65- Bento Gonçalves/RS	Depósito	R$ 250,00
39	MATURIDADE ATIVA VENÂNCIO AIRES	Rua: Tiradentes, nº 1281- Venâncio Aires/RS	Auditório-Maturidade Ativa	R$ 414,24

40	MATURIDADE ATIVA SANTA MARIA	Rua: Osvaldo Aranha, nº 1919- Santa Maria/RS	Salão de festas- Maturidade Ativa	R$ 326,05
41	AUDITÓRIO CARAZINHO	Rua: Pedro Vargas, nº 1070- Carazinho/RS	Auditório- Carazinho	R$ 200,00
42	LOCAÇÃO DE SALA EM NOVA PRATA	Av. Cônego Peres, 612 - sala VIP – Nova Prata/RS	Sala- Maturidade Ativa	R$ 750,00
43	GINÁSIO FREDERICO WESTPHALEM	Rua: Monsenhor Vitor Battistella, nº 1001- Frederico Wesphalem	Ginásio- Maturidade Ativa	R$ 537,19
44	LOCAÇÃO DE SALA- CAMPO BOM	Rua: São Paulo, nº 464- Campo Bom/RS	Maturidade Ativa- Novo Hamburgo	R$ 438,63
45	PISCINA- SESC ALEGRETE	Rua: Lauro Dornelles, nº 853- Alegrete/RS	PISCINA- SESC ALEGRETE	R$ 3.500,00
46	RESTAURANTE- SESC BENTO GONÇALVES	Rua: Cândido Costa, nº 65- e Rua: Saldanha Marinho, nº 201- Bento Gonçalves/RS	RESTAURANTE- SESC BENTO GONÇALVES	R$ 9.163,27
47	SALÃO DE FESTA- SESC SANTIAGO	Rua: Pinheito Machado, nº 2231- Santigo/RS	Maturidade Ativa- Santiago	R$ 363,05
48	SALA- SESC PALMEIRA DAS MISSÕES	Rua: Marechal Floriano, nº 1026- Palmeira das Missões/RS	Maturidade Ativa- Palmeira das Missões	R$ 470,99

Fonte: GMS

Quadro 38 - Unidades Móveis do DR

Item	Unidades Móveis	Abrangência	Destinação
4	OdontoSesc 1	Porto Alegre (Zaffari)	Serviços de Saúde Bucal
5	OdontoSesc 2	Porto Alegre (Redenção)	Serviços de Saúde Bucal
6	OdontoSesc 3	Porto Alegre (PMPA)	Serviços de Saúde Bucal
7	OdontoSesc 4	Tavares, Santa Rosa (Hospital Vida e Saúde e Cotrirosa), Santa Cruz do Sul	Serviços de Saúde Bucal
8	OdontoSesc 5	Ijuí (Hospital de Caridade de Ijuí)	Serviços de Saúde Bucal
9	OdontoSesc 6	Rio Grande, Cruz Alta (Hospital Santa Lúcia), Tenente Portela (Hospital Santo Antônio)	Serviços de Saúde Bucal
10	USSP 1	Chuí, Santo Augusto, Rio	Serviços de Cuidados

		Grande, Santa Vitória do Palmar, Alpestre, Canoas	Terapêuticos
11	USSP 2	Porto Alegre (PMPA)	Serviços de Cuidados Terapêuticos

Fonte: GES

Quadro 39 - Informações sobre as Unidades Físicas

Item	Unidade Operacional/ Imóveis	Endereço	Destinação	Valor
1	SESC ALEGRETE	Rua dos Andradas, 71- Alegrete/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Refeitório, Salas de Aula, Escola de Educação Infantil, Salas para Locação.	R$ 4.350.469,82
2	SESC BAGÉ	Rua Barão do Triunfo, 1280 - Bagé/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Ginásio de Esportes, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação, Pilates	R$ 1.850.362,67
3	SESC BENTO GONÇALVES	Av. Cândido Costa, 88 - Bento Gonçalves/ RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Teatro com Palco, Restaurante, Pilates	R$ 2.172.783,44
4	SESC CACHOEIRA DO SUL	Rua Sete de Setembro, 1324 - Cachoeira do Sul/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Refeitório, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação, Pilates, Consultório.	R$ 2.567.208,03
5	SESC CACHOEIRINHA	Av. João Pessoa, 27 - Cachoeirinha/RS	Consultório Odontológico com RX, Biblioteca, Escritórios, Refeitório, Espaço Multimídia, Escola / Salas de Aula, Pilates, Academia de Ginástica.	R$ 2.130.506,48
6	SESC CAMAQUÃ	Rua Marcirio Dias Longaray nº 01 – Camaquã/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios Espaço Multimídia, Escola / Salas de Aula, Teatro com palco, Salas para Locação.	R$ 17.954.420,27
7	SESC CANOAS	Av. Guilherme Schell, 5340- Canoas/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Teatro com Palco, Piscina, Consultório, Pilates.	R$ 33.556.436,62
8	SESC CARAZINHO	Av. Flores da Cunha, 1224 –	Academia de Ginástica, Escritórios, Teatro com Palco, Biblioteca,	R$ 16.044.184,86

		Carazinho/RS	Consultório Odontológico com RX.	
9	SESC CAXIAS DO SUL	Rua Moreira César, 2462 - Caxias do Sul/RS	Academia de Ginástica, Alojamento, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Ginásio de Esportes, Restaurante, Sala para Locação, Teatro com Palco, Pilates.	R$ 10.534.738,53
10	SESC CHUÍ	Av. Uruguai, 2355 - Chuí/RS	Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Ginásio de Esportes, Refeitório, Escola / Salas de Aula, Academia de Ginástica.	R$ 5.427.436,80
11	SESC CRUZ ALTA	Rua Venâncio Aires, 1507 - Cruz Alta/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Salas para Locação, Pilates, Consultório.	R$ 2.282.056,07
12	SESC ERECHIM	Rua Portugal, 490 - Erechim/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Ginásio de Esportes, Salas para Locação, Teatro sem Palco.	R$ 5.291.572,85
13	SESC GRAMADO	Av. das Hortênsias, 4150 - Gramado/RS	Hotel / UH's, Cafeteria, Piscina, Restaurante, Pilates.	R$ 16.415.174,03
14	SESC GRAVATAÍ	Rua Anápio Gomes, 1241 - Gravataí/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Cafeteria, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Salas para Locação, Teatro com Palco, Pilates.	R$ 17.421.234,49
15	SESC IJUÍ	Rua Crisanto Leite, 202 - Ijuí/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Salas para Locação, Teatro com Palco.	R$ 14.140.071,20
16	SESC IJUÍ	Av. Coronel Dico, 296 – Ijuí/RS	Escola / Salas de Aula, Biblioteca, Restaurante.	R$ 169.959,36
17	SESC LAJEADO	Rua Silva Jardim, 135 - Lajeado/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escola / Salas de Aula, Biblioteca, Salas para Locação, Teatro com Palco, Consultório, Massoterapia, Pilates, Brinquedoteca.	R$ 5.940.451,09

18	SESC NOVO HAMBURGO	Rua Bento Gonçalves, 1537 - Novo Hamburgo/ RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação, Massoterapia.	R$ 20.568.195,51
19	SESC PASSO FUNDO	Av. Brasil, 30 - Passo Fundo/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Salas para Locação, Teatro com Palco, Pilates.	R$ 16.491.144,05
20	SESC PASSO FUNDO - GINÁSIO DE ESPORTES	Rua Ministro Francisco Brochado da Rocha, 73 Passo Fundo/ RS	Ginásio de Esportes.	R$ 59.920,55
21	SESC PELOTAS	Rua Gonçalves Chaves, 914 - Pelotas/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação, Teatro sem Palco, Pilates.	R$ 2.800.197,64
22	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL	Av. Alberto Bins, 665 - Porto Alegre/RS	Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Salas para Locação, Cafeteria, Auditório, Teatro com Palco, Biblioteca.	R$ 17.489.699,67
23	SESC PROTÁSIO ALVES	Av. Protásio Alves, 6220 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica, Auditório, Depósito, Escritórios, Ginásio de Esportes, Quadras de Esportes, Hotel, Piscina, Restaurante, Salas para Locação.	R$ 80.463.171,31
24	SESC CENTRO - ACADEMIA DE GINÁSTICA	Av. Alberto Bins, 667 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica.	R$ 3.058.651,20
25	SESC NAVEGANTES	Av. Brasil, 483 - Porto Alegre/RS	Salas para Locação, Academia de Ginástica, Biblioteca, Escritórios, Cafeteria, Consultório Odontológico com RX, Escola / Salas de Aula, Ginásio de Esportes, Restaurante, Pilates, PHE.	R$ 11.973.046,09
26	SESC REDENÇÃO	Av. João Pessoa, 835 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Salas para Locação, Pilates.	R$ 4.817.723,65
27	SESC CENTRO HISTÓRICO	Rua Vigário José Inácio, 718 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Biblioteca, Restaurante, Salas para Locação, Pilates,	R$ 11.487.921,89

			Massoterapia.	
28	SESC RIO GRANDE	Av. Silva Paes, 416 - Rio Grande/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Escola / Salas de Aula, Sala para Locação.	R$ 2.826.427,98
29	SESC SANTA CRUZ DO SUL	Rua Ernesto Alves, 1042 - Santa Cruz do Sul/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Escola / Salas de Aula, Sala para Locação, Pilates, Consultório, Quadra poliesportiva, Churrasqueira.	R$ 4.871.801,26
30	SESC SANTA MARIA	Av. Itaimbé, 66 - Santa Maria/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Escola / Salas de Aula, Sala para Locação, Pilates.	R$ 10.449.118,15
31	SESC SANTA ROSA	Rua Concórdia, 114 - Santa Rosa/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Escola / Salas de Aula, Ginásio de Esportes, Restaurante, Teatro com Palco, Consultório.	R$ 5.473.077,53
32	SESC SANTANA DO LIVRAMENTO	Rua Brigadeiro David Canabarro, 650 – Santana do Livramento /RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Salas para Locação.	R$ 6.547.718,22
33	SESC SANTO ÂNGELO	Rua XV de Novembro, 1500 - Santo Ângelo/RS	Escola / Salas de Aula, Escritórios, Consultório Odontológico com RX, Biblioteca, Academia de Ginástica, Salas para Locação.	R$ 3.151.341,22
34	SESC TORRES	Rua Plínio Kroeff, 465 - Torres/RS	Biblioteca, Cafeteria, Hotel / UH's, Piscina, Restaurante, Sala para Locação.	R$ 28.362.901,36
35	SESC TRAMANDAÍ	Rua Barão do Rio Branco, 69 - Tramandaí/ RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritório, Refeitório, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação.	R$ 3.313.964,89
36	SESC URUGUAIANA	Rua Flores da Cunha, 1984 - Uruguaiana /RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritório, Teatro sem Palco, Consultório, Pilates.	R$ 2.372.816,05

37	SESC VIAMÃO	Rua Alcebiades Azeredo dos Santos, 457 – Viamão/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritório, Refeitório Escola / Salas de Aula, Teatro sem Palco, Pilates.	R$ 5.046.639,80

Fonte: GMS

5.3. Tecnologia da Informação

A gestão da tecnologia da informação está alinhada ao desafio estratégico nacional, estabelecido no PES – 2017/2020, especificamente, no objetivo 9 – Potencializar soluções de tecnologia da informação e comunicação (TIC) e ao objetivo estratégico 04 – Garantir Tecnologia da Informação adequada à instituição, do mapa estratégico 2015-2020, do RS.

O direcionamento dos esforços foram concentrados na melhoria da produtividade dos serviços de TI, tanto em *performance*, alta disponibilidade e usabilidade das soluções propostas.

Participamos ativamente das reuniões do Comitê Nacional de TI para revisão das Políticas de Segurança da Informação e PNTI – Plano Nacional de Tecnologia da Informação. Além de integrar a equipe do GT de Boas Práticas com objetivo de estabelecer uma metodologia de compartilhamento das boas práticas em nível nacional, que culminou na plataforma Saba.

Destacamos os investimentos realizados na qualificação técnica da equipe para atender os desafios da área, tais como: Fundamentos do COBIT e ITIL 4.0; Certificação em Genexus, além das capacitações oferecidas pelo Departamento Nacional para as áreas de suporte e infraestrutura.

Em 2019, identificamos uma forte necessidade de se implantar *framework* de serviços ITIL e a iniciativa de uso de uma plataforma para diagnóstico do nível atual e as ações futuras. A elaboração do Catálogo de Serviços da TI foi a primeira ação realizada com necessidade de dar andamento a definição dos SLA's para cada serviço mapeado.

5.3.1. Principais sistemas de informações

Os principais sistemas utilizados pelo Regional para executar e gerenciar as operações a fim de realizar a sua missão e objetivos institucionais estão relacionados no quadro abaixo.

Quadro 40 - Sistemas de informação

Sistemas de informação	Objetivos
Sistema SescNet	É o ERP (*Enterprise Resource Planning*) desenvolvido pelo Sesc/RS, utilizado no planejamento, administração e execução das suas atividades e que contempla os módulos: • módulos horizontais: Contábil, Financeiro, Patrimônio, Suprimentos, Planejamento, RH, Manutenção etc; • módulos verticais Turismo, Esportes, Lazer, Cultura, Saúde, Educação e Assistência.
Sistema Sorrindo para o Futuro	É o sistema para cadastramento e acompanhamento do programa da área de saúde, Sorrindo para o Futuro, realizado junto à rede pública de ensino e compreende o cadastramento dos alunos e acompanhamento das ações de saúde. O desenvolvimento e manutenção deste sistema é realizado por equipe própria do Sesc/RS.

Sistema Revelação	É o sistema utilizado pela Gerência de Recursos Humanos para a avaliação dos colaboradores. O desenvolvimento e manutenção deste sistema é realizado por equipe própria do Sesc/RS.
Strategic Adviser	Sistema para gerenciamento dos projetos estratégicos, indicadores estratégicos de processo e operacionais, além dos módulos de pesquisa, auditorias internas, tratamento de ocorrências, documentação da qualidade e publicações.
Qlik	Sistema de BI para o gerenciamento dos resultados financeiros e da produção.

Fonte: GTI

Os riscos para o negócio, indisponibilidade e interrupção dos serviços, são mitigados através de *backup* diário, site de réplica e manutenção permanente do banco de dados.

5.3.2. Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

O planejamento da Gerência de Tecnologia da Informação está consolidado no PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação, que possui vigência trienal.

Este alinhamento está fundamentado no objetivo estratégico 4 do mapa estratégico do Sesc/RS, que estabelece: "Prover o Sesc/RS de meios tecnológicos que facilitem o acesso ao conhecimento, garantindo o fluxo de informações íntegras, atualizadas e qualificadas para assegurar o êxito das estratégias e das operações".

As diretrizes estabelecidas no PDTI tiveram aplicação em todas as Unidades Operacionais do Sesc/RS, Unidades Sesc/Senac/RS e nas Unidades Móveis, conforme a segue:

		Diretrizes
Gerais	D1	Conformidade legal
	D2	Transparência no tratamento da informação
	D3	Qualidade na prestação dos serviços de informática
	D4	Desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho
	D5	Capacitação contínua do pessoal de TI com base nas melhores práticas
Suporte	D6	Agilidade no atendimento aos clientes internos clientes e externos
	D7	Resolutividade nas ações de suporte técnico e *helpdesk*
	D8	Proatividade na atuação preventiva aos usuários
Infraestrutura	D9	Garantir a segurança com disponibilidade, integridade e confiabilidade da informação
	D10	Busca permanente de atualização em novas tecnologias de TI
Desenvolvimento	D11	Aderência aos processos de negócio
	D12	Usabilidade
	D13	Melhoria contínua dos sistemas informacionais

a) Estrutura Organizacional

A estrutura atual de TI apresenta uma organização por núcleos demonstrada a seguir:

Figura 7 - Estrutura de TI

Fonte: GTI

O quadro de lotação dos colaboradores da Gerência de Tecnologia da Informação está detalhado a seguir

Quadro 41 - Lotação colaboradores GTI

Cargo	Lotação Autorizada	Lotação Ocupada
Analista	4	3
Analista de Sistemas	8	8
Analista técnico	1	1
Assistente Administrativo	1	1
Auxiliar Administrativo	1	1
Técnico em Informática	6	5
Coordenador Técnico	1	0
Total	**22**	**20**

Fonte: GTI

b) Segurança da informação

O Sesc/RS possui um sistema de controle no que se refere às ações que promovem a segurança da informação, por meio de documentos específicos do sistema de gestão pela qualidade no MN-37/01 - Manual de Segurança da Informação e no PI-37/01 – *Backup* Corporativo, ambos auditados pelo sistema de gestão da qualidade.

No que se refere ao sistema de *backup*, os mesmos são automatizados por sistemas de agendamento e executados fora do horário comercial. Os dados em *backup* ficam armazenados em mídia LTO em cofre corta-fogo, localizado na Gerência de Tecnologia da Informação, mas fora do Datacenter Corporativo. O *backup* abrange todos os dados e programas salvos nas pastas dos servidores das Unidades Operacionais e do datacenter. Dados salvos somente nas próprias máquinas não estão garantidos pelo sistema de *backup*. Em 2019, tivemos um resultado de 98% de backups realizados com sucesso. A diferença de 2 pp não afetou a operação, recuperando o desempenho no exercício anual.

Existe também sistema de controle e restrição de acesso ao datacenter corporativo, que somente é efetuado após autenticação, através de cartão magnético, e por colaboradores cadastrados e com acesso liberado. Além disso, existe o registro permanente de data, hora de entrada e saída no mesmo.

O Sesc/RS conta com um *site* replicado, onde armazena todos os dados da instituição em um datacenter geograficamente separado do datacenter principal, com atualização periódica e em condições plenas de assumir as atividades em caso de desastre.

Existe rígido controle no uso do correio eletrônico, que é para fins corporativos e relacionados às atividades do colaborador usuário dentro da instituição. Os colaboradores são informados no momento em que recebem suas senhas de acesso sobre a política de uso do correio eletrônico, sendo que existem tamanhos pré-definidos de caixas postais, com restrições de tamanho de *e-mails* para *download* e *upload*. E-mails genéricos com mais de um usuário não são mais permitidos, sendo que todos os colaboradores podem ter seu correio eletrônico individualizado e identificado.

De igual forma, o uso da internet é liberado de acordo com o perfil da função de cada colaborador. Os *downloads* de programas de entretenimento, músicas (em qualquer formato), vídeos, e acesso às redes sociais são liberados por grupos de segurança, cujos integrantes são definidos pelos gestores, e têm os acessos liberados pela GTI após solicitação.

Os colaboradores são orientados a não utilizarem os recursos do Sesc/RS para fazer o *download* ou distribuição de *software* ou dados pirateados, atividade considerada delituosa de acordo com a legislação nacional.

O acesso a softwares *peer-to-peer* (*Kazaa, BitTorrent* e afins) não são permitidos, e os serviços de *streaming* (rádios *online*, canais de *broadcast* e afins) são permitidos para grupos específicos.

O uso, a instalação, a cópia ou a distribuição não autorizada de *softwares* que tenham direitos autorais, marcas registradas ou patentes na internet, são expressamente proibidos. Qualquer *software* não autorizado baixado pode ser excluído pela Gerência de Tecnologia da Informação, que possui ferramenta para monitoramento permanente de *hardware* e *software* nos computadores da empresa.

No tocante aos computadores e equipamentos de informática, é proibido todo procedimento de manutenção física ou lógica, instalação, desinstalação, configuração ou modificação sem o conhecimento prévio e o acompanhamento de um técnico da Gerência da Tecnologia da Informação.

Todas as atualizações e correções de segurança do sistema operacional ou aplicativos somente são realizadas após a devida validação no respectivo ambiente de homologação, e depois de sua disponibilização pelo fabricante ou fornecedor.

Os computadores têm versões do *software* antivírus instaladas e atualizadas permanentemente, sendo que o Sesc/RS dispõe de consultoria externa para o fornecimento e apoio ao serviço de antivírus. A política de senhas segue padrões internacionais de segurança, com variações na composição e trocas realizadas a intervalos regulares estabelecidos pela Gerência de Tecnologia da Informação. Existem, também, bloqueios de acessos para os casos de tentativas recorrentes de acesso com erros de senha.

Por fim, o Sesc/RS utiliza-se um *firewall de última geração* para aplicar suas políticas de segurança, filtrando os dados de entrada e saída, liberando ou bloqueando conforme a necessidade. O *firewall do Checkpoint, empresa israelense de tecnologia e referência mundial em segurança,* possui os serviços de IDS (Sistema de detecção de invasão) e IPS (sistema de prevenção de invasão).

c) Realizações da Infraestrutura em 2019

O setor de infraestrutura conseguiu realizar integralmente as ações planejadas para 2019, referentes à atualização e aquisição de licenças de *software*. As normas vigentes de política de segurança da informação foram revalidadas. E foram concluídos quatro grandes projetos de melhoria em infraestrutura que merecem destaque devido a sua relevância.

- Finalização da implantação do novo Sistema de Segurança de última geração, com monitoramento permanente dos acessos dos seus usuários e de tentativas de ataques externos à rede corporativa.
- Conclusão do edital de licitação para o Projeto de implantação do novo Data Center, com vencedor do certame e entrega programada para início de 2020;
- O Sistema de virtualização dos Servidores com a ferramenta XenServer da Citrix foi substituído pelo *HyperVisor* da Microsoft que proporcionou ao Sesc ter uma replicação em tempo real de todos os seus servidores. A nova ferramenta de virtualização também facilitará o processo de migração para o novo Data Center;
- Aumento da velocidade dos Links da Sede e das Unidades, atendendo a grande demanda de videoconferências e treinamentos *online*, com considerável economia em deslocamento de funcionários tanto para as dependências da empresa como para clientes e fornecedores.
- Em conjunto com o Departamento Nacional, realizamos uma revisão da Política de Segurança da Informação, com identificação das necessidades de adequação e que deverá estar adequada a nova Lei de Proteção de Dados e seguirá as diretrizes das melhores práticas de Segurança do mercado como a ISO 27001.

d) Desenvolvimento e produção de sistemas:

O desenvolvimento e produção de sistemas foram realizados por equipe própria, formada por oito analistas de sistemas e dois analistas, que basearam suas atividades nas diretrizes norteadoras: alta disponibilidade, produtividade e usabilidade das aplicações.

Destacamos os seguintes resultados: Conclusão da migração 9 para 10 e preparação para a versão 16; reduzimos de 1000 chamados para 429 em dezembro de 2019 (62 com pendência de aprovação e 367 aguardando solução); contratação de mentoria externa para qualificação da equipe de desenvolvimento, capacitação e certificação em Genexus. Implementamos também o projeto piloto com a terceirização de demandas de desenvolvimento com atendimento do Programa Revelação, como meio de gerar o aprendizado e tornar o processo viável; início do projeto Central de Serviços com a primeira versão do Catálogo de Serviços. Investimos em cursos, congressos e troca de experiências com demais departamento regionais como forma de qualificação da equipe da infra, suporte e desenvolvimento.

A implantação da matrícula *online* simplificou e agilizou o processo de matrículas, com ganhos de processo internos e experiência do cliente.

Readequação de toda a infraestrutura para o desenvolvimento do ERP (Jeckins, base de homologação / testes, novo servidor, atualização e padronização das KB's), com ganhos de produtividade para a equipe de desenvolvimento.

Ficou pendente de execução a implantação de métodos ágeis para qualificar a entrega dos serviços do desenvolvimento, justificada pela priorização no atendimento de chamados de erros e garantir melhor estabilidade do SescNet. Este desafio deve permanecer para 2020.

e) Contratação e gestão de bens e serviços de TI:
Os serviços de **suporte técnico**, incluindo *helpdesk*, manutenções corretivas e preventivas de equipamentos, foram desenvolvidos por equipe própria constituída de sete Técnicos em Informática e um Analista. Neste setor, as ações focaram no atendimento das diretrizes listadas abaixo:

- Agilidade no atendimento aos clientes internos e externos;
- Resolutividade nas ações de suporte técnico e *helpdesk;*
- Proatividade na atuação preventiva aos usuários.

Ressalta-se que na consecução deste desempenho foram relevantes as ações administrativas de identificação e qualificação de fornecedores, de redução no tempo de entrega de peças, de monitoramento permanente do *helpdesk* corporativo.

No que tange à diretriz de proatividade e atuação preventiva foram realizadas intervenções remotas nas Unidades Operacionais, atendendo a diretriz de austeridade, e as visitas técnicas foram realizadas em caso de necessidade presencial. A substituição do parque de computadores reduziu a demanda de consertos no laboratório. Com esta ação, melhorou-se consideravelmente o desempenho dos equipamentos e da infraestrutura de dados nas Unidades atendidas, evitando perdas por paradas nos serviços e reduzindo a demanda por manutenção corretiva no laboratório corporativo.

O direcionamento das ações deste setor buscou atender as duas diretrizes: 1 - Garantir a segurança com disponibilidade, integridade e confiabilidade da informação e 2 - Busca permanente de atualização em novas tecnologias de TI.
Para o atendimento da primeira diretriz, entre outras ações destacam-se as realizações listadas abaixo:

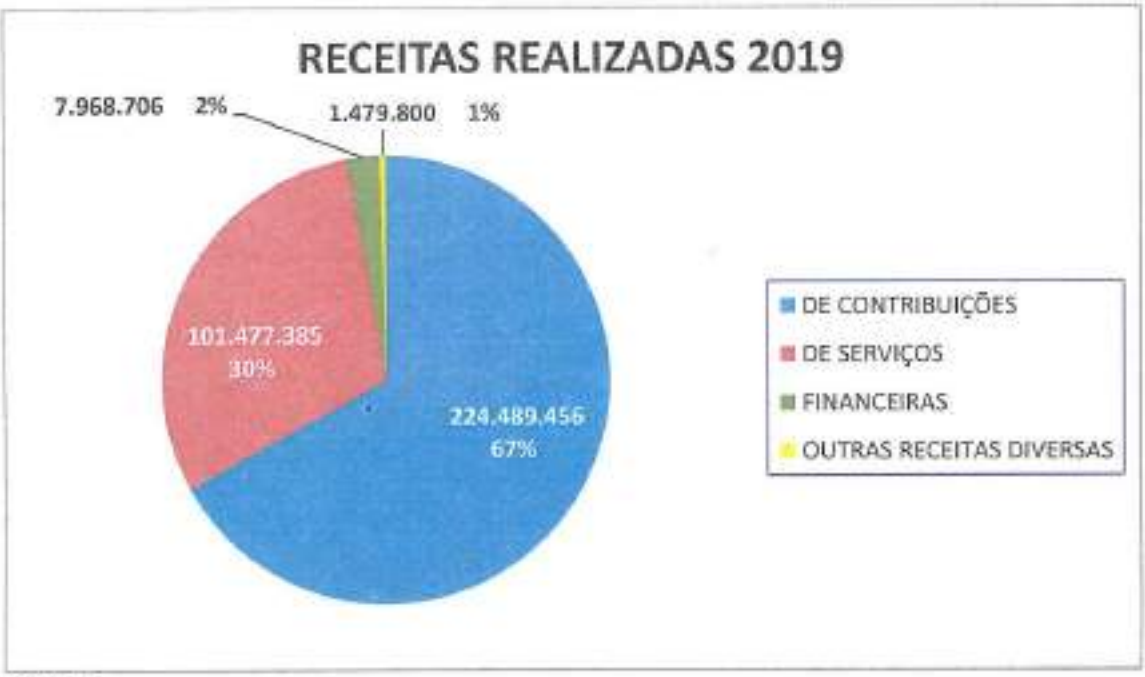
- Replicação dos servidores corporativos para o *Site* Réplica com a ferramenta da *Microsoft Hyper-V*, que proporcionou maior confiabilidade, integridade e disponibilidade das informações;
- Realização de Teste de *Disaster Recovery* do SescNet, com utilização do *site* de réplica com plena continuidade das atividades do Departamento Regional;
- Ampliação da disponibilidade dos recursos de *hardware* e *software* para o servidor do *site* do Sesc/RS, para fazer frente ao aumento de demanda no número de acessos durante o ano;
- Qualificação dos serviços de wi-fi com a tecnologia Ubiquiti para todas as Unidades Operacionais e sede;

Nas contratações de serviços em que foi possível, houve a adoção de SLA (*Service Level Accordíng*), e nos demais casos, as contratações foram realizadas para utilização mediante demanda. Toda a prestação de serviço teve a obrigatoriedade do recebimento técnico da Gerência de Tecnologia da Informação, que atestava a efetividade dos mesmos e somente após autoriza a liberação dos pagamentos.

5.4. Informações Orçamentárias, Financeiras e Contábeis

No exercício de 2019, o Regional registrou uma receita na ordem de R$ 335.415.347,26 e uma despesa na ordem de R$ 334.975.096,50, conforme demonstrado nos gráficos e tabelas que seguem:

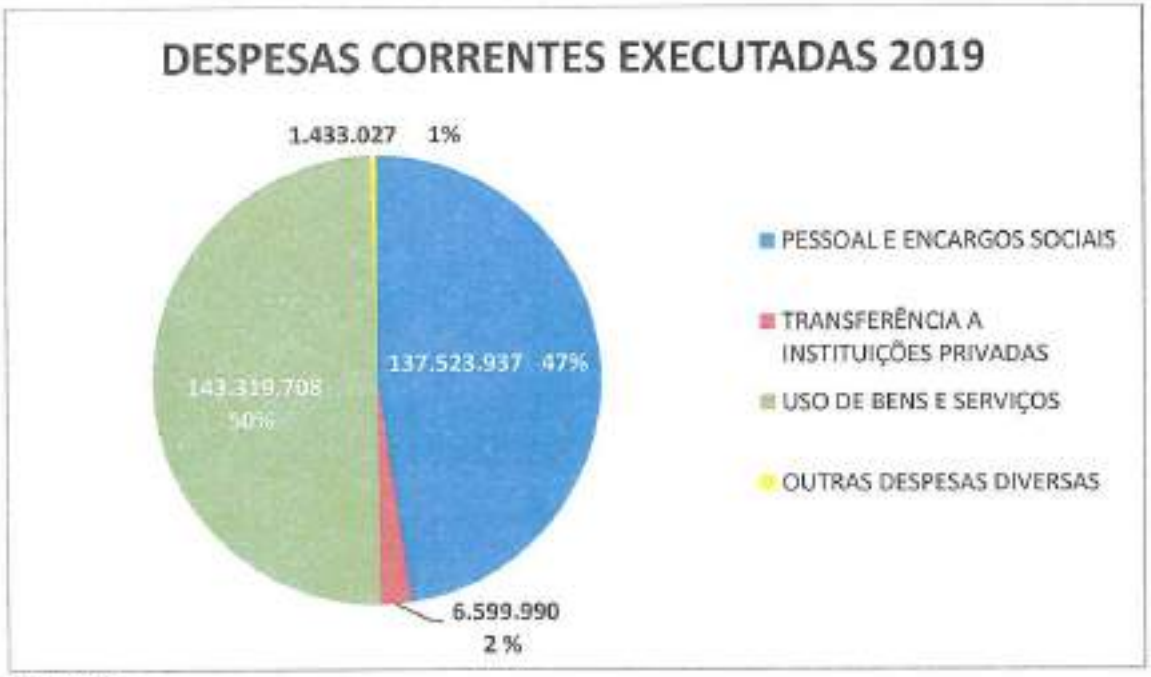
Gráfico 4 - **Fonte dos principais Receitas obtidas em 2019**



Fonte: GEF

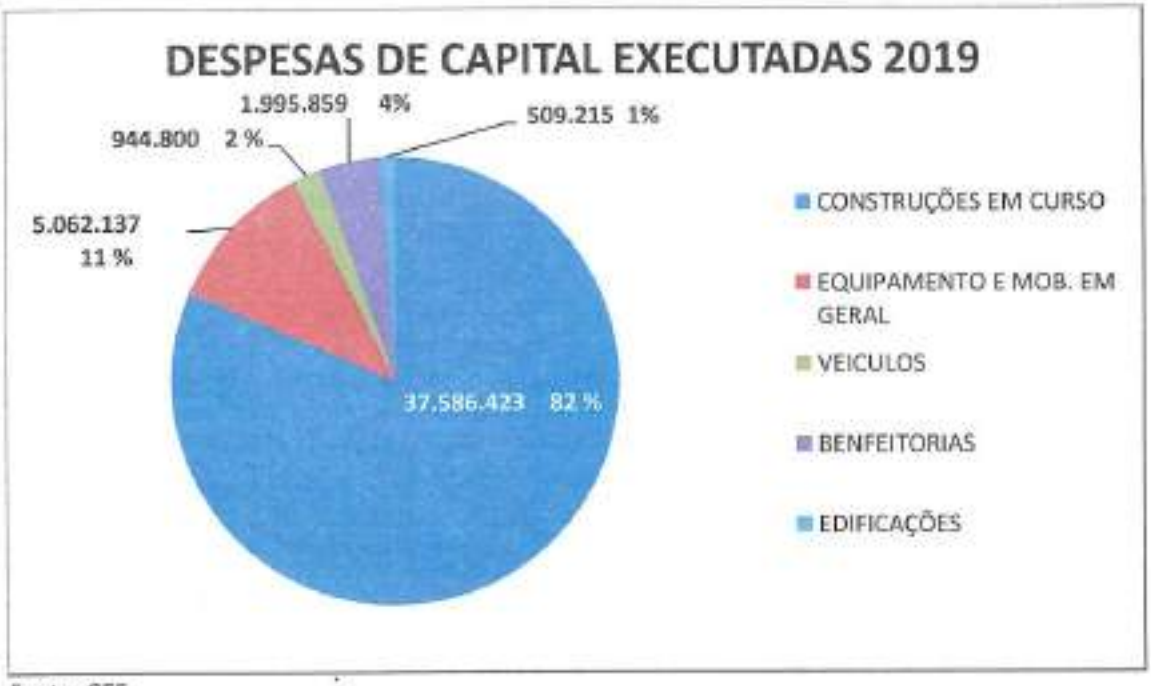
Principais Receitas (em milhares de reais)	2018 REALIZADA	2019 REALIZADA	2020 ORÇADA
Receita de Contribuição	213.003	224.489	216.936
Receitas de Prestação de Serviços	85.078	99.154	119.395
Receitas de Outros Serviços	2.300	2.323	2.866
Receitas Financeiras	9.020	7.969	7.500
Outras Variações Patrimoniais Aumentativas	2.106	1.480	877
Outras Receitas de Capital	132	0	0
Mobilização de Recursos Financeiros	0	0	41.089
TOTAIS	311.639	335.415	388.663

Gráfico 5 - **Fonte dos principais Despesas Correntes realizadas em 2019**



Fonte: GEF

Gráfico 6 - **Fonte dos principais Despesas Capital realizadas em 2019**



Fonte: GEF

Principais Despesas (em milhares de reais)	2018 EXECUTADA	2019 EXECUTADA	2020 ORÇADA
DESPESAS CORRENTES	**281.205**	**288.877**	**324.067**
Pessoal e Encargos	131.501	137.524	157.391
Uso de Bens e Serviços	142.129	143.320	158.844
Despesas Financeiras	1.313	1.433	1.454
Transferências a Instituições Privadas - Contribuições	6.262	6.600	6.378
DESPESAS DE CAPITAL	**28.533**	**46.098**	**64.596**
Investimentos	28.533	46.098	64.596
TOTAL GERAL	309.738	334.975	388.663

As Variações Patrimoniais Aumentativas e Diminutivas, bem como execução orçamentária das receitas e das despesas são apropriadas em conformidade com o regime contábil de competência dos exercícios, conforme determinado pelas normas brasileiras de contabilidade e o regimento interno do Senac/RS.

A Receita do Sesc RS é composta pela contribuição compulsória, a qual é oriunda das contribuições ao Sistema S, por empresas do comércio de bens, serviços e turismo, sendo que parte deste valor é revertida aos comerciários, através do programa de gratuidade. Acrescenta-se a receita compulsória os valores arrecadados com as ações de venda de serviços ofertados por esta Instituição ao mercado, classificando-se como receita de prestações de serviços de educação, saúde, lazer , cultura e de assistência, denominadas de receitas próprias.

As despesas são classificadas em despesas correntes e despesas de capital, sendo despesas correntes as necessárias para a realização das ações relacionadas aos serviços ofertados e ao custeio das Unidades Operacionais e áreas do Departamento Regional, tais como: despesas com pessoal e encargos, materiais de consumo, despesas com softwares, manutenções de espaços físicos, gastos com publicidades e propagandas, serviços de terceiros entre outros.

No exercício de 2019, com uma realização de receita no montante de R$ 335.415.347,26 e uma execução da despesa de R$ 334.975.096,50 e com investimentos em despesas de capital de R$ 46.098.434,43, a Administração Regional do SESC/RS obteve um resultado orçamentário de R$ 440.250,76.

No período registra-se uma despesa executada a menor que a autorizada em R$ 38.969.119,50 sendo R$ 20.259.308,93 de Despesas Correntes e R$ 18.709.810,57 de Despesas de Capital. Dos valores orçados, não foi utilizada o saldo de exercícios anteriores previsto de R$ 43.393.537,00 , demonstrando que a diretriz de redução dos custos operacionais e ampliação de receitas de serviços foram atendidas, gerando uma disponibilidade financeira de R$ 123.842.628,22 e gerando um resultado operacional (receita corrente - despesa corrente) de R$ 46.538.684,00.

Diante do exposto, concluímos que a Entidade, após os resultados finais, apresenta uma sólida Situação Econômica e Financeira, mesmo estando empenhada na construção da nova sede administrativa, estando em condições de atender os compromissos e os investimentos projetados para o exercício de 2020, promovendo assim uma melhora nas condições para desenvolver as ações em saúde, educação, cultura, esporte e lazer.

5.4.1. Principais Contratos Firmados

Quadro 42 – Dez maiores contratações

DEZ MAIORES CONTRATAÇÕES - PERÍODO DE 01/01/2019 A 31/12/2019.										
	PROCESSO	Nº CONT / AF	DESCRIÇÃO DO OBJETO	RAZÃO SOCIAL/FAVORECIDO	CNPJ	DATA DA CONTRATAÇÃO	SITUAÇÃO	NATUREZA	ELEMENTO DA DESPESA	VALOR DO CONTRATO
1	001 - CC	CT-1293/2019	Fornecimento de materiais e mão-de-obra para construção de prédio no município de São Leopoldo.	Siel Construções Civis Ltda.	80.359.771/001-09	19/07/2019	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	21.712.738,00
2	054 - PGP	CT 1926/2019	Contratação de empresa especializada em plano privado de assistência à saúde.	Unimed Porto Alegre - Cooperativa Médica Ltda.	87.096.618/0001-96	30/09/2019	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	12.512.144,16
3	197 - PGE	CT 2123/2019	Prestação de serviços de fornecimento de mão de obra temporária, pelo período de 12 (doze) meses.	GP Temporary Placement Ltda.	14.734.405/0001-68	04/11/2019	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	7.596.472,61
4	004 -CC	CT-1350/2019	Fornecimento de materiais e mão-de-obra necessários para revitalização da área da piscina olímpica da Unidade Operacional Protásio Alves	Salver Construtora e Incorporadora	00.521.113/0001-32	26/07/2019	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	4.044.444,44
5	236 - PGE	CT 2399/2019	Fornecimento e implementação de solução de hiperconvergência e switchs de interconexão.	Global Distribuição de Bens de Consumo Ltda.	89.237.911/0289-08	26/12/2019	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	2.190.000,00
6	057 - PGP	CT 2288/2019	Prestação de serviços médicos, através de consultas, para a Unidade Operacional de Canoas, pelo período 12 (doze) meses.	DOC Serviços Médicos Ltda.	25.203.980/0001-50	06/12/2019	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	2.189.491,20
7	019 - PGE	CT-494/2019	Prestação de serviços de receptivo nas regiões turísticas do Estado do Rio Grande do Sul, pelo período de 12 (doze) meses.	Bonitur Viagens e Turismo Eireli.	33.771.486/0001-10	28/02/2019	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	2.137.142,00
8	008 - CC	CT 2372/2019	Fornecimento de materiais e da mão de obra para adequações dos quadros poliesportivos da Unidade Operacional de Ijuí.	Puel Engenharia, Consultoria e Avaliações Ltda.	81.568.362/0001-85	13/12/2019	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	1.626.181,50
9	017-PGE	CT-493/2019	Prestação de serviços de receptivo internacional nos países Chile, Peru e Colômbia, pelo período de 12 (doze) meses.	Tiago Lucas Correa e Cia Ltda.	08.081.411/0001-35	27/02/2019	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	1.588.752,00
10	058 - PGP	CT 2411/2019	Prestação de serviços de massoterapia e psicologia clínica, pelo período de 12 (doze) meses.	NACES - Núcleo de Assessoria e Consultoria em Educação e Saúde Ltda.	17.197.941/0001-60	30/12/2019	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	1.117.599,60

Fonte: GMS

Quadro 43 - Informações sobre os dez maiores contratos firmados e com despesas liquidadas no exercício, detalhados por modalidade de licitação, natureza e por elemento de despesa, abrangendo o nome/razão social, CPF/CNPJ e valor total

Item	Nº do Contrato	Objeto	Vigência	Fornecedores		Valor Estimado da Contratação.	Valores Desembolsados 2019
				CPF/ CNPJ	Nome/ Razão Social		
1	716/2016	Contratação de empresa especializada para construção do Complexo Fecomércio/ SESC/ SENAC, no município de Porto Alegre/RS, pelo regime de empreitada Global (fornecimento de materiais e mão de obra)	01/09/2016 a 15/01/2020	77.591.402/0001-32	JOTA ELE CONSTRUCOES CIVIS SA	R$ 71.452.965,64	R$ 28.437.649,81
2	871/2014 930/2014 931/2014 932/2014	Contratação de Plano Privado de Assistência à Saúde	01/10/2014 a 30/09/2019	87.096.616/0001-96	UNIMED POA SOCIEDADE COOPERATIVA DE TRABALHO MEDI	R$ 8.829.071,04	R$ 7.143.261,05
	1924/2019 1925/2019 1926/2019 1927/2019		01/10/2019 a 30/09/2020			R$ 12.512.144,16	R$ 3.217.131,45

3	216/2018	Contratação de empresa especializada na administração, emissão de cartões eletrônicos e realização de recargas.	28/05/2018 A 27/05/2020	69.034.668/0001-56	SODEXO PASS DO BRASIL SERVIÇOS E COMERCIO AS	R$ 16.416.000,00	R$ 11.089.504,85
4	368/2019	Elaboração de sistema de projeto de sistema viário	31/07/2019 a 10/03/2020	87.654.547/0001-99	COESUL CONSTRUTORA EXTREMO SUL	R$ 10.178.750,00	R$ 2.985.844,37
5	1122/2014	Contratação de empresa especializada em prestação de serviços de fornecimento de mão de obra temporária.	17/11/2014 a 16/11/2019	13.683.598/0001-02	MATTOS & JARDIM CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS LTDA	R$ 9.896.040,00	R$ 4.904.320,37
6	521/2016	Prestação de serviços de concepção, planejamento, organização, coordenação execução e avaliação de eventos	09/05/2016 a 08/05/2020	05.059.083/0001-08	YES PROMOCOES E SERVICOS LTDA	R$ 8.750.000,00	R$ 8.064.429,25
7	117/2016	Prestação de serviços de criação, produção, distribuição, veiculação, controle e acompanhamento de peças e campanhas publicitárias do SESC-RS	11/02/2016 a 10/02/2020	00.843.962/0001-02	SPR COMUNICACAO LTDA	R$ 7.994.012,50	R$ 7.165.703,11

8	43/2017	Prestação de serviços de emissão de passagens aéreas para realização de viagens no âmbito regional, nacional ou internacional, conforme necessidade do SESC-RS	08/02/2017 a 07/02/2020	74.357.443/0001-70	SELFECORP VIAGENS CORPORATIVAS LTDA	R$ 4.908.750,00	R$ 3.842.170,57
9	1090/2018	Reforma e adequações de imóvel	16/10/2018 a 05/04/2019	17.764.586/0001-63	CONCRETAL ENGENHARIA INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	R$ 2.588.046,40	R$ 1.591.693,01
	1681/2018	Fornecimento e instalação de sistema de aquecimento piscina	01/06/2019 a 31/05/2019			R$ 361.888,41	R$ 309.016,53
	1726/2018	Reforma e adequações de imóvel	02/01/2019 a 11/06/2019			R$ 1.688.812,38	R$ 1.556.071,89
10	482/2017	Contratação de empresa especializada para atuar como agente de integração entre o SESC e as instituições de ensino superior, médio e técnico, para concessão de	02/05/2017 a 01/05/2020	92.954.957/0001-95	CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA	R$ 3.640.896,00	R$ 3.415.399,44

Fonte: GMS

5.4.2. Transferências, Convênios e Congêneres

5.4.2.1. Transferências para Federações e confederações

CONTRIBUIÇÃO PARA FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO - conforme Decreto nº 5.725/06 que altera o Regulamento do SESC, este aprovado pelo Decreto no 61.836, de 5 de dezembro de 1967, a ordem de 3,00% sobre o valor da arrecadação, o que no exercício de 2019 totalizou R$ 6.599.990,02 .

5.4.2.2. Convênios e Congêneres

Não houve transferência desta natureza no exercício em questão.

5.4.3. Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos.

A depreciação é calculada pelo método linear, em função da estimativa de vida útil dos bens. As taxas anuais de depreciação são as seguintes:

Edificações	4% a.a
Móveis e Utensílios e Máquinas e Equipamentos	10% a.a
Equipamentos de Informática	20% a.a
Veículos	20% a.a

Atendendo a recomendação da Auditoria do Conselho Fiscal do SESC, procedemos o ajuste no cálculo da Depreciação Acumulada dos Imóveis no período de janeiro de 2015 a novembro de 2019, deduzindo da base de cálculo, os terrenos correspondentes.

A partir de dezembro de 2019, procedemos o cálculo da depreciação, deduzindo o valor do terreno.

Tal procedimento resultou em depreciação calculada a maior no período e que foram ajustadas no mês de dezembro de 2019, conforme apresentamos abaixo:

Período de janeiro de 2015 a dezembro de 2018:	R$ 25.421.745,13
Período de janeiro de 2019 a novembro de 2019:	R$ 4.800.969,71
Total do ajuste	**R$ 30.222.714,84**

O Ativo Imobilizado em 31/12/2019, corresponde a 66,25 % de seu Ativo Total e 100 % de seu Ativo Não Circulante e é composto de:

Rubrica	2019	2018	Variação
1.2.3.1.1 Equipamentos e Mobiliário em Geral	52.005.294,89	48.241.352,34	7,8023%
1.2.3.1.2 Veículos	13.229.426,80	12.284.626,80	7,6909%
1.2.3.1.3 Bens Móveis Diversos	39.151,84	39.154,84	-0,0077%
1.2.3.1.9 (-) Deprec. Acumulada Bens Móveis	- 41.936.778,63	- 38.315.511,92	9,4512%
1.2.3.1 BENS MÓVEIS	**23.337.094,90**	**22.249.622,06**	**4,8876%**
1.2.3.2.1 Terrenos	4.868.361,23	4.868.361,23	0,0000%
1.2.3.2.2 Construções em curso	84.695.095,70	47.108.672,76	79,7866%
1.2.3.2.3 Edificações	403.228.628,05	400.476.622,84	0,6872%
1.2.3.2.4 Benfeitorias	2.285.156,96	860.574,27	0,0000%
1.2.3.2.9 (-) Deprec. Acumulada Bens Imóveis	-138.606.223,76	-153.944.798,28	-9,9637%
1.2.3.2 BENS IMÓVEIS	**356.471.018,18**	**299.369.432,82**	**19,0740%**
1.2.3 IMOBILIZADO	**379.808.113,08**	**321.619.054,88**	**18,0925%**

1.2.3.1 – Bens Móveis

Considerando que o Serviço Social do Comércio realiza suas atividades de forma uniforme e padronizada e a utilização dos bens dar-se-á de forma natural, adota-se a política de exploração de seus bens até o fim de sua vida útil, efetuando doação a instituições sem fins lucrativos quando ainda comprovado a geração de benefícios econômicos. Em caso de desgaste total e sucata, os bens são doados mediante a um certificado às entidades que se comprometem à reciclagem dos resíduos sólidos que diminuem os impactos ambientais de resíduos.

Os equipamentos e mobiliários em geral da Administração estão pulverizados em equipamentos de informática, móveis e utensílios e equipamentos e máquinas em geral, enquanto que os bens móveis diversos são compostos por Quadros, Esculturas, Livros e Coleções para Bibliotecas.

1.2.3.2 – Bens Imóveis

O aumento de 79,78 % das Construções em curso, justifica-se pela construção da nova sede do SESC , num total investido no ano de 2019 de R$ 37.586.422,94 e que está prevista para ser concluída no primeiro semestre de 2020.

Compõe os Terrenos da AR:

	R$
• Nova Sede Administrativa	2.568.361,23
• Ijuí	330.000,00
• São Leopoldo	1.970.000,00
TOTAL	**4.868.361,23**

5.4.4. Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas

Não se aplica ao SESC-RS.

5.4.5. Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica.

Demonstrações Contábeis	Endereço para acesso
Declaração do Contador	www.transparência.sesc.com.br
Balanço Patrimonial	www.transparência.sesc.com.br
Demonstração das Variações Patrimoniais	www.transparência.sesc.com.br
Balanço Financeiro	www.transparência.sesc.com.br
Nota Explicativa	www.transparência.sesc.com.br

Acesso ao link: http://transparencia.sesc.com.br

6. Considerações Finais e Desafios

Em tempos de constantes mudanças exponenciais, as instituições precisam adaptar seu modelo de atuação e buscar estratégias para lidar com as novas forças que moldarão o futuro. E, mesmo num cenário de incertezas, o rumo do Sesc é orientado por reflexões estratégicas com a preocupação de alinhar processos e preparar as pessoas para cumprir a Missão institucional.

O acompanhamento sistemático e a análise das tendências ou descontinuidades que podem afetar o sucesso das atividades deve ser uma constante no Sesc. Em meio às discussões e debates sobre as causas mais urgentes do nosso tempo, como por exemplo, a exponencialidade da tecnologia e seus efeitos, o envelhecimento da população, o esgotamento dos recursos naturais, a privacidade de dados individuais, a diversidade, o protagonismo das pessoas, o estilo de vida e demais temas relevantes, todas são na essência, problemas complexos que demandam esforços de todos os lados, aliados à constante necessidade de afirmação institucional tanto no âmbito de nossa natureza jurídica quanto da importância do Sesc para a sociedade.

Os desafios da instituição estão relacionados a manter a sustentabilidade financeira para fortalecer o reconhecimento institucional de transformação social, uma bandeira defendida por todos para enfrentar as ameaças relativas à perda do compulsório.

As ações e programas devem estar alinhadas à análise de cenários, contextualizada no âmbito dos principais riscos empresariais estabelecidos pela Instituição no nível estratégico, financeiro e operacional.

O caminho da transformação passa por gerar ganhos exponenciais na prestação de serviços, adquirir competências e metodologia para medição do impacto social, intensificar a atuação em rede, elevar o nível de excelência da gestão e estabelecer o processo de transformação digital com foco no atendimento das necessidades humanas e assegurar oportunidades de bem-estar para as atuais e futuras gerações.

Com toda a certeza um dos grandes dilemas dos gestores é identificar a melhor abordagem para conduzir os comportamentos e tomar decisões mais eficientes e eficazes em um ambiente tão volátil, incerto, complexo e ambíguo. Para isso, estar apoiados em modelos e ferramentas de gestão torna-se um importante meio para atingir os fins esperados. Fortalecer a cultura da excelência a partir do plano de melhoria do MEG 21 da Fundação Nacional da Qualidade e dos requisitos das normas ISO são fundamentais para o sucesso organizacional.

O principal legado do Sesc é tornar-se uma organização mantida pela sociedade por sua importância no desenvolvimento econômico, social, ambiental e cultural de todos os ambientes onde atua, por meio da ação educativa e desenvolvimento do capital humano, sendo o principal ativo para conduzir as mudanças necessárias para manter a longevidade institucional.

7. Apêndice

7.1. Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema

Não se aplica.

7.2. Outras análises referentes às entidades do Sistema

Não se aplica.

7.3. Quadros, tabelas e figuras complementares

Todos os dados foram apresentados nos itens anteriores do relatório de gestão.

Luiz Carlos Bohn
Presidente do Conselho Regional
CPF: 062.673.430-49

Anexo 1: Ordem de Serviço "E" AR/SESC/RS Nº 178/2018: Designa Comissão do Código de Ética e Compliance do Sesc/RS

Fecomércio RS | Sesc

ORDEM DE SERVIÇO "E" AR/SESC/RS Nº 178/2018

DESIGNA A COMISSÃO DE ÉTICA E *COMPLIANCE* DO SESC/RS

O Diretor Regional do Serviço Social do Comércio - Sesc/RS, no uso de suas atribuições legais e regulamentares,

RESOLVE:

Art. 1º - Designar a Comissão de Ética e Compliance do Sesc/RS, composta pelos seguintes funcionários: Gustavo Santos Rocha da Rocha, Assessor Jurídico; Cintya Birnfeld, Coordenadora Técnica da Gerência de Recursos Humanos; Milene Albuquerque, Gerente da Unidade Operacional Sesc Navegantes; Marcelo Tolfo, Gerente da Unidade Operacional Sesc Centro Histórico e Leandro Sapiro, Coordenador Técnico da Gerência de Saúde.

Art. 2º - A Comissão de Ética e Compliance configura-se no principal fórum de avaliação e deliberação dos casos de omissão e inobservância das normas e princípios estabelecidos no Código de Ética e de Condutas do Sesc/RS, cabendo-lhe acolher e proceder as manifestações recebidas através dos canais apropriados, com o tratamento cabível, dentre elas recomendar a aplicação de advertências formais, suspensão do trabalho ou até mesmo a rescisão contratual.

Esta Ordem de Serviço entra em vigor na data da sua assinatura.

Porto Alegre, 02 de novembro de 2018.

LUIZ TARGA PIVA
Diretor Regional

Anexo 2: Norma de Serviço DR 001/2018: Norma de Auditoria Interna do Sesc/RS

INSTRUMENTO	NÚMERO	DATA	PÁG. 1
NORMA DE SERVIÇO	DR 001/2018	22.11.2018	

ASSUNTO

NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS

1 OBJETIVO

Estabelecer a sistemática de execução das auditorias internas no Sesc/RS, visando avaliar e melhorar a eficiência e a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança da Entidade.

2 CAMPO DE APLICAÇÃO

Este documento aplica-se às áreas que compõem o Departamento Regional e às Unidades Operacionais do Sesc/RS.

3 DEFINIÇÕES

Auditado: Unidade Operacional ou Área do Departamento Regional do Sesc/RS que está recebendo o trabalho de Auditoria Interna.

Auditor Interno: colaborador do Sesc/RS, vinculado à Presidência do Conselho Regional, exercendo a função de Auditor Interno.

Auditoria Interna: é o conjunto de exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos, integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

CODECO: Código de Contabilidade e Orçamento (aprovado pela Resolução SESC nº 1245/2012 do DN).

Erro: Ato não intencional de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros, informações e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da entidade, tanto em termos físicos ou monetários.

Evidências: Informações que fundamentam os resultados de Auditoria Interna.

Fraude: Ato intencional de omissão e/ou manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios, informações e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.

Plano Anual de Auditoria Interna: documento aprovado pelo Presidente do Conselho Regional, contendo o planejamento operacional dos trabalhos de Auditoria Interna, com definição das Unidades auditadas e respectivas datas.

Plano de Providências: é o documento emitido pelo Auditado, que compila as recomendações constantes no Relatório de Auditoria Interna e as respectivas providências que serão adotadas.

PTA (Papéis de Trabalho): documentos e registros dos fatos, informações e provas, obtidos no curso da auditoria, a fim de evidenciar os exames realizados e dar suporte à sua opinião, críticas, sugestões e recomendações.

Relatório Anual de Auditoria Interna: documento elaborado pelo Auditor Interno, ao Presidente do Conselho Regional a quantidade de recomendações emitidas no exercício, o acompanhamento da implementação das recomendações emitidas em exercícios anteriores e as conclusões acerca do nível de maturação dos controles internos do Sesc/RS, com base nos trabalhos realizados;

Relatório de Auditoria Interna: é o documento pelo qual o Auditor Interno apresenta ao Presidente do Conselho Regional o resultado dos seus trabalhos, devendo ser redigido com objetividade e imparcialidade, de forma a expressar, claramente, suas

conclusões, recomendações e providências a serem tomadas pelo Auditado e/ou a Administração da Entidade.

Riscos de Auditoria Interna: é a possibilidade de não se atingir, de forma satisfatória, o objetivo dos trabalhos.

4 AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

Autoridade (Quem)	Responsabilidade (O quê)
Auditado	Tomar ciência da data do trabalho de auditoria interna, bem como do seu objetivo, escopo e critérios;
	Fornecer as condições necessárias para a condução da Auditoria Interna, tais como: acompanhamento da equipe, acesso irrestrito a registros, pessoal, informações e locais físicos a serem auditados;
	Emitir o Plano de Providências quanto às recomendações e encaminhá-lo para a Auditoria Interna no prazo máximo de 30 dias após o recebimento do Relatório de Auditoria Interna;
	Implementar as ações corretivas necessárias e manter o Plano de Providências atualizado.
Auditor Interno	Elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna e encaminhá-lo para aprovação junto ao Presidente do Conselho Regional até o último dia útil do mês de novembro do exercício anterior ao de sua execução;
	Realizar as auditorias internas conforme cronograma constante no Plano Anual de Auditoria Interna;
	Documentar nos PTAs os fatos, informações e provas obtidas no curso da auditoria interna;
	Emitir o Relatório de Auditoria Interna expressando conclusões, recomendações e providências a serem tomadas pelo auditado e encaminhá-lo ao Presidente do Conselho Regional;
	Receber o Plano de Providências emitido pelo auditado e acompanhar a sua execução;
	Emitir o Relatório Anual de Auditoria Interna e encaminhá-lo ao Presidente do Conselho Regional até o último dia útil do mês de janeiro do exercício seguinte ao que se refere.
Presidente do Conselho Regional	Aprovar o Plano Anual de Auditoria Interna até o último dia útil do mês de dezembro do ano anterior ao de sua execução;
	Solicitar trabalhos de Auditoria Interna;
	Emitir correspondência para o Auditado, Comunicação de Auditoria Interna, informando as datas da Auditoria Interna e o Auditor designado, e solicitando que sejam propiciados todos os meios necessários para o bom desempenho do trabalho;
	Receber e aprovar os Relatórios de Auditoria Interna;

	Encaminhar os Relatórios de Auditoria Interna para os auditados;
	Receber e aprovar o Relatório Anual de Auditoria Interna;
	Avaliar se o objetivo do trabalho de Auditoria Interna está sendo atingido.

5 METODOLOGIA

5.1 PLANEJAMENTO DA AUDITORIA INTERNA

O planejamento do trabalho da Auditoria Interna compreende os exames preliminares das áreas, atividades, produtos e processos, para definir a amplitude e a época do trabalho a ser realizado, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela administração da Entidade.

O planejamento deve considerar os fatores relevantes na execução dos trabalhos, tais como:

- ✓ As orientações e as expectativas externadas pela Presidência do Conselho Regional ao Auditor Interno;
- ✓ O conhecimento do Auditor Interno da missão, visão, princípios e objetivos estratégicos da Entidade;
- ✓ O conhecimento detalhado do Auditor Interno da política e dos instrumentos de gestão de riscos da Entidade;
- ✓ O conhecimento detalhado do Auditor Interno das atividades operacionais, dos sistemas de controles internos e seu grau de confiabilidade;
- ✓ A natureza, a oportunidade e a extensão dos procedimentos de Auditoria Interna a serem aplicados, alinhados com à política de gestão de riscos da Entidade;
- ✓ Os riscos de auditoria, quer pelo volume ou pela complexidade das transações e operações;
- ✓ O conhecimento do resultado e das providências tomadas em relação a trabalhos anteriores, semelhantes ou relacionados.

O planejamento deve ser documentado e os programas de trabalho formalmente preparados, detalhando o que for necessário à compreensão dos procedimentos que serão aplicados, em termos de natureza, oportunidade e extensão.

Os programas de trabalho devem ser estruturados de forma a servir como guia e meio de controle de execução do trabalho, devendo ser revisados e atualizados sempre que as circunstâncias o exigirem.

5.1.1 Plano Anual de Auditoria Interna

O Plano Anual de Auditoria Interna será elaborado pelo Auditor Interno e encaminhado para aprovação do Presidente do Conselho Regional até o último dia útil do mês de novembro do exercício anterior ao de sua execução. O Presidente do Conselho Regional aprovará o Plano Anual de Auditoria Interna até o último dia útil do mês de dezembro do ano anterior ao de sua execução.

O Plano Anual de Auditoria Interna conterá a relação dos Auditados e respectivas datas de auditoria.

ASSUNTO

NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS

As Auditorias Internas nas Unidades Operacionais do Sesc/RS contemplarão análises e testes de controles internos, com o objetivo de avaliar o grau de segurança dos mesmos, identificar riscos relacionados e estabelecer procedimentos alternativos em resposta a esses riscos, contribuindo com sugestões de melhoria, como também em comunicação tempestiva para à direção, no caso de serem identificadas deficiências, tendo como escopo básico os seguintes processos:

- ✓ Documentação legal;
- ✓ Controle financeiro;
- ✓ Controle do estoque;
- ✓ Controle patrimonial;
- ✓ Documentação funcional;
- ✓ Observância da legislação trabalhista; e
- ✓ Estruturas físicas da UO.

5.1.2 Comunicação de Auditoria Interna

O Presidente do Conselho Regional emitirá ao Auditado a Comunicação de Auditoria Interna, informando as datas da Auditoria Interna e o Auditor designado, bem como solicitando que sejam propiciados todos os meios necessários para o bom desempenho do trabalho.

5.2 EXECUÇÃO DA AUDITORIA INTERNA

5.2.1 Estruturação

A atividade da Auditoria Interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da Entidade, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não conformidades apontadas nos relatórios de Auditoria Interna.

5.2.2 Procedimentos

Os procedimentos da Auditoria Interna constituem exames e investigações, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao Auditor Interno obter subsídios suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações à Administração da Entidade.

5.2.2.1 Testes de Observância

Os testes de observância visam à obtenção de razoável segurança de que os controles internos estabelecidos pela Administração estão em efetivo funcionamento, inclusive quanto ao seu cumprimento pelos funcionários e administradores da Entidade. Na sua aplicação, devem ser considerados os seguintes procedimentos:

- ✓ Inspeção – verificação de registros, documentos e ativos tangíveis;
- ✓ Observação – acompanhamento de processo ou procedimento quando de sua execução; e

- ✓ Investigação e confirmação – obtenção de informações perante pessoas físicas ou jurídicas, conhecedoras das transações e das operações dentro ou fora da Entidade.

5.2.2.2 Testes Substantivos

Os testes substantivos visam à obtenção de evidência quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelos sistemas de informação da Entidade.

5.2.2.3 Obtenção e Avaliação das Informações

O processo de obtenção e avaliação das informações compreende:

I – A obtenção de informações sobre os assuntos relacionados aos objetivos e ao alcance da Auditoria Interna, devendo ser observado que:

- ✓ A informação suficiente é aquela que é factual e convincente, de tal forma que uma pessoa prudente e informada possa entendê-la da mesma forma que o Auditor Interno;
- ✓ A informação adequada é aquela que, sendo confiável, propicia a melhor evidência alcançável, por meio do uso apropriado das técnicas de Auditoria Interna;
- ✓ A informação relevante é a que dá suporte às conclusões e às recomendações da Auditoria Interna;
- ✓ A informação útil é a que auxilia a Entidade a atingir suas metas.

II – A avaliação da efetividade das informações obtidas, mediante a aplicação de procedimentos da Auditoria Interna, incluindo testes substantivos, se as circunstâncias assim o exigirem.

5.2.2.4 Amostragem

Ao determinar a extensão de um teste de auditoria ou um método de seleção de itens a serem testados, podem ser empregadas técnicas de amostragem.
Ao usar método de amostragem, estatística ou não, deve ser projetada e selecionada uma amostra que possa proporcionar evidência de auditoria suficiente e apropriada.

5.2.2.5 Fraude e Erro

O Auditor Interno deve assessorar a Administração no trabalho de prevenção de erros e fraudes, obrigando-se a informá-la, de maneira reservada, sobre quaisquer indícios ou confirmações de erros ou fraudes detectados no decorrer de seu trabalho.
O termo "fraude" aplica-se a ato intencional de omissão e/ou manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios, informações e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.
O termo "erro" aplica-se a ato não intencional de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros, informações e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da Entidade, tanto em termos físicos quanto monetários.

5.2.3 Relatórios

5.2.3.1 Relatório de Auditoria Interna

O relatório é o documento pelo qual a Auditoria Interna apresenta o resultado dos seus trabalhos, devendo ser redigido com objetividade e imparcialidade, de forma a expressar, claramente, suas conclusões, recomendações e providências a serem tomadas pela Administração da Entidade.

O relatório da Auditoria Interna deve abordar, no mínimo, os seguintes aspectos:

- ✓ O objetivo e a extensão dos trabalhos;
- ✓ A metodologia adotada;
- ✓ Os principais procedimentos de auditoria aplicados e sua extensão;
- ✓ Eventuais limitações ao alcance dos procedimentos de auditoria;
- ✓ A descrição dos fatos constatados e as evidências encontradas;
- ✓ Os riscos associados aos fatos constatados; e
- ✓ As conclusões e as recomendações resultantes dos fatos constatados.

O relatório da Auditoria Interna deve ser apresentado a quem tenha solicitado o trabalho ou a quem este autorizar, devendo ser preservada a confidencialidade do seu conteúdo.

A Auditoria Interna deve avaliar a necessidade de emissão de relatório parcial, na hipótese de constatar impropriedades/irregularidades/ilegalidades que necessitem providências imediatas da Administração da Entidade, e que não possam aguardar o final dos exames.

O Relatório Anual de Auditoria Interna é o documento elaborado pelo Auditor Interno ao Presidente do Conselho Regional, contendo a relação dos trabalhos de Auditoria Interna realizados no exercício, a quantidade de recomendações emitidas no exercício, o acompanhamento da implementação das recomendações emitidas em exercícios anteriores e as conclusões acerca do nível de maturação dos controles internos do Sesc/RS, com base nos trabalhos realizados.

5.3 SETOR AUDITORIA INTERNA NO SESC/RS

A Auditoria Interna no Sesc/RS não tem uma função com conotação Policialesca e Repressiva e sim uma função de Assessoramento à Presidência do Conselho Regional, Direção Regional e aos Gestores para o cumprimento da missão da Entidade.

A Auditoria Interna no Sesc/RS tem uma atividade destinada a observar, indagar, questionar, checar e propor alterações e procedimentos. Trata-se de um controle administrativo, cuja função é avaliar a eficiência e eficácia de outros controles.

O setor Auditoria Interna está diretamente vinculado à Presidência do Conselho Regional, de modo a garantir uma adequada resposta à existência de independência e autonomia.

REGULAMENTO	NÚMERO	DATA	PÁG.
NORMA DE SERVIÇO	DR 001/2018	22.11.2018	

ASSUNTO

NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS

A atuação do Auditor Interno do Sesc/RS deverá estar em conformidade com o disposto na Norma Brasileira de Contabilidade NBC PG 100, publicada em 25/03/2014, principalmente no que diz respeito aos princípios e requisitos éticos listados nas seguintes seções:

- ✓ 100 – Introdução e princípios éticos;
- ✓ 110 – Integridade;
- ✓ 120 – Objetividade;
- ✓ 130 – Competência e zelo profissionais;
- ✓ 140 – Sigilo profissional;
- ✓ 150 – Comportamento profissional.

Esta Norma de Serviço entra em vigor na data de sua assinatura, revogando-se a Norma de Serviço DR 003/2017, de 04 de setembro de 2017.

Porto Alegre, 22 de novembro de 2018.

LUIZ TADEU PIVA
Diretor Regional