



Relatório de Gestão Exercício de 2017

Serviço Social do Comércio Administração Regional no Estado do Rio Grande do Sul

Sítio da internet: www.sesc-rs.com.br

Listas de Siglas e Abreviaturas

AI – Inteligência Artificial
APQ – Assessoria de Planejamento e Qualidade
BSC – *Balanced Scorecard*
CGU – Controladoria Geral da União
COBIT – Sistema de Gestão
CRE – Centro de Referência do Envelhecimento
DEF – Desenvolvimento Físico e Esportivo
DR – Departamento Regional
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
IRAC – Índice de Avaliação de Gestão de Risco e Controles Internos
IS – Índice de Sustentabilidade
ISO 9001 – *International Organization for Standardization*
ITR – Instrução de Trabalho Regional
JERGS - Jogos Estudantis do Rio Grande do Sul
MT – Ministério do Trabalho
NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade
ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e Inovação
OFFICE 365 – Aplicativo
OMS - Organização Mundial da Saúde
PCG – Programa de Comprometimento e Gratuidade
PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
PDSL - Programa de Desenvolvimento Social Local
PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PESTEL - Políticas – Econômicas – Sociais – Tecnológicas – Ecológicas – Legais
PETI – Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação
PGQP- Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PHE – Projeto Habilidades de Estudo
PP - Ponto
PQRS – Prêmio da Qualidade do Rio Grande do Sul
PR – Procedimento Regional
QLICK - *Software*
QRCODE – Código do Logo
SA – *Strategic Adviser*
SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente
SescNet – Sistema Corporativo do Sesc/RS
Sesc/RS – Serviço Social do Comércio no Estado do Rio Grande do Sul
SLA - *Service Level According*
TCU – Tribunal de Contas da União
UJ – Unidade Jurisdicionada

UO – Unidade Operacional
USSP – Unidade Sesc de Saúde Preventiva
WO - *Weaknesses Opportunities*

Lista de Tabelas

Tabela 1- As estratégias adotadas para enfrentamento destes possíveis riscos.....	18
Tabela 2- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 1	21
Tabela 3- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 1	22
Tabela 4- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 2	24
Tabela 5- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 2.....	24
Tabela 6- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 3	26
Tabela 7- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 3.....	27
Tabela 8- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 4	29
Tabela 9- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 4.....	30
Tabela 10- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 5	32
Tabela 11- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 5.....	33
Tabela 12- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 6	34
Tabela 13- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 6.....	35
Tabela 14- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 7	37
Tabela 15- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 7.....	37
Tabela 16- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 8	39
Tabela 17- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 8.....	40
Tabela 18- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 9	42
Tabela 19- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 9.....	42
Tabela 20- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 10	44
Tabela 21- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 10.....	45
Tabela 22- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 11	46
Tabela 23- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 11.....	47
Tabela 24- Programa Educação: Indicadores de Resultado 2017	50
Tabela 25- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios.....	50
Tabela 26- Resultados dos mensuradores de produção.....	52
Tabela 27- Programa Saúde: Indicadores de Resultado 2017.....	57
Tabela 28- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios.....	57
Tabela 29- Resultados dos mensuradores de produção.....	59
Tabela 30- Programa Cultura: Indicadores de Resultado 2017.....	63
Tabela 31- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios.....	64
Tabela 32- Resultados dos mensuradores de produção.....	66
Tabela 33- Programa Lazer: Indicadores de Resultado 2017	72
Tabela 34- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios.....	72
Tabela 35- Resultados dos mensuradores de produção.....	74
Tabela 36- Programa Assistência: Indicadores de Resultado 2017	78
Tabela 37- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios.....	78
Tabela 38- Resultados dos mensuradores de produção.....	80
Tabela 39- Programa Administração: Indicadores de Resultado 2017	83
Tabela 40- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios.....	83
Tabela 41- Ciclo do planejamento estratégico	84
Tabela 42- Histórico de revisões do plano estratégico.....	85

Tabela 43- Desempenho das Unidades Operacionais com o alinhamento do plano.....	86
Tabela 44- Base Normativa que Formaliza Instância da Governança	87
Tabela 45- Práticas de controle da Governança Corporativa	88
Tabela 46- Endereço para acesso às informações da Entidade	92
Tabela 47- Acesso às informações da Entidade	92
Tabela 48- Principais receitas	94
Tabela 49- Principais Despesas.....	96
Tabela 50- 10 Contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas	98
Tabela 51- 10 Maiores contratos	100
Tabela 52- Demonstrativo do Cumprimento da Aplicação de Recursos no Programa de Gratuidade	105
Tabela 53- Endereço eletrônico para acesso às demonstrações contábeis	106

Lista de Quadros

Quadro 1- Demonstrativo da Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12	107
Quadro 2- Distribuição da Lotação Efetiva.....	107
Quadro 3- Situações que reduzem a força de trabalho do DN – Situação em 31/12	107
Quadro 4- Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva.....	109
Quadro 5- Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra.....	111
Quadro 6- Análise Crítica dos Prestadores de Serviços	112
Quadro 7- Composição do Quadro de Estagiários	113
Quadro 8- Composição do Quadro de Jovens Aprendizizes.....	113
Quadro 9- Custos do pessoal	114
Quadro 10- Remuneração dos Administradores	115
Quadro 11- Imóveis locados para utilização do DR	120
Quadro 12- Unidades Móveis do DR.....	123
Quadro 13- Informações sobre as Unidades Físicas	125
Quadro 14- ações de promoção à sustentabilidade	129
Quadro 15- Sistemas de informação	130
Quadro 16- Lotação colaboradores GTI.....	132
Quadro 17- Situação das recomendações do Conselho Fiscal em andamento.....	136
Quadro 18- Documentos complementares	139

Lista de Gráficos

Gráfico 1- Indicadores de resultado objetivo estratégico 1	21
Gráfico 2- Indicadores de resultado objetivo estratégico 2.....	23
Gráfico 3- Indicadores de resultado objetivo estratégico 3.....	26
Gráfico 4- Indicadores de resultado objetivo estratégico 3.....	29
Gráfico 5- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 5.....	32
Gráfico 6- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 6.....	34
Gráfico 7- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 7.....	36
Gráfico 8- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 8.....	39
Gráfico 9- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 9.....	41

Gráfico 10- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 10	44
Gráfico 11- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 11	46
Gráfico 12- Programa Educação: Indicadores de Resultado 2017	49
Gráfico 13- Programa Saúde: Indicadores de Resultado 2017	56
Gráfico 14- Programa Cultura: Indicadores de Resultado 2017	63
Gráfico 15- Programa Lazer: Indicadores de Resultado 2017	71
Gráfico 16- Programa Assistência: Indicadores de Resultado 2017	77
Gráfico 17- Programa Administração: Indicadores de Resultado 2017	82
Gráfico 18- Receitas realizadas 2017	94
Gráfico 19- Despesas correntes executadas 2017	95
Gráfico 20- Despesas de capital executadas 2017	95

Lista de Figuras

Figura 1- Organograma funcional	13
Figura 2- Mapa de Riscos Empresariais 2017	17
Figura 3- Estrutura de Governança Sesc/RS	87

Sumário

1- Apresentação.....	9
2- Visão geral da unidade prestadora de contas	10
2.1- Identificação da unidade.....	10
2.2- Finalidade e competências institucionais	13
2.3- Ambiente de atuação	14
2.3.1- Ambiente de atuação da entidade	14
2.3.2- Ambiente de negócios da unidade	16
3- Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional.....	20
3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos	20
3.1.1- Objetivo Estratégico 1 – Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias	20
3.1.2- Objetivo Estratégico 2 - Proporcionar um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores	23
3.1.3- Objetivo Estratégico 3 – Fortalecer a cultura da excelência e inovação orientada para resultados sustentáveis.	25
3.1.4- Objetivo Estratégico 4 – Garantir tecnologia e gestão da informação adequada à Instituição	28
3.1.5 - Objetivo Estratégico 5 – Qualificar e Inovar o Portfólio de Serviços	31
3.1.6- Objetivo Estratégico 6 – Aprimorar a gestão de clientes alinhada à diversidade de públicos e serviços	34
3.1.7- Objetivo Estratégico 7 – Estabelecer a gestão de processos que sustente a eficácia operacional de forma colaborativa	36
3.1.8- Objetivo Estratégico 8 – Gerar experiências positivas aos clientes.....	38
3.1.9- Objetivo Estratégico 9– Atuar em todos os municípios do Estado.....	40
3.1.10- Objetivo Estratégico 10 – Estreitar o vínculo com o trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo.....	43
3.1.11- Objetivo Estratégico 11 – Prover a sustentabilidade econômico-financeiro	46
3.2- Informações sobre a gestão	48
3.2.1- Programa Educação	48
3.2.2- Programa Saúde	55
3.2.3- Programa Cultura	61
3.2.4- Programa Lazer	70
3.2.5- Programa Assistência.....	76

3.2.6- Programa Administração	82
3.3- Estágio de implantação do planejamento estratégico.....	83
3.3.1- Estágio de desenvolvimento e 3.3.2- Metodologia de formulação, de avaliação e revisão dos objetivos estratégicos.....	83
3.3.3- Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica.....	84
3.3.4- Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade	85
3.3.5- Envolvimento da alta direção (Diretores)	85
3.3.6- Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico	85
3.3.7- Principais dificuldades e mudanças previstas	86
4- Governança	87
4.1- Descrição das estruturas de governança.....	87
4.1.1- Processo de governança corporativa.....	88
4.2- Gestão de riscos e controles internos	89
4.2.1- Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos	89
4.2.2- Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna	90
5- Relacionamento com a sociedade	91
5.1- Canais de acesso do cidadão	91
5.1.1- Ouvidoria: estrutura e resultados	91
5.1.2- Serviço de atendimento ao cidadão (SAC) – estrutura e resultados	91
5.2- Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade.	92
5.3- Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários	92
5.3.1- Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes.....	93
5.3.2- Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários.....	93
6- Desempenho financeiro e informações contábeis.....	94
6.1- Desempenho financeiro do exercício	94
6.2- Principais contratos firmados	98
6.3- Transferências, convênios e congêneres	102
6.3.1- Transferências para federações e confederações	102
6.3.2- Convênios e congêneres.....	102
6.4- Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos.....	102
6.5- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade dos cursos	103
6.5.1- Informações gerais	105
6.5.2- Cálculos do cumprimento das obrigações da entidade em relação à gratuidade	105

6.6- Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas	106
6.7- Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica	106
7- Áreas especiais da gestão	107
7.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados	107
7.2- Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros	115
7.3- Gestão de patrimônio imobiliário.....	120
7.4- Gestão ambiental e sustentabilidade	127
7.5- Gestão da tecnologia da informação	130
7.5.1- Principais sistemas de informações	130
7.5.2- Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)	131
8- Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle	136
8.1- Tratamento de deliberações do TCU.....	136
8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno.....	136
8.3- Tratamento de recomendações pendentes da Auditoria Interna (Conselho Fiscal)	136
9- Apêndices.....	139
9.1- Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema (Somente DN).....	139
9.2- Outras análises referentes às entidades do Sistema.....	139
9.3- Quadros, tabelas e figuras complementares	139
Anexo 1: Resolução AR/SESC/RS Nº 433/2015: Dispõe sobre adequação do Regimento Interno do Sesc/RS que faz parte do plano de cargos e salários 2001.....	140
Anexo 2: Ordem de Serviço “E” AR/SESC/RS Nº 178/2015: Designa Comissão do Código de Ética do Sesc/RS.....	154
Anexo 3: Norma de Serviço DR 003/2017: Norma de Auditoria Interna do Sesc/RS.....	155
10- Anexo: banco de dados	162
10.1- Licitações e contratos	162
10.2- Transferências de recursos	162
10.3- Receitas da entidade	162
10.4- Despesas da entidade.....	162
10.5- Remuneração de empregados.....	162

1- Apresentação

O Relatório de Gestão do exercício de 2017, 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 com as disposições da IN TCU 63 de 1 de dezembro de 2010, e das Decisões Normativas TCU 161/2017, TCU163/2017, e conforme Ofícios números 4383/2017 e 330/2018 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.

O Sesc, ao longo de sua história, tem priorizado a inclusão em sua atuação, por meio da disseminação de valores sociais essenciais ao desenvolvimento integral do indivíduo para o exercício pleno da cidadania em todas as fases da vida. A ação educativa é que distingue e singulariza o trabalho desenvolvido ampliando a ação institucional para além dos limites da prestação de serviços. As diretrizes norteadoras de todo o trabalho desenvolvido pelo Sesc estão estabelecidas no decreto-lei de criação e seguidos na programação finalística, a saber: (1). Fortalecer, através da ação educativa, propositiva e transformadora, a capacidade dos indivíduos para buscarem, eles mesmos, a melhoria de suas condições de vida; (2). Oferecer serviços que possam contribuir para o bem-estar e melhoria de sua qualidade de vida e (3). Contribuir para o aperfeiçoamento, enriquecimento e difusão da produção cultural.

Em 2017, fortalecemos o espírito de construção de uma Instituição cada vez mais sólida, o incentivo ao diálogo sobre a essência do Sesc, a definição das prioridades e alternativas estratégicas para o desenvolvimento de atividades de maior valor agregado para o nosso público preferencial, foram fundamentais para o êxito da nossa contribuição social ao constatar os resultados obtidos e detalhados ao longo do relatório.

Sem sombra de dúvida, a crise econômica que o Estado enfrenta nos últimos anos é o principal fator de impacto na gestão, complementarmente a este fator, a demora na formalização de parcerias, impactou significativamente nos resultados, a exemplo da atividade de Cuidados Terapêuticos e Saúde Bucal nas Unidades Móveis. Para isso, foram adotadas medidas importantes de recuperação da produção.

Outra estratégia importante para o alcance dos resultados foi a manutenção do nível de valorização das pessoas e do desenvolvimento das competências essenciais do Sesc, a partir de uma visão compartilhada e construtiva das soluções, fortalecendo a nossa cultura organizacional, um dos pilares de sustentação de nossas ações em 2017.

Também mantivemos a nossa atuação com a continuidade das atividades vinculadas ao PCG – Programa de Comprometimento e Gratuidade o que garantiu um alcance de 100% da meta estabelecida com o Governo Federal.

Os resultados alcançados estão demonstrados, ao longo do relatório, fruto do trabalho em equipe e monitoramento constante.

Luiz Tadeu Piva
Diretor Regional

2- Visão geral da unidade prestadora de contas

2.1- Identificação da unidade

Sesc - Administração Regional no Estado do Rio Grande do Sul	
Poder e órgão de vinculação	
Poder: Executivo	
Órgão de vinculação: Ministério do Desenvolvimento Social	
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	

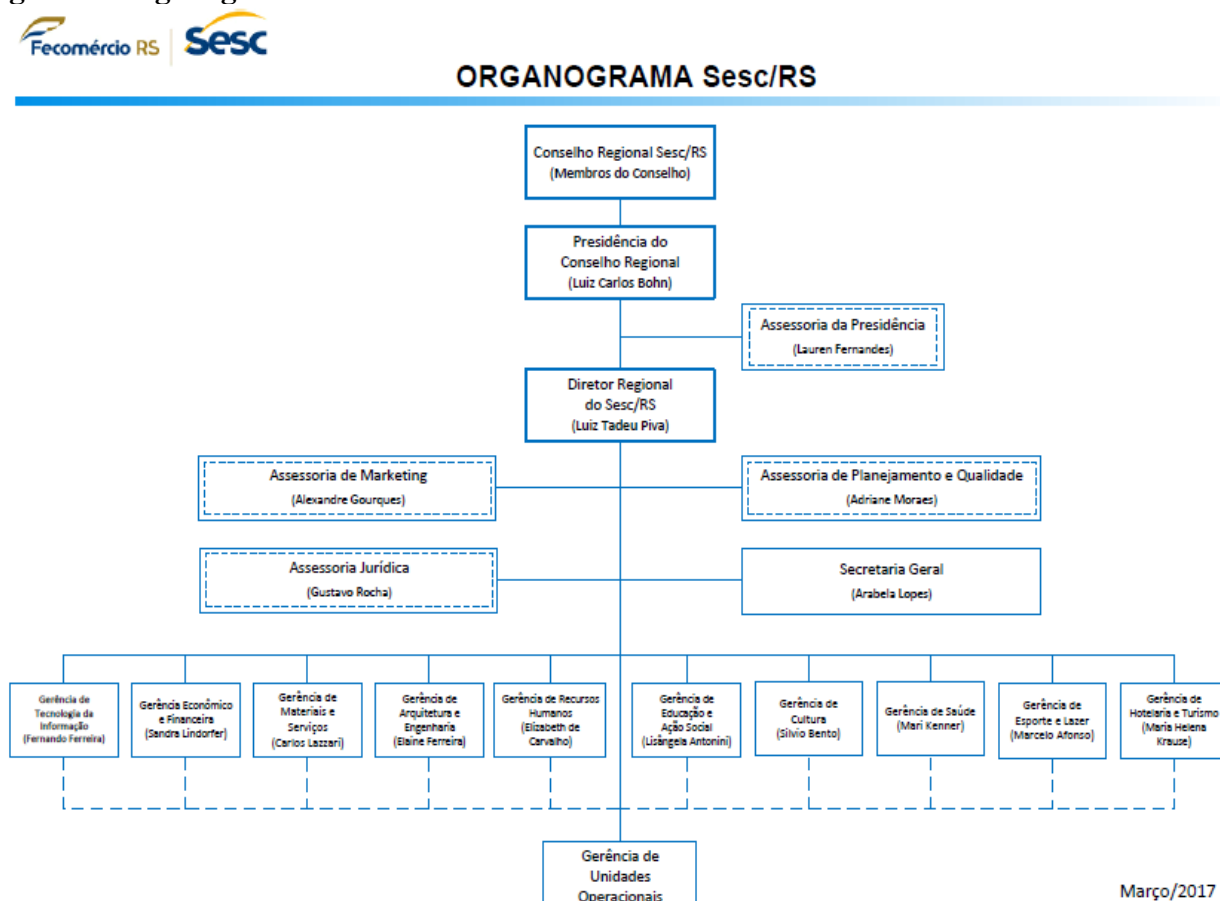
IDENTIFICAÇÃO DOS ADMINISTRADORES (REPRESENTANTES TITULARES)			
CARGO	NOME	CPF	PERÍODO DE GESTÃO
ADMINISTRADORES DA ENTIDADE			
MEMBROS DO CONSELHO REGIONAL			
PRESIDENTE DA FEDERAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	LUIZ CARLOS BOHN	XXX.673.430-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 1 DO 1º GRUPO COMÉRCIO ATACADISTA	NELSON LÍDIO NUNES	XXX.698.340-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 2 DO 1º GRUPO COMÉRCIO ATACADISTA	LEVINO LUIZ CRESTANI	XXX.504.390-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 3 DO 2º GRUPO COMÉRCIO VAREJISTA	SADI JOÃO DONAZZOLO	XXX.215.850-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 4 DO 2º GRUPO COMÉRCIO VAREJISTA	LEONIDES FREDDI	XXX.819.930-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 5 DO 3º GRUPO AGENTES AUTÔNOMOS DO COMÉRCIO	ROGÉRIO FONSECA	XXX.808.450-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 6 DO 3º GRUPO AGENTES AUTÔNOMOS DO COMÉRCIO	ELVIO RENATO RANZI	XXX.146.360-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 7 DO 4º GRUPO COMÉRCIO ARMAZENADOR	LUIZ CALDAS MILANO	XXX.780.200-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 8 DO 4º GRUPO COMÉRCIO ARMAZENADOR	WALTER SEEWALD	XXX.685.010-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 9 DO 5º GRUPO COMÉRCIO DE TURISMO E HOSPITALIDADE	SÉRGIO JOSÉ ABREU NEVES	XXX.322.150-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 10 DO 5º GRUPO COMÉRCIO DE TURISMO E HOSPITALIDADE	LUIZ CARLOS BRUM	XXX.960.570-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 11 DO GRUPO GÊNEROS ALIMENTÍCIOS	JOÃO FRANCISCO MICELLI VIEIRA	XXX.604.370-XX	01.01 A 31.12.2017

REPRESENTANTE 12 DO GRUPO GÊNEROS ALIMENTÍCIOS	GILBERTO JOSÉ CREMONESE	XXX.797.740-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 13 DO INSS – INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL	ELIANE LUZIA SCHMIDT	XXX.271.189-XX	01.01 A 16.02.2017
REPRESENTANTE 14 DO INSS – INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL	JOÃO MÁRIO CRISTOFARI	XXX.569.290-XX	17.02 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 15 DO MT – MINISTÉRIO DO TRABALHO	WILLIS URBANO TARANGER	XXX.922.420-XX	01.01 A 28.05.2017
REPRESENTANTE 16 DO MT – MINISTÉRIO DO TRABALHO	ANTÔNIO CARLOS FONTOURA	XXX.697.220-XX	29.05 A 20.11.2017
REPRESENTANTE 17 DO MT – MINISTÉRIO DO TRABALHO	PAULO RICARDO ARSEGO	XXX.714.340-XX	21.11 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 18 DAS FEDERAÇÕES NACIONAIS	ADÃO OLIVEIRA DA SILVA	XXX.744.800-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 19 DAS CENTRAIS SINDICAIS	LUIZ HENRIQUE ALVES PEREIRA	XXX.180.160-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 20 DAS CENTRAIS SINDICAIS	EVANDRO VARGAS DOS SANTOS	XXX.388.520-XX	01.01 A 31.12.2017
REPRESENTANTE 21 DAS CENTRAIS SINDICAIS	ORILDES MARIA LOTTICI	XXX.357.280-XX	01.01 A 31.12.2017
DIRETOR E GERENTES DE ÁREA			
DIRETOR REGIONAL	LUIZ TADEU PIVA	XXX.306.480-XX	01.01 A 31.12.2017
ASSESSOR DE MARKETING	ALEXANDRE GAMERRO GOURQUES	XXX.036.950-XX	01.01 A 31.12.2017
ASSESSORA DE PLANEJAMENTO E QUALIDADE	ADRIANE MORAES	XXX.568.330-XX	01.01 A 31.12.2017
ASSESSORA JURÍDICA	ELIANA LÉLIA DA SILVA	XXX.282.300-XX	01.01 A 28.02.2017
ASSESSOR JURÍDICO	GUSTAVO SANTOS ROCHA DA ROCHA	XXX.651.260-XX	01.03 A 31.12.2017
GERENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	LUÍS FERNANDO R. FERREIRA	XXX.930.700-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE ECONÔMICO E FINANCEIRA	SANDRA REGINA C. LINDORFER	XXX.953.950-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DE MATERIAIS E SERVIÇOS	CARLOS JOÃO LAZZARI FILHO	XXX.421.200-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DE ARQUITETURA E ENGENHARIA	ELAINE DE SOUZA FERREIRA	XXX.680.570-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	ELIZABETH ERCOLANI DE CARVALHO	XXX.597.790-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DE EDUCAÇÃO E AÇÃO SOCIAL	LISÂNGELA DA SILVA ANTONINI	XXX.396.001-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DE CULTURA	SILVIO ALVES BENTO	XXX.442.810-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DE SAÚDE	MÁRI ESTELA KENNER	XXX.177.200-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DE ESPORTE E LAZER	MARCELO DE CAMPOS AFONSO	XXX.303.610-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DE HOTELARIA E TURISMO	MARIA HELENA KRAUSE RAMOS	XXX.650.300-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTES DE UNIDADES OPERACIONAIS			
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL ALEGRETE	CLAUDIA DA COSTA RIZZATTI	XXX.847.760-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL BAGÉ	LIZIANE MIERES DOS SANTOS	XXX.513.120-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL BENTO GONÇALVES	JAQUES FACHINELLI	XXX.252.460-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CACHOEIRA DO SUL	MARILDE LISETE DE MORAES OLIVEIRA	XXX.912.430-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CACHOEIRINHA	ROBERTA CONSUL MACHADO	XXX.785.910-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CAMAQUÃ	DANIEL LUCAS SPERB	XXX.619.110-XX	01.01 A 31.12.2017

GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CANOAS	CLEBERLI FABIANO COSTA DE ARRUDA	XXX.467.390-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CARAZINHO	GIANA GROTH	XXX.876.160-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CAXIAS DO SUL	LUCIANA STELLO	XXX.189.170-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CENTRO	REGINA TATSCH DE OLIVEIRA	XXX.465.300-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CENTRO HISTÓRICO	MARCELO MOSCHEM TOLFO	XXX.094.940-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CHUI	ADRIANO DO COUTO PEREIRA	XXX.501.970-XX	20.03 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CHUI	DIONATAS RODRIGUES VARGAS	XXX.189.290-XX	01.01 A 10.02.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL COMUNIDADE	EDUARDO DANILO SCHMITZ	XXX.610.720-XX	09.05 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL COMUNIDADE	ROBERTA DE ALMEIDA	XXX.428.960-XX	01.01 A 05.05.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CRUZ ALTA	ADRIANE REGINALDO ESPINDOLA	XXX.797.210-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL ERECHIM	SANDRA MARIA MARIGA BORDINI	XXX.460.110-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL FARROUPILHA	GRASIELA MARIA SAVI	XXX.204.400-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL FREDERICO WESTPHALEN	FLÁVIO ANTONIO DIAS	XXX.549.660-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL GRAMADO	GABRIEL SCHULER	XXX.922.400-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL GRAVATAI	RITA FAGUNDES	XXX.450.210-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL IJUI	RONALDO DE MOURA SOARES	XXX.623.610-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL LAJEADO	ROSA BETINA DURAYSKI	XXX.752.900-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL MONTENEGRO	MAGDA JUCÉLIA DE AZEREDO	XXX.576.570-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL NAVEGANTES	MILENE MACHADO DE ALBUQUERQUE	XXX.881.300-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL NOVO HAMBURGO	MIRIAM MACIEL DA ROSA PLENTZ	XXX.648.799-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL PASSO FUNDO	ALINE LINCK DELLA SENTA PASQUETTI	XXX.724.410-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL PELOTAS	LUIS FERNANDO DA FONSECA PARADA	XXX.732.200-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL PROTÁSIO ALVES	CASSIO BARCELLOS FALKEMBACH	XXX.441.830-XX	01.01 A 25.10.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL PROTÁSIO ALVES	GILBERTO LUIZ ANTUNES BRAGA	XXX.557.857-XX	01.11 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL REDENÇÃO	EDSON LUIS GONÇALVES DOMINGUES	XXX.247.530-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL RIO GRANDE	ANDRÉ MINORU CHIM MIKI	XXX.353.940-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SANTA CRUZ DO SUL	ROBERTA CORRÊA PEREIRA	XXX.977.270-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SANTA MARIA	PEDRO CEZAR SACCOL FILHO	XXX.986.560-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SANTA ROSA	EDSON FLÔRES DE CAMPOS	XXX.855.450-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SANTANA DO LIVRAMENTO	RODRIGO JACQUES PALMA	XXX.612.670-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SANTO ANGELO	LUCIANO MASO	XXX.376.610-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SÃO BORJA	MAURO SERGIO CERVO PEROBELLI	XXX.982.480-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SÃO LEOPOLDO	ANDRÉA GUEDES	XXX.416.800-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SÃO LUIZ GONZAGA	EVANDRO KIEFFER MOREIRA	XXX.904.420-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL TAQUARA	FABIANE LUIZ OLIVEIRA	XXX.591.990-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL TORRES	RODRIGO DANNI	XXX.625.170-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL TRAMANDAI	ELIZA GUEDES MACHADO	XXX.317.100-XX	01.01 A 31.12.2017

GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL URUGUAIANA	VILSON ONEI OLIVEIRA DA ROSA	XXX.435.210-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL VENÂNCIO AIRES	DIANECLAIR DA ROCHA LACERDA ARAUJO	XXX.443.200-XX	01.01 A 31.12.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL VIAMÃO	LETICIA DA SILVA ABREU	XXX.617.590-XX	01.01 A 27.04.2017
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL VIAMÃO	MARIA SUZANA VIEGAS	XXX.999.530-XX	09.05 A 31.12.2017

Figura 1- Organograma funcional



Fonte: APQ-Sesc/RS

2.2- Finalidade e competências institucionais

Os Referenciais Estratégicos do Sesc/RS estão alinhados ao Plano Estratégico do Sesc – PES, considerando que já possuímos um plano com vigência no horizonte 2015-2020.

Missão	Visão	Valores
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

Os normativos relacionados à gestão, à estrutura, à finalidade e às competências institucionais do Sesc e do DDDR, bem como manuais relativos às suas realizações poderão ser acessados nos endereços eletrônicos, citados abaixo:

Normas e Regimentos do Sesc	
Norma	Endereço para acesso
Decreto-lei nº 9.853 de 13 de setembro de 1946	http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/De19853.htm
Legislação do Sesc	http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/Documentos/
Regimento interno	Apêndice
Outros documentos	Endereço para acesso
Mapa estratégico	https://www.sesc-rs.com.br/o-sesc/
Planejamento estratégico	https://www.sesc-rs.com.br/o-sesc/
Organograma	https://www.sesc-rs.com.br/o-sesc/
Macroprocessos	https://www.sesc-rs.com.br/o-sesc/

2.3- Ambiente de atuação

O âmbito de atuação do Sesc concentra-se no Estado do Rio Grande do Sul, composto por 497 municípios, e apresenta uma realidade socioeconômica da população comerciária, segundo dados da RAIS de 2016, de 616.805 empregados no comércio e 985.319 empregados nos serviços, de um total de 2.910.883, o que representa 55,03% dos empregos formais no total da economia. A população dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo apresentou uma redução de 1,48% em relação a 2015, ocasionado pela crise econômica, o que poderá gerar impacto futuro na fonte da arrecadação compulsória, cuja origem é na folha de pagamento à alíquota de 1,5%.

2.3.1- Ambiente de atuação da entidade

Desde 2015, o Estado enfrenta uma crise sem precedentes na história recente, exigindo medidas importantes para a retomada do crescimento como uma maior eficiência na gestão, enfrentamento de questões como ajuste fiscal, equilíbrio das contas públicas e aumento da capacidade de geração de riquezas. As questões econômicas e políticas, os avanços tecnológicos, as mudanças climáticas e alteração na demografia, com o envelhecimento aliado à diminuição da população economicamente ativa, exigem mais dinamismo, velocidade e compreensão destes fatores para a tomada de decisão sobre a atuação do Sesc.

A demanda de mercado é ampla e identificamos 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 é o principal diferencial que temos para manter a continuidade das atividades e como estratégia de alcance dos resultados.

As reflexões e debates em torno do diagnóstico de situação do ambiente de atuação foram importantes para direcionar o posicionamento estratégico e os desafios a serem superados com o plano, até 2020. Destacaram-se no ambiente externo: (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 atendidas por instituições públicas ou privadas, sendo uma importante oportunidade do Sesc em ser protagonista no desenvolvimento de atividades para este público; (iv) observa-se o crescimento da economia criativa, (v) uma valorização crescente das instituições que praticam a sustentabilidade de uma forma transversal; maior exigência por transparência, ética e responsabilidade social.

Neste sentido, o Sesc tem sido um exemplo na gestão contribuindo para o fortalecimento institucional e aumento de parcerias público-privadas; (vi) potencial aproveitamento dos espaços públicos existentes para execução das atividades e focar no atendimento crescente das demandas sociais no campo da educação, saúde, lazer e cultura.

As ameaças que demandam estratégias de neutralização e preparação para minimizar possíveis impactos estão relacionadas à (vii) 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 (viii) 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 (iv) interferência na arrecadação compulsória.

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 valem da disponibilidade de instalações físicas, por meio das Unidades Sesc/Senac e da itinerância das Unidades Móveis de Odontologia, de Assistência Médica, de Recreação e Cultura, com um portfólio de serviços que permite realizar ações nos 497 municípios.

Em 2017, ao se analisar as principais características socioeconômicas dos matriculados, a categoria comerciário e serviços representa 40,40%, ou seja, 192.048 do total de 475.407 matrículas realizadas. Ao se somar o número total de Dependentes ao de titulares da categoria do comércio e serviços, estes juntos representam 380.389 habilitações, ou 80,01% do universo de matriculados, corroborando, assim, com a missão do Sesc.

Com relação à idade do cliente, 57,96% do comércio e serviços possuem de 25 a 44 anos de idade, comparados a 39,96% dos Usuários e 27,20% 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 6,27% do total de matriculados, já dentre os Dependentes, a sua representatividade é de 16,28%, sendo ainda maior dentre os Usuários, aonde 20,10% dos mesmos possuem 60 anos de idade ou mais. Como se pode constatar, é clara a presença do gênero feminino e, por sua vez, representa, 58,24% de todos habilitados. A maioria feminina se confirma através da pirâmide etária em todas as idades, com exceção dos clientes na faixa de 6 a 13 anos de idade, o qual apresenta uma maioria masculina de inscritos.

No que tange às faixas salariais destacamos os matriculados com renda mensal de 1 a 2 salários mínimos nacionais, representam 32,26% do total de habilitados no ano. Em adição, dos 309.762 clientes que possuíam renda no momento da habilitação, apenas 12,35% possuíam renda igual ou superior a três salários mínimos nacionais. Este dado acaba por mostrar e confirmar 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 2017, apenas 5,17% das pessoas se declararam Sem Escolaridade e apenas 0,61% 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 0,03% 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 36,07% do valor total. Diferentemente da maior incidência de baixa escolaridade dos Usuários comparado aos habilitados da categoria Comércio e Serviços tanto no nível de Analfabetismo (0,58% dos Usuários contra 0,03% respectivamente), Sem Escolaridade (3,59% dos Usuários contra 0% do Comércio e Serviços) e Ensino Fundamental (23,81% dos Usuários contra 9,10% do Comércio e Serviços). A totalidade de Usuários com Ensino Superior o de trabalhadores do comércio e serviços com o mesmo nível de ensino, 19,36% dos Usuários possuem Ensino Superior Completo contra 17,27% da categoria Comércio e Serviços;

Dentre os diferentes estados civis utilizados nas características socioeconômicas, solteiro é o mais comum estado civil entre os habilitados, em 2017, e correspondem a 50,90% 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 menor proporção de pessoas solteiras advém da categoria Usuário (49,86%), ao mesmo tempo, a categoria Usuário possui a maior proporção de pessoas divorciadas (4,20%).

O Programa de Trabalho 2017 teve o foco na continuidade das atividades, na melhoria de 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.

2.3.2- Ambiente de negócios da unidade

O portfólio de serviços do Sesc/RS está organizado em cinco programas: Educação, Saúde, Cultura, Lazer (Esporte e Turismo) 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, 12 Unidades Móveis e uma equipe de mais de 1.798 colaboradores.

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) a disponibilidade financeira, (ii) facilidade de acesso a preços subsidiados, (iii) infraestrutura e capilaridade de atuação no Estado; (iv) equipe comprometida com a missão institucional com forte investimento no desenvolvimento e capacitação do corpo técnico e gerencial, (v) corpo técnico altamente qualificado, (vi) diversidade de serviços nos permite equilibrar demandas com foco na necessidade de cada área de atuação do Sesc, (vii) a experiência com unidades móveis contribuindo para expansão das atividades e o reconhecimento pela sociedade, e não poderíamos deixar de mencionar o (viii) fortalecimento do sistema de gestão da qualidade. 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.

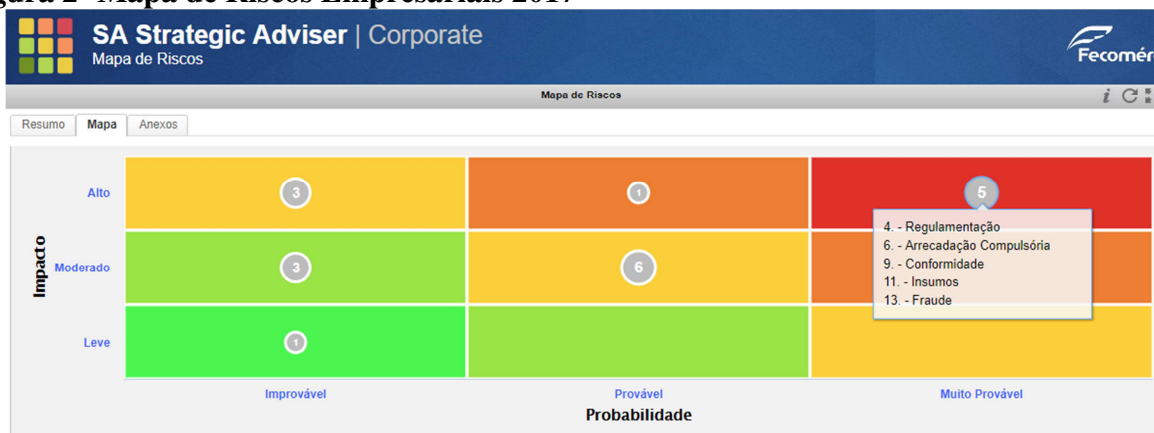
A postura estratégica do Sesc adotada foi a WO ou de crescimento, com ênfase do trabalho para diminuir o impacto dos pontos fracos no ambiente interno. O aproveitamento das oportunidades ocorre na medida da resolução das deficiências internas (pontos fracos), com ênfase nos processos internos, aprendizado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

Com relação ao processo de gerenciamento dos riscos empresariais do Sesc, 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, infraestrutura) e o nível de risco (impacto e probabilidade), fornecendo a base para a avaliação dos riscos e a tomada de decisão para o tratamento de cada risco, 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.

Na avaliação de 2017, identificamos cinco possíveis riscos que poderiam impedir o alcance dos objetivos da Instituição, considerando a natureza e o ambiente interno e externo:

- Risco de mudanças na legislação (Decreto-Lei, resoluções, portarias e normas nacionais) que definem as principais regras de funcionamento da instituição;
- Risco de interferência governamental na receita compulsória, ocasionando a perda parcial ou total dos recursos;
- Risco de falhas na execução das atividades impactando no nível de conformidade;
- Risco de retrabalho e perda de produtividade pela ausência, atrasos e falta de insumos para a prestação de serviços; e
- Risco de perdas em decorrência de comportamentos fraudulentos/adulterações e má fé - adulterações de controles, descumprimento intencional de normas da empresa, desvio de valores, divulgação de informações erradas etc.

Figura 2- Mapa de Riscos Empresariais 2017



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 1- As estratégias adotadas para enfrentamento destes possíveis riscos

Risco	Estratégias / Ações		Prazo	Responsável (is)	Status
4. Regulamentação	Acompanhar a tramitação da criação do “S” da Saúde	Acompanhar a tramitação no Congresso via Departamento Nacional, por meio de reuniões de diretores.	2017	Diretor Regional	Em andamento
		Intensificar matrículas em empresas de saúde.	Jan - Set	Assessor de Marketing	Concluída
		Ampliar o atendimento aos trabalhadores da área da saúde por meio de parcerias com o poder público e instituições privadas.	Jan - Ago	Gerentes das áreas de negócios e de Unidades	Concluída
6. Arrecadação Compulsória	Monitorar o desempenho da arrecadação	- Utilizar a base do SOE para acompanhamento das empresas contribuintes, após a liberação pelo DN. - Promover ações de fidelização priorizando os contribuintes.	Jan-Dez	Assessor de Marketing	Concluída
9 - Conformidade	Aumentar o nível de conformidade na execução durante a realização das atividades	- Ampliar as discussões nos encontros técnicos das principais dificuldades na execução das atividades;	Set 2017 a Set 2018	Gerentes de Área	Em andamento
		- Revisão dos procedimentos a fim de evitar sobreposições e otimizar atividades e tarefas.	2018	Responsáveis pelos processos	Em andamento
		-- Atuar nas não conformidades de maior reincidência em conjunto com às áreas e unidades operacionais.	Até Abr 2018	Assessor de planejamento	Em andamento
		- Avaliar a eficácia dos planos de providências decorrentes das auditorias internas.	Até Set 2018	Auditor Interno	
11 - Insumos	Qualificar o processo de suprimentos na etapa de realização dos certames	- Implantação do Pregão Eletrônico. - Realização de encontro com fornecedores pelas Unidades Operacionais.	2017	Gerente de Materiais e Serviços	Concluída
13 – Fraude / Adultrações e má fé	Intensificar níveis de controle nos pontos críticos que possam suscitar	- Identificar etapas dos processos que possibilitem adultrações em documentos a fim de atuar preventivamente. - Implementar os controles identificados nos módulos do Sescnet por meio dos chamados registrados. - Manter as ações de Auditoria Interna. - Manter as ações de avaliações do Comitê de Ética.	2017-2018	Diretor Regional	Em andamento

Fonte: APQ-Sesc/R

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, não houve o avanço da tramitação de criação do “S” da saúde, por meio de uma ação nacional, o que proporcionou maior tranquilidade na execução das ações planejadas em 2017.

As principais mudanças de cenários ocorridas nos últimos exercícios estão relacionadas à redução no crescimento do setor terciário e ao avanço da tecnologia da informação e comunicação exigindo novos investimentos e mudanças em nossos 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 em TI e incentivo à inovação.

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 e garantir rastreabilidade, transparência e cumprimento de requisitos legais, para permitir a aprovação das contas da Instituição e qualificar a prestação de serviços.

Para o cenário de 2018, revisamos a matriz SWOT e reiteramos os aspectos fundamentais para o alcance dos resultados e estão relacionados à gestão financeira, gestão do conhecimento, estratégico e inovação, relacionamento com cliente e imagem institucional, gestão de pessoas, portfólio de serviços e eficiência operacional.

3- Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional

3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos

O processo de formulação da estratégia vem sendo desenvolvido, há muitos anos, na instituição 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 2017.

3.1.1- Objetivo Estratégico 1 – Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias

i. Descrição geral

É ter colaboradores capacitados, comprometidos e em sintonia com os objetivos da instituição.

Responsável: Elizabeth Ercolani de Carvalho CPF: XXX.597.790-XX Cargo: Gerente de Área

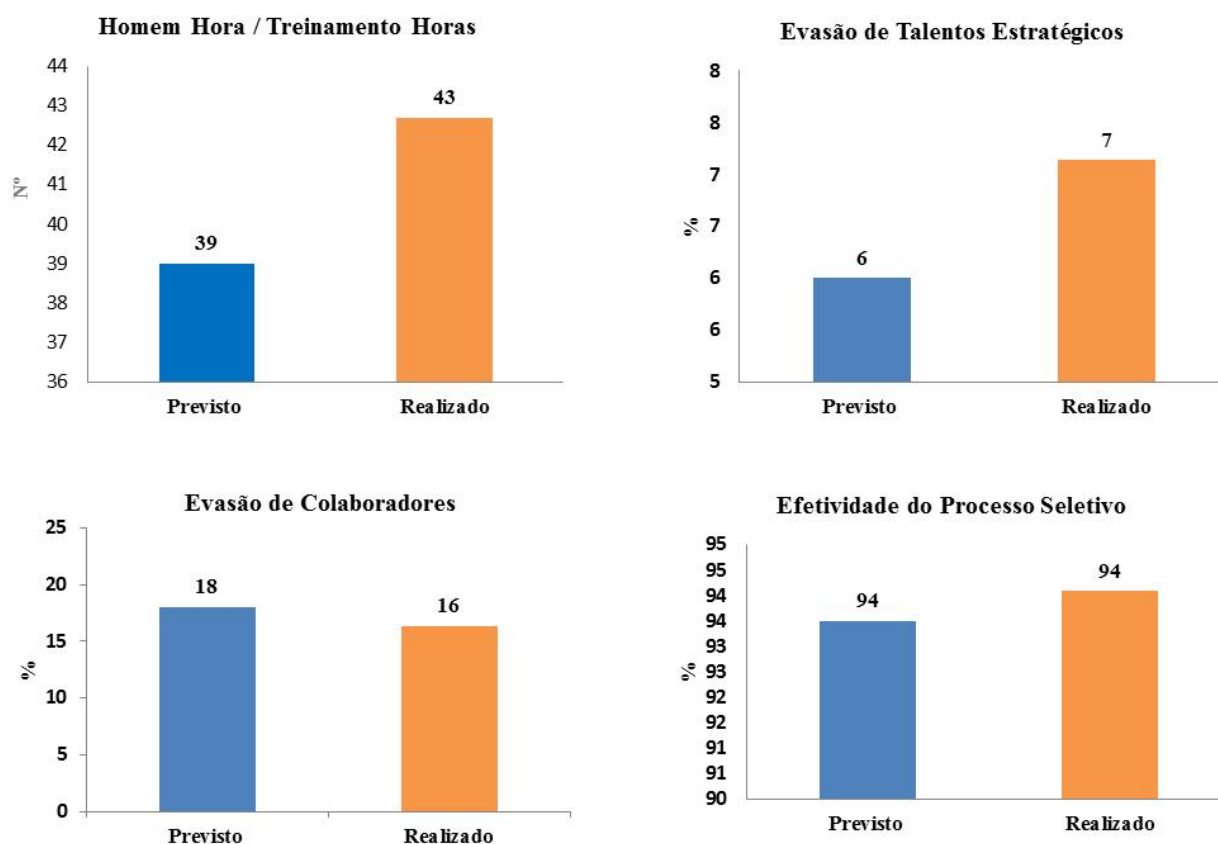
ii. Análise

ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

Avançamos mostrando maior atratividade em relação aos profissionais disponíveis no mercado de trabalho e na manutenção de uma equipe qualificada e comprometida com a nossa missão. O número de currículos recebidos chegou a 38.000, contra 24.000 em 2016, o que mostra o reconhecimento da instituição frente ao mercado de trabalho. Tivemos a menor taxa de evasão dos últimos 10 anos, sendo o resultado do nosso trabalho confirmado na pesquisa de satisfação interna. Em 2017, obtivemos o maior resultado na pesquisa desde que iniciamos a medição, em 2002, atingindo uma satisfação 89%. Continuamos investindo em novas práticas de gestão de talentos, priorizando a transparência na comunicação e o protagonismo como forma de valorização.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 1- Indicadores de resultado objetivo estratégico 1



Fonte: GRH-Sesc/RS

Tabela 2- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 1

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Homem Hora/Treinamento	Nº total de horas de desenvolvimento no mês / total dos colaboradores ativos	39h	43h
Evasão de colaboradores	(Nº de colaboradores demitidos com substituição / nº total de colaboradores até último dia do mês) *100	Abaixo de 18%	16%
Evasão de talentos estratégicos	Total de desligamento/quadro total de colaboradores em posições estratégicas *100	Abaixo de 6%	7%
Taxa de efetividade do processo seletivo	Nº de colaboradores efetivados após 90 dias / nº total de admissão * 100	Acima de 94%	94%

Fonte: GRH-Sesc/RS

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

A efetividade dos processos seletivos, acima de 94%, mostra que estamos conseguindo atrair os talentos desejados e alinhados às nossas estratégias. A baixa evasão apresentada é outro indicador da assertividade das práticas de gestão.

O investimento em capacitação dos colaboradores ficou acima da meta pretendida, garantindo a atualização da equipe e o envolvimento da mesma com nossos valores corporativos. 90% dos colaboradores do quadro total e 96% do quadro ativo, participou de alguma ação de desenvolvimento em 2017, sendo que a satisfação global com os cursos ofertados foi de 9,6 numa escala de 0 a 10. Conseguimos superar a meta de horas por colaborador, dentro do orçamento projetado. A evasão de talentos estratégicos superou o esperado, mas 50% dos desligamentos se deram por mudança do local de residência, decisão de cunho pessoal em que não cabe ao Sesc interferir.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Tabela 3- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 1

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Capacitação Corporativa	R\$ 2.361.040	R\$ 2.354.481	100%	39	43	110%	Horas por colaborador

Fonte: GRH-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

O principal desafio é 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. Ao mesmo tempo, buscar a diversidade interna e complementariedade de conhecimentos, perfis e culturas, tornando a Instituição mais rica e com um repertório de respostas mais adequado aos desafios e demandas das partes interessadas. E para que isso aconteça, precisamos continuamente oferecer soluções de interação e aprendizado mais eficientes, melhorando a comunicação e as oportunidades de participação, apoiadas por lideranças comprometidas com essa cultura.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Os resultados mostraram a assertividade das práticas e o refinamento das ações, com tendência positiva nos últimos anos. Dentre os indicadores monitorados, deixamos de atender apenas um deles, por motivo alheio à nossa gestão.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Implantação do projeto Gestão do Conhecimento, visando a criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa; revisão dos fluxos de comunicação interna; fortalecimento da Intranet com novas funcionalidades, servindo de ferramenta para o compartilhamento e facilitação de projetos e ações colaborativas; ampliar a oferta e aprimorar metodologias de Ensino a distância; implantação, em todo o estado, do desenvolvimento das equipes de Serviços Gerais, valorizando e dando senso de pertencimento a esse público; implantação o projeto Desafio Sesc de Voluntariado, objetivando potencializar a atuação pessoal de cada colaborador no processo de transformação social; consolidar a Gestão da Integridade, importante projeto de desenvolvimento das lideranças que fortalecerá o processo de governança corporativa; ampliação do projeto Imigrantes, apoiando a inclusão social e

oportunizando trabalho decente a pessoas que saíram de seus países em busca de novas oportunidades, fortalecendo a solidariedade interna e aumentando a diversidade das equipes.

3.1.2- Objetivo Estratégico 2 - Proporcionar um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores

i. Descrição geral

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

Responsável: Elizabeth Ercolani de Carvalho CPF: XXX.597.790-XX Cargo: Gerente de Área

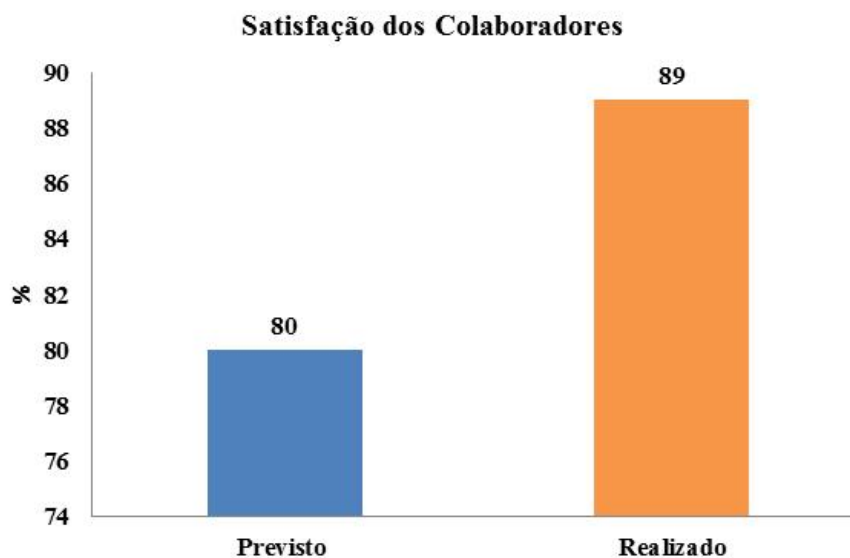
ii. Análise

ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

Resultado positivo em relação ao ano anterior. Obtivemos o maior resultado na pesquisa de satisfação interna desde que iniciamos a medição, em 2002, o que nos qualificou, pelo GPTW, como a 35ª Melhor Empresa para trabalhar no Brasil, e a 3ª Melhor Empresa para trabalhar no Estado. Obtivemos ainda a distinção de figurar como a 13ª Melhor Empresa para a Mulher trabalhar (*ranking* nacional).

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 2- Indicadores de resultado objetivo estratégico 2



Fonte: GRH-Sesc/RS

Tabela 4- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 2

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Satisfação dos colaboradores	(Nº total de colaboradores satisfeitos/ total de pesquisados)*100	80%	89%

Fonte: GRH-Sesc/RS

ii.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. A participação espontânea e sigilosa de 88% da equipe na pesquisa, bem como o resultado do bloco Orgulho (92%), mostra o alinhamento de propósitos individuais e institucionais. A baixa evasão apresentada, em 2017, 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.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Tabela 5- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 2

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidades de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Promoções por mérito e antiguidade	1% s/salários	0,72%	72%	0	441	-*	Pessoas promovidas
Participação das Unidades no Sesc Atende	Os investimentos necessários a implantação das estratégias estão alocadas nos respectivos orçamentos das áreas.			43	43	100%	Números de Unidades Operacionais
Participação dos colaboradores no Sesc Atende				1.682	1.583	94%	Número de Colaboradores

Fonte: GRH-Sesc/RS

Não há percentual de meta física para as promoções, apenas previsão de percentual orçamentário, conforme Plano de Cargos e Salários. As promoções por mérito são concedidas a quem atinge mais de 80% de resultado na avaliação do Revelação. Por antiguidade, após 2 anos na faixa salarial. Ao todo, foram contemplados 24, 55% do quadro com essa distinção.

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

O principal desafio é refinar o entendimento das expectativas da equipe, transformando cada dia de trabalho em um dia de experiência emocionalmente gratificante e profissionalmente significativa. Para isso, conforme apontado no objetivo estratégico nº 1, precisaremos 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, recebendo o reconhecimento pela contribuição dada. Ainda seguiremos desenvolvendo ações em que prevaleça a contribuição, a colaboração e o protagonismo das equipes, promovendo um maior alinhamento entre o propósito da instituição e os propósitos e valores de cada um de nossos colaboradores.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Os resultados mostraram a assertividade das práticas e o refinamento das ações, com tendência positiva nos últimos anos. Além de práticas aderentes aos cenários interno e externo, creditamos muito do resultado à escuta permanente dos grupos, envolvendo-os em todas as ações e permitindo que sejam protagonistas de sua carreira e dos programas em que atuam.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Estamos trabalhando na melhoria da comunicação e da Gestão do Conhecimento, através da intranet e de uma plataforma que reúna, gerencie, compartilhe e permita a construção coletiva do conhecimento e informação disponível na instituição. Implantação do projeto Novos Horizontes, de reconhecimento aos melhores desempenhos; implantação do Mural da Gratidão, canal para a valorização de exemplos positivos internos; ações para melhoria da qualidade de vida e bem-estar do colaborador: Sexta de Verão, Verão na Piscina.

3.1.3- Objetivo Estratégico 3 – Fortalecer a cultura da excelência e inovação orientada para resultados sustentáveis.

i. Descrição geral

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.

Responsável: Adriane Moraes CPF: XXX.568.330-XX Cargo: Assessora de Planejamento Qualidade

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 2017, com foco nas metas propostas para o período.

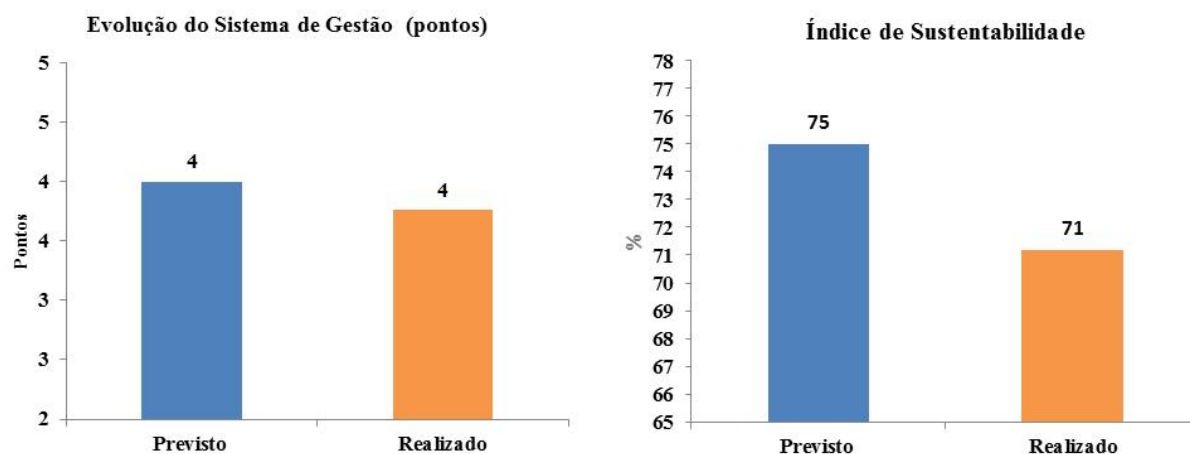
Em 2017, continua e avança a gestão em busca da excelência e inovação, principalmente, com ações de estímulo à cooperação e reflexão das práticas de gestão, utilizando como base modelos de referência à norma ISO 9001, Melhores em Gestão da FNQ (MEG 21), ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e Inovação (utilizando a Fluxonomia 4D e Manual de Oslo), o que permitiu identificar novas oportunidades para aumentar a capacidade do Sesc em atingir resultados. Destaca-se também a manutenção da certificação ISO 9001:2008, o reconhecimento no Prêmio Qualidade RS, inclusão dos pilares da sustentabilidade na pauta das discussões de melhoria de processos e dos serviços, além da realização de duas edições do Seminário de Inovação: “InovaSesc 70+”, um programa que está sendo desenhado e de significativa importância para a reflexão da Instituição na preparação para o futuro.

Destacamos a realização de 18 eventos relevantes de discussão de ideias, melhorias e aprendizados para a gestão, dentre eles o encontro anual dos multiplicadores da qualidade e facilitadores socioambientais, imersão do sistema de gestão e seminários e encontros sobre o tema Inovação, qualificando mais de 300 colaboradores em conceitos e ferramentas. Também mantivemos a participação e garantimos a representatividade em instituições com caráter socioambiental (GTTMA, Consema, Ministério Público e Assembleia Legislativa) com 48 participações. As salas virtuais também foram essenciais para a geração e disseminação do conhecimento e dedicamos 110 horas para capacitação no referencial programático, Programa de Desenvolvimento Social Local, processo de calibração de equipamentos, fundamentos da gestão.

ii.b. Indicadores de Resultados

Para medirmos os avanços na gestão, estabelecemos indicadores estruturados em dimensões essenciais para uma gestão eficaz. Estas dimensões estão traduzidas no EGS – Evolução da Gestão Sesc e no IS – Índice de Sustentabilidade.

Gráfico 3- Indicadores de resultado objetivo estratégico 3



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 6- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 3

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Evolução da Gestão Sesc - EGS	Média do desempenho das dimensões (Liderança e Sentimento de Pertencimento, Compromisso com a Excelência e Inovação e Eficiência Operacional) em uma escala de pontuações de 1 a 5.	4	4
Índice de Sustentabilidade - IS	Média do desempenho das dimensões (Recursos Naturais, Resíduos Sólidos, Ações Sociais, Financeiro e Cultura Empresarial) em %.	75%	71%

Fonte: APQ-Sesc/RS

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

O indicador Evolução da Gestão do Sesc (EGS) foi implementado em 2016, a partir da revisão do plano estratégico. É composto por três dimensões (Liderança e Sentimento de Pertencimento, Compromisso com a Excelência e Inovação e Eficiência Operacional), sendo que, para cada dimensão, métricas estão estabelecidas 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 2017, teve uma *performance* de 94%, caracterizando o estágio “Evoluindo”, retratando o estágio atual da gestão com alguns pontos de melhoria e foco de atuação. Constata-se um forte alinhamento com o propósito institucional uma vez que a dimensão melhor pontuada foi a de Liderança e Sentimento de Pertencimento, sendo este resultado alcançado devido ao entendimento do papel do gestor na disseminação dos princípios da instituição, referenciais estratégicos, táticos, operacionais e das práticas de gestão de pessoas referenciadas em 3.1.1. No entanto, observa-se que há redução do desempenho na dimensão Compromisso com a excelência e inovação nas métricas: taxa de consumo de recursos naturais (luz e água) e grau de atuação no SGS, onde no primeiro houve aumento de consumo de energia e água, o qual será abordado na análise do indicador Índice de Sustentabilidade, e o segundo por motivo de adequação ao Modelo de Excelência da Gestão do PGQP (Programa Gaúcho de

Qualidade e Produtividade). Ainda na dimensão Compromisso com a excelência e inovação, na métrica grau de participação das Unidades e áreas com ideias para o ciclo de 2017, houve aumento em relação ao ciclo 2016, pois foram lançados desafios para geração de ideias nos fóruns de discussão nas unidades operacionais.

O indicador Índice de Sustentabilidade (IS) é composto por quatro dimensões (financeiro, social, ambiental e cultural) e cada dimensão é traduzida em métricas específicas. Este índice traduz o grau de assertividade da meta proposta e o resultado alcançado em termos de gestão dos recursos naturais, financeiros, social e cultural. Em 2016, foi realizado um estudo de diagnóstico inicial onde o resultado foi de 65% e em função das práticas de gestão previstas, foi verificado um potencial de crescimento neste indicador. Em 2017, foi iniciada oficialmente a mensuração, onde se obteve um resultado superior a 2016, porém não foi possível alcançar a meta estabelecida em função principalmente da dimensão “Recursos Naturais”, pois houve aumento de consumo de energia elétrica por ampliação das atividades nas unidades operacionais e aumento do consumo de água devido a vazamentos (já solucionados) ocorridos em algumas unidades operacionais.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Tabela 7- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 3

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Fortalecer a cultura da excelência (participar no Prêmio PQRS, manter a certificação ISO 9001 e qualificar auditores e avaliadores)	R\$278.075,00	255.266,74	92%	51	51	100%	Nr. auditorias
				08	10	125%	Nr. Reconhecimentos
				01	01	100%	Certificação ISO 9001
				72	68	94%	Nº de auditor e avaliador
Promover momento de reflexão e discussão para o futuro do Sesc	101.200,00	95.437,25	94%	4	10	250%	Nº de eventos de Inovação

OBS: *As ações estratégicas para a cultura organizacional estão apresentadas no item 3.1.1 – Objetivo Estratégico 1.

**Os valores não foram informados pois está contabilizado nas despesas da área.

Fonte: APQ-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Os principais desafios para o horizonte do plano estratégico estão relacionados a diminuir o desvio padrão de desempenho apresentado entre Unidades e áreas do DR no resultado global do EGS; assegurar o atendimento aos novos requisitos da norma ISO 9001:2015 e dos fundamentos do Modelo de Excelência da Gestão, priorizando as atividades críticas da cadeia de valor; estabelecer novos projetos para ampliar a utilização de tecnologias sustentáveis, fortalecer a inovação e atuação dos grupos de melhoria.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Os resultados alcançados demonstram a solidez e a evolução das práticas de cultura organizacional, de execução operacional e ações sociais, reforçando a necessidade de atuação nas demais práticas, tais como: gestão de recursos naturais, gestão dos resíduos sólidos, gestão da inovação, gestão dos grupos de melhoria. Para a gestão da inovação, o principal resultado alcançados em 2017, foi uma definição da intenção estratégica para a Inovação, 12 Projetos de Inovação, contribuindo para o plano de migração para transição da norma ISO 9001 para versão 2015, com foco nos temas: gestão das partes interessadas, gestão da inovação, gestão do conhecimento, cultura organizacional, política e objetivos da qualidade, gestão de riscos, indicadores de processos e análise crítica pela direção.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Capacitação de novos auditores internos, fomento do estabelecimento de novos grupos de melhoria, reestruturação do método no processo do banco de ideias com o intuito de melhorar o gerenciamento, qualificar as ideias e agilizar a implantação das mesmas, melhoria na gestão dos recursos naturais e resíduos sólidos, de forma estratégica e sistêmica, bem como o fortalecimento de ações de manutenção preventiva das instalações. Alterar a data da Semana da Gestão e incluir no calendário socioambiental. Revisar indicadores da dimensão resíduos sólidos do IS, inclusão das métricas serviços de saúde e desperdício de alimentos.

3.1.4- Objetivo Estratégico 4 – Garantir tecnologia e gestão da informação adequada à Instituição

i. Descrição geral

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.

Responsável: Luis Fernando Ferreira CPF: XXX.930.700-XX Cargo: Gerente de Área

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 2017, com foco nas metas propostas para o período.

É fato que a tecnologia da informação e comunicação é um dos temas mais discutidos na gestão das organizações. E o Sesc, atento às constantes mudanças neste ambiente, desde 2005, vem realizando investimentos consideráveis em TI, para assegurar uma decisão assertiva na época, com a opção estratégica de desenvolvimento de sistemas próprios. Desde então, a evolução é constante na gestão com informações adequadas à gestão e apoio na melhoria dos processos internos.

Em 2017, frente às ameaças globais de ataques *hacker*, o Sesc teve a iniciativa de investir na modernização do sistema de antivírus e *firewall* para garantir a integridade dos dados e continuidade do negócio, uma vez que as novas estratégias e sofisticação dos ataques hacker demandam respostas de contenção rápida que proporcionem uma prevenção efetiva e recuperação das operações.

A GTI está atenta às demandas dos usuários e necessidades do Sesc e, continuamente, desenvolve ações para melhoria do desempenho dos sistemas utilizados. Em 2017, destacam-se os projetos relativos à segurança da informação, com uma solução composta de antivírus e

firewall de próxima geração que utiliza recursos de AI (inteligência artificial) para avaliar as ameaças existentes e ainda não catalogadas; conclusão dos testes de leitores de código de barras e *QRCode* para leitura dos cartões Sesc/Senac e cartão virtual nos sistemas de acesso. Além da conclusão da substituição dos links ADSL por fibra ótica em todas as Unidades Operacionais; implantação do projeto CFTV nas Unidades Operacionais de Erechim, Canoas, Protásio Alves (Porto Alegre), Santo Ângelo e Farroupilha; desenvolvimento do novo Data Center; desenvolvimento da nova intranet com *Office 365*, permitindo novas funcionalidades e ampliação dos canais de comunicação interno; desenvolvimento de novos módulos no ERP Sescnet: venda ativa; secretaria escolar; controle da produção para atender o referencial programático; melhorias significativas com novos recursos de segurança e armazenamento de dados com a contratação de sistemas de segurança da informação.

Também mantivemos o contínuo investimento no desenvolvimento e capacitação da equipe e suporte aos demais processos, como por exemplo, a implantação do módulo de BI para a gestão do desempenho do Sesc/RS.

ii.b. Indicadores de Resultados

Gráfico 4- Indicadores de resultado objetivo estratégico 3



Fonte: GTI-Sesc/RS

Tabela 8- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 4

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Desempenho Global da TI	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.	70%	80%

Fonte: GTI-Sesc/RS

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

Para alcançar seus objetivos são adotadas práticas de planejamento das ações e acompanhamento do orçamento anual que contemplam linhas de atuação importantes para assegurar o desempenho e desenvolvimento organizacional.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Tabela 9- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 4

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Aumentar o nível de segurança da informação com Investimento em infraestrutura e suporte	R\$ 2.354.651	R\$ 2.097.956	89%	-	-	-	-
Atender demandas de desenvolvimento de sistemas	R\$ 1.527.236	R\$ 1.617.390	106%	753	416	55%	Nº de chamados
Investir em recursos de segurança e armazenamento de dados	R\$ 161.219	R\$ 160.873	100%	4	4	100%	Nº Sistemas

Fonte: GTI-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

O principal desafio em 2018 será a modernização do *software* de virtualização de servidores objetivando de realizar a migração dos serviços para o novo datacenter e incrementar os canais de comunicação com o público externo, por meio da informação sobre a oferta de serviços no site corporativo. Até o final do primeiro trimestre de 2018, será concluída a implantação do novo sistema de antivírus e a instalação dos equipamentos de *firewall* em todas as Unidades Operacionais.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

O resultado de 80% alcançado, em 2017, denota que as ações foram efetivas em seu propósito. Além de assegurar o desempenho operacional, algumas práticas como a utilização da virtualização de servidores, mensurada no Grau de Virtualização, colaboram com a economia de recursos financeiros e boas práticas de sustentabilidade. A inovação presente nas soluções desenvolvidas proporciona a economia de tempo e recursos na coleta e tabulação de dados, integração com as partes interessadas e facilidade de acesso aos serviços do Sesc.

A segurança e preservação da informação representou um grande esforço por parte da GTI, em 2017, que resultou na decisão de direcionar um volume maior de investimentos para o próximo ano. Além das soluções 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.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Embora a atuação da GTI atenda a maior parte das demandas referentes aos recursos de TI, foram identificadas algumas necessidades que irão demandar ações para melhorar ou ampliar os serviços prestados. Destacamos aquelas importantes para melhorar a experiência e satisfação dos usuários: (i) Melhorar a gestão do conhecimento adotando uma ferramenta de gestão de

demanda para registrar e comunicar, de maneira eficiente, o fluxo das solicitações, criar uma base para assegurar a preservação do conhecimento dos processos de negócio; (ii) aprimorar o processo de análise e documentação dos sistemas, junto às áreas de negócio; (iii) ampliar o acesso aos serviços ofertados pelo Sesc/RS através do portal corporativo e aplicativos; (iv) apoiar e incentivar o protagonismo dos usuários para utilizarem as ferramentas presentes no *Office 365*, para planejamento, acompanhamento e disseminação do conhecimento; (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; (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) desenvolver o projeto do novo datacenter, sendo este o principal desafio para o ano de 2018, pois, além das demandas normais, este projeto necessitará de uma atenção especial, visto que é uma oportunidade ímpar de incrementar os recursos computacionais e implantar novas tecnologias.

Cada vez mais os esforços no desenvolvimento dos sistemas serão voltados para gerar informações integradas, que resultem em redução do trabalho manual e proporcionem melhoria nos processos. Concluímos que, sistemas e infraestrutura, formam uma base importante para o desenvolvimento organizacional, no qual a tecnologia está presente em diversos aspectos dos processos de negócio.

3.1.5 - Objetivo Estratégico 5 – Qualificar e Inovar o Portfólio de Serviços

i. Descrição geral

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.

Responsável: Lisângela da Silva Antonini CPF: XXX.396.001-XX Cargo: Gerente de Área

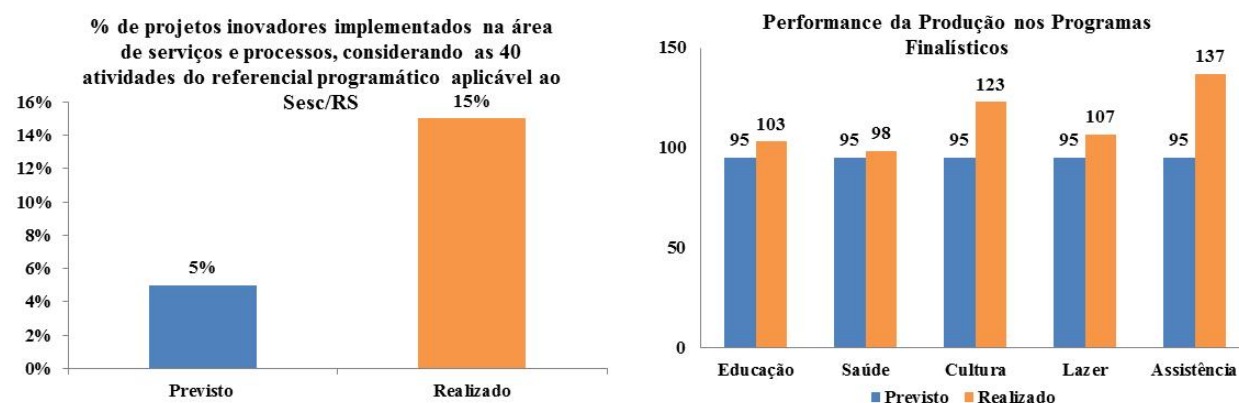
ii. Análise

ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

Diante das constantes mudanças do cenário externo e, para aproveitar os potenciais dos recursos internos, o incentivo à melhoria e inovação ganhou força, em 2017. Além de discutirmos conceitos, mapeamento das inovações incrementais já realizadas, temos uma cultura capaz de gerar soluções para melhoria da produtividade e agregar valor aos nossos serviços e processos. O diagnóstico de situação mapeou oportunidades para ampliação das atividades na área de serviços, identificado a necessidade de investir em pesquisa e desenvolvimento, e qualificando ainda mais a prestação de serviços para garantir a produção prevista. Neste sentido, o foco nos últimos anos foi revisar o portfólio de serviços, promovendo reflexões da proposta de valor, atividades-chaves, fonte de recursos, parcerias, canais de relacionamento com o cliente.

ii.b. Indicadores de Resultados

Gráfico 5- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 5



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 10- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 5

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Performance da produção nos respectivos programas	$(\text{Previsto da variável de referência} / \text{Realizado da variável de referência}) \times 100$	Mínimo de 95% (em cada programa)	Educação = 103% Saúde = 98% Cultura = 123% Lazer = 107% Assistência = 137%
% projetos inovadores implementados na área de serviços e processos	$(\text{Total de projetos implementados} / \text{total de atividades do referencial programático}) \times 100$	5%	15%

Fonte: APQ-Sesc/RS

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

Os resultados obtidos são oriundos de uma forte atuação dos processos de inovação, gestão do planejamento e desenvolvimento do portfólio de serviços, bem como da gestão da operacionalização e entrega dos serviços. O Programa Banco de Ideias, implementado em 2014, possui o registro de 611 sugestões de melhoria e inovações até 2017. Deste total, 24 foram implantadas neste período, o que representa 3,92%. A meta de 2017 foi superada uma vez que 15% das atividades do referencial tiveram melhorias implantadas, principalmente nos processos de apoio. Cabe destacar o andamento do projeto de revisão do Portfólio de Serviços, iniciado em 2015, que contribuiu para o avanço na inovação com definição da proposta de valor, a partir da utilização da metodologia *Canvas*. O principal resultado deste projeto foi o aumento da integração entre as áreas e ampliação da visão sistêmica entre os processos na realização dos programas finalísticos e melhoria dos serviços prestados. Outro destaque durante a realização do projeto foi a aplicação da matriz de sustentabilidade com resultados positivos. Dos 22 serviços avaliados, conforme requisitos, 10 tiveram pontuação acima de 18, caracterizando alto grau de sustentabilidade (pilares financeiro, social e ambiental). Também atingimos o percentual esperado na produção de 95% em cada variável principal das atividades.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Tabela 11- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 5

	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Refinar portfólio de serviços a partir da análise da proposta de valor	Os investimentos necessários à implantação das estratégias estão alocados nos respectivos orçamentos das áreas.			41	39	95%	Nº de serviços revisados
Aplicar a matriz de sustentabilidade aos serviços				39	22	56%	Nº de aplicações
Ampliar os serviços de DFE (Academia de musculação, ginástica e estúdio de pilates).				07	08	114%	Nº estúdios
Qualificar a entrega dos serviços em todos os programas				5	5	100%	Nº programas com 95% produção atendida

OBS: as estratégias referentes a inovação e clientes estarão em seus respectivos itens.

Fonte: APQ-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Consolidar e avançar com a identificação de oportunidades de inovação, mapear e priorizar as atividades-chave para melhorar a entrega dos serviços.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Com relação ao desempenho do indicador de % de projetos inovadores implementados, constatamos que a maioria das ideias são referentes aos processos dos serviços, o que demonstra que temos necessidade de avançar na otimização dos processos, para posteriormente conseguirmos implementar ideias de novos serviços ou significativamente melhorados. Também constatamos que o tempo médio de implantação das ideias cadastradas no Programa Banco de Ideias é de 24 meses, aproximadamente, o que demonstra que a nossa capacidade de implantação pode ser melhorada, pois o cenário, principalmente de mudanças tecnológicas, econômicas e sociais são cada vez mais velozes exigindo do Sesc maior agilidade.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Para 2018, será necessário alinhar o resultado do mapeamento das atividades-chave, via *canvas*, com os atributos dos serviços e disseminar a nova revisão do portfólio de serviços, primando pelo entendimento e aplicação na programação. Com as ações de revisão dos atributos, citados em 3.1.6, os serviços terão um alinhamento com foco nas entregas ao cliente, oportunizando

novas experiências. Além de concluirmos a aplicação da matriz para os demais serviços e monitorar as ações estabelecidas nos respectivos planos de ação.

3.1.6- Objetivo Estratégico 6 – Aprimorar a gestão de clientes alinhada à diversidade de públicos e serviços

i. Descrição geral

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.

Responsável: Alexandre Gamberro Gourques CPF: XXX.036.950-XX Cargo: Assessor de Marketing

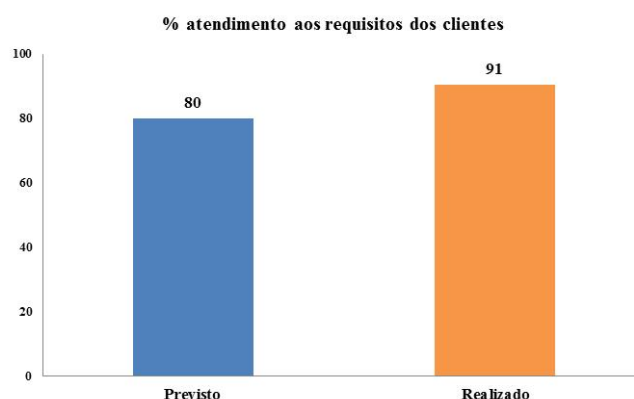
ii. Análise

ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

Em 2017, foi desenvolvido o projeto de análise dos atributos do serviço e requisitos do cliente, com objetivo de identificar os atributos dos serviços e quais as necessidades relevantes do cliente, iniciou-se um trabalho com as áreas técnicas de serviço, tendo os atributos emocionais, funcionais e também o *trade off* dos serviços: Academia, Biblioteca, Hotéis, Restaurantes, Educação Infantil e Maturidade Ativa, tendo continuidade, em 2018, para os demais serviços. Ainda em 2017, se estabeleceu os fóruns de discussão sobre o resultado da pesquisa e alteração da metodologia de análise.

ii.b. Indicadores de Resultados

Gráfico 6- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 6



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 12- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 6

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Atendimento aos requisitos dos clientes	$\left[\frac{\text{Soma respostas satisfeitos em pesquisa}}{\text{soma das respostas (satisfeitos+regular+insatisfeitos)}} \times 100 \right]$	Mínimo 80%	91%

Fonte: APQ-Sesc/RS

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

O resultado alcançado, em 2017, é satisfatório considerando o valor global, com superação de meta e uma *performance* de 113% da meta no atendimento aos requisitos do cliente. No entanto, alguns requisitos ficaram com desempenho abaixo de 80% e que merecem atenção: (i) condições dos equipamentos nas academias com 76,48%; (ii) estruturas para atividade de recreação com 78,33%; (iii) facilidade de contato durante o evento com 73,35% e infraestrutura com 66,67%; (iv) presença e proximidade da equipe técnica do Programa Envolve-se com a empresa com desempenho de 70,59%. Os resultados foram encerrados no mês de dezembro e em janeiro de 2018 inicia o período de análise das causas.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Tabela 13- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 6

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Atualizar os atributos do serviço e requisitos do cliente	Os investimentos necessários a implantação das estratégias estão alocadas nos respectivos orçamentos das áreas.			04	06	150%	Nº eventos
Disseminar o resultado da pesquisa de satisfação e atendimentos dos requisitos do cliente				02	02	100%	Nº de serviços

Fonte: APQ-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Concluir a revisão dos atributos de serviços e melhorar os resultados dos requisitos que ficaram abaixo da meta de 80%, na pesquisa de satisfação de clientes.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

As ações estratégicas adotadas e a melhoria na qualificação de serviços refletiram no desempenho da pesquisa de satisfação do cliente (ver mais detalhes em 3.1.9) nos seguintes requisitos: aumento de 8,9% nos serviços de nutrição com relação a “qualidade dos alimentos”; aumento de 10,1% nos serviços de pacotes turísticos/passeio em relação ao requisito “gerou integração e o motivou para o convívio social entre os participantes; aumento de 16% com relação a “frequência de encaminhamento de voluntários” nos Cursos de Voluntariado e aumento de 4,3% na programação recreativa dos hotéis.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Dar continuidade ao projeto de análise dos atributos do serviço e requisitos do cliente, com objetivo de identificar os novos atributos dos serviços e mapear as necessidades relevantes dos clientes, além de identificar e tratar as causas dos requisitos que ficaram abaixo da meta.

3.1.7- Objetivo Estratégico 7 – Estabelecer a gestão de processos que sustente a eficácia operacional de forma colaborativa

i. Descrição geral

É preciso compreender como os processos são executados, as responsabilidades e interações entre as partes para ampliarmos o conhecimento sobre o negócio.

Responsável: Adriane Moraes CPF: XXX.568.330-XX Cargo: Assessora de Planejamento Qualidade

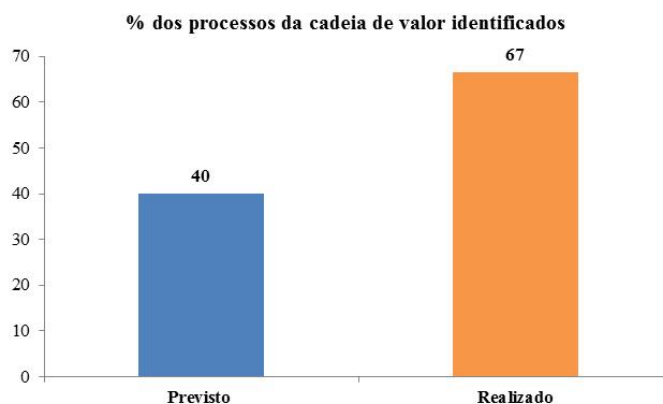
ii. Análise

ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

A partir da necessidade de ampliar o entendimento e uma visão sistêmica dos processos e diminuir a forte visão hierárquica e por área identificada na análise de cenários, bem como para mitigar a possibilidade de riscos que possam afetar a conformidade dos processos, buscamos com o objetivo estratégico ampliar a compreensão de como executamos nossos processos, das responsabilidades e, principalmente, como acontece a interação entre os mesmos. Para o alcance do objetivo, iniciamos com a construção da Cadeia de Valor e resultou na primeira versão da arquitetura dos processos de gestão e identificação das principais atividades de cada processo gerencial, utilizando o referencial programático, requisitos de gestão da norma ISO 9001 e MEG 21, já citados em 3.1.3 neste documento. Também faz parte deste objetivo, o redesenho dos processos críticos, com vistas à melhoria da eficácia relacionada a custo, agilidade, flexibilidade, produtividade e qualidade. Em 2017, atuamos fortemente nas (i) adequações do controle da produção e, para isso, utilizamos metodologia de explicitação dos requisitos funcionais – DRF contribuindo para o desenvolvimento das soluções com mais agilidade e efetividade, (ii) melhoria no processo de suprimentos com a implantação do pregão eletrônico e (iii) melhoria nas ferramentas de gestão e análise de dados com a ferramenta de BI.

ii.b. Indicadores de Resultados

Gráfico 7- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 7



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 14- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 7

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Processos da cadeia de valor identificados	Nº processos identificados/ total de processos da cadeia de valor	40%	67%

Fonte: APQ-Sesc/RS

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

A arquitetura da cadeia de valor identificou 12 processos gerenciais e apenas quatro não estão mapeados de forma estruturada: Gerir o conhecimento organizacional, Gerir a estrutura de governança, Gerir o relacionamento institucional e Gerir a operacionalização e entrega dos serviços, embora tenhamos atividades desenvolvidas relacionadas a estes processos, mas não numa visão integrada e, sim, segmentada por área. O resultado superou a meta estabelecida no período e atingimos um resultado de 67%. Como desdobramento da análise de cenários, o foco principal foi a gestão de suprimentos que requer um investimento constante na simplificação de processos e maior agilidade, além da necessidade de aprofundarmos as análises de resultados, o que demandou investimentos em novas ferramentas.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Tabela 15- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 7

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Desenvolvimento da arquitetura da cadeia de valor				01	01	100%	Quantidade de processos
Revisão da metodologia de redesenho de processo	R\$ 94.253,00	R\$ 94.777,74	101%	01	01	100%	Quantidade de procedimentos
Qualificar o controle da produção				26	26	100%	Quantidade de ações projeto
Implantar processo de pregão eletrônico na gestão de suprimentos	0,00	0,00	0,00%	120	120	100%	40% redução de preço em relação a maior proposta cadastrada
Implantar ferramenta para gerenciamento de informações financeira e de produção "Click"	28.000,00	28.000,00	100%	5	5	100%	Quantidade Tokens

Fonte: APQ-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Para o próximo exercício é a conclusão do detalhamento dos processos que ainda necessitam de avaliação e iniciar a mensuração do nível de maturidade de cada um dos processos. Para isso, será necessário, primeiramente, definir a metodologia de avaliação reconhecida, a exemplo do

COBIT, que poderá ser adaptada pela Instituição. A partir do entendimento do nível de maturidade dos processos principais, redesenhar aqueles prioritários a fim de aperfeiçoar o uso dos recursos, sejam humanos, financeiros, tempo e/ou insumos.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Avaliamos como positivo o resultado alcançado, pois avançamos nas discussões dos desafios da gestão, com um olhar sistêmico da cadeia de valor, e diminuindo a visão hierárquica e por área, além de testarmos a utilização da metodologia de elaboração da DRF – Descrição de Requisitos Funcionais, como piloto desenvolvimento do módulo de controle da produção, considerando as alterações do referencial programático, facilitando a etapa de desenvolvimento dos sistemas de informação. Esta ação vem ao encontro de uma das necessidades do objetivo 4, detalhado no item 3.1.4, iiib. Também obtivemos um ganho expressivo na implantação do controle da produção no ERP Sescnet, permitindo o acompanhamento até o nível de variável da produção, em cada projeto, programa, atividade e/ou alinhamento. Esta melhoria contribui para o aprofundamento das análises e tomada de decisão.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

As ações de melhorias do desempenho passam por intensificar a agenda dos gestores para conclusão do projeto de desenvolvimento da arquitetura da cadeia de valor; alinhar com as práticas de gestão e mapa das partes interessadas; disseminar a cadeia de valor para toda a organização; ampliar a utilização da DRF – Descrição de Requisitos Funcionais nos processos críticos a serem redesenhados e informatizados e revisão dos indicadores relativos ao objetivo estratégico.

3.1.8- Objetivo Estratégico 8 – Gerar experiências positivas aos clientes

i. Descrição geral

Tratar o cliente com igualdade, dignidade e imparcialidade, atendendo suas necessidades com encantamento pelo jeito Sesc/RS de atender.

Responsável: Alexandre Gamero Gourques CPF: XXX.036.950-XX Cargo: Assessor de Marketing

ii. Análise

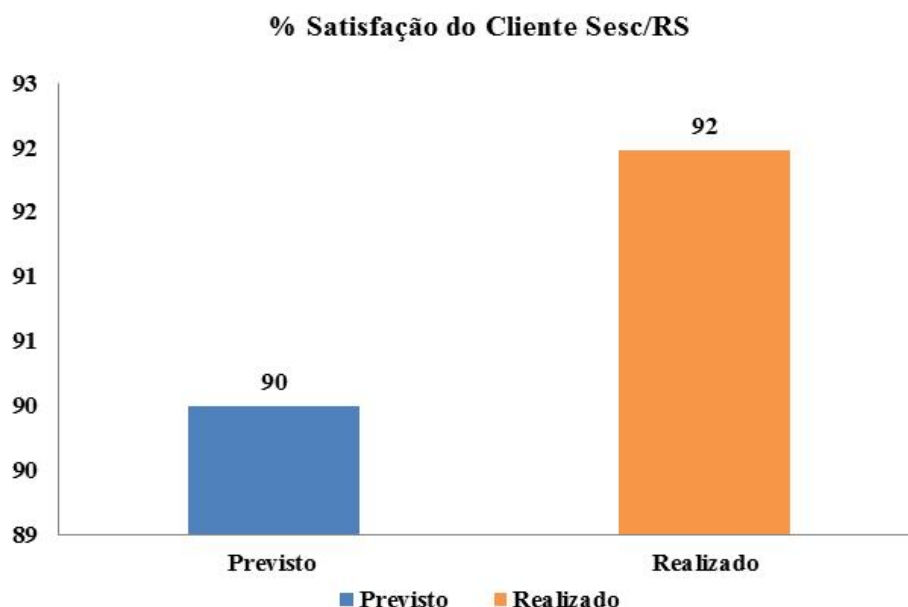
ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

Em 2017, avançamos na gestão com o propósito na qualificação da experiência do cliente e com o propósito de aproximar e fidelizar, implantou-se o Programa Sesc Fidelidade no mês de setembro, onde todas as compras realizadas nas Unidades Operacionais são revertidas em pontos. O programa abrange todas as categorias e as sugestões de brindes para resgate são disponibilizadas no site bem como uma aba de cadastro para recebimento do resgate. Em 45 dias tivemos uma adesão de 2.945 cadastros no site.

Implantou-se, também, o Projeto Reconciliação que consiste em demonstrar aos clientes que se manifestaram durante ano, com reclamações via Fale Conosco, o quanto foi importante sua participação para o desenvolvimento da organização. Neste primeiro ciclo 195 pessoas receberam um brinde e um cartão de agradecimento, sendo que obtivemos 77 retornos de reconhecimento.

ii.b. Indicadores de Resultados

Gráfico 8- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 8



Fonte: MKT-Sesc/RS

Tabela 16- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 8

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Índice de satisfação do cliente	Percentual de satisfação atribuído dos clientes avaliado em pesquisa sistemática (Número de respostas ótimo e muito bom(muito satisfeito e satisfeito) sobre o total de pesquisas) x 100	90%	92%

Fonte: MKT-Sesc/RS

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

No global estamos com a *performance* de 102% da meta de satisfação, no entanto 13 unidades operacionais ficaram com resultado abaixo da meta, sendo elas: Bento Gonçalves(89,48%), Canoas(87,43%), Caxias do Sul (88,88%); Centro(86,08%), Centro Histórico(86,67%), Farroupilha(85,36%), Gramado (87,93%), Pelotas (89,57%), Protásio Alves (79,76%), Redenção (86,42%), Santa Maria (86,90%), São Leopoldo (89,25%) e Taquara(89,79%).

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Tabela 17- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 8

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Disseminar o resultado da pesquisa de satisfação e atendimentos dos requisitos do cliente	Os investimentos necessários a implantação das estratégias estão alocados nos respectivos orçamentos das áreas.			02	02	100%	Nº de fóruns
Fidelizar os clientes	60.000,00	49.243,00	82%	5.000	3.768	75%	Nº clientes cadastrados no programa
Reconciliar	7.170,00	4.660,00	65%	300	195	65%	Nº de pessoas

Fonte: MKT-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Principais desafios para gerar experiências positivas aos clientes:

- Elevar o patamar de satisfação dos clientes das Unidades citadas no item iic.
- Fidelizar 10% dos clientes matriculados que não utilizam o serviço.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

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 implementar estratégias de acompanhamento de vendas e relacionamento direto com o cliente.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Dar continuidade ao projeto de fidelização e reconciliação, com objetivo de atender suas necessidades, com encantamento pelo jeito Sesc/RS, de atender e manter as ações do projeto reconciliação.

3.1.9- Objetivo Estratégico 9– Atuar em todos os municípios do Estado

i. Descrição geral

Ampliar a nossa representatividade e atuação em todos os municípios, contribuindo para o bem-estar social das comunidades atendidas.

Responsável: Mári Estela Kenner CPF: XXX.177.200-XX Cargo: Gerente de Área

Responsável: Lisângela da Silva Antonini CPF: XXX.396.001-XX Cargo: Gerente de Área

Responsável: Marcelo de Campos Afonso CPF: XXX.303.610-XX Cargo: Gerente de Área

Responsável: Sílvia Alves Bento CPF: XXX.442.810-XX Cargo: Gerente de Área

ii. Análise

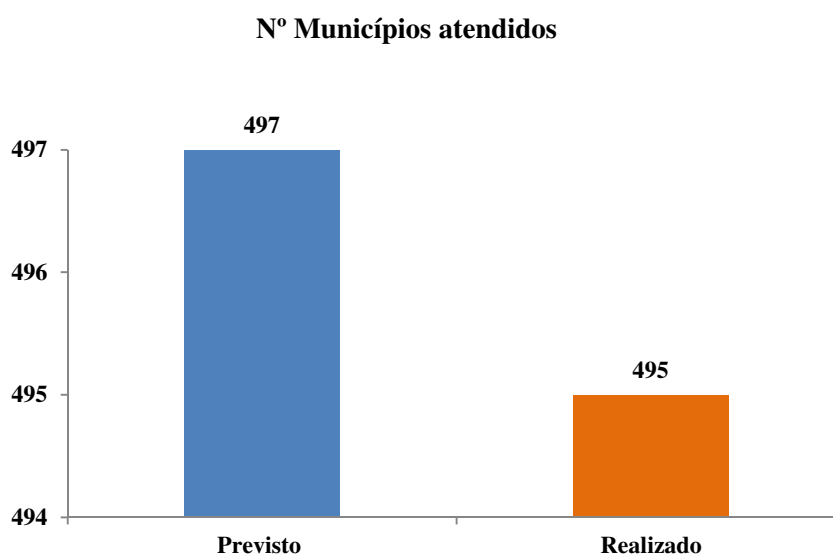
ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

Um dos desafios estratégicos 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. A ampliação e intensificação das parcerias com entidades públicas e privadas, de forma qualificada e efetiva, é um importante caminho a ser perseguido. Para isso, estabelecemos durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico, em 2004, o indicador de Abrangência como 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, estabelecemos critérios e projetos para desenvolvimento de atividades em parceria 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; e de 02 atividades em municípios de 101 a 500 trabalhadores; e de 03 atividades em municípios com população acima de 501 trabalhadores.

Em 2017, conseguimos atuar nos 495 municípios pelos critérios estabelecidos e com, no mínimo, 01 ação em 496 municípios e apenas 01 atividade foi reprogramada para 2018, no município de Áurea. O resultado foi muito positivo em razão dos números alcançados, pois foram 1.262 apresentações de artes cênicas, 254 apresentações entre teatro, dança e música, 178 exposições de artes, 893 apresentações de música, 1.486 exibições de cinema e 485 palestras em Feiras de Livro, 25 Seminários de Educação e 988 competições esportivas.

Gráfico 9- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 9



Fonte: APQ-Sesc/RS

*ii.b. Indicadores de Resultados***Tabela 18- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 9**

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)	Performance
Nr. municípios no ano (cfe critérios de atuação na abrangência)	(Total de municípios atendidos cfe critérios estabelecidos / total de municípios do Estado)	497	495	99%

Fonte: APQ-Sesc/RS

ii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no 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.

*ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.***Tabela 19- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 9**

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
1. Ampliar a atuação do Programa Educação nas atividades de Educação Complementar e em Educação em Ciências e Humanidades							
	502.066,00	431.398,62	86%	20.702	29.626	143%	Frequências
				12.616	16.931	134%	Participantes +Público +Clientes
2. Qualificar o Programa Sorrindo para o Futuro	2.347.832,00	2.131.598,39	91%	195.342	175.051	90%	Alunos
3. Desenvolver o Programa OdontoSesc em municípios estratégicos							
	3.301.081,00	3.360.154,18	102%	42.702	44.627	105%	Presenças nas consultas Participantes em sessão clínica Orientações e Palestras
4. Atuar nos municípios e na capital, priorizando conforme lista de demanda, através do Programa Unidade Sesc de Saúde Preventiva – USSP, nas modalidades de atenção em enfermagem e atenção médica							
	1.323.149,00	1.562.585,14	118%	22.559	12.162	54%	Presenças nas consultas Pessoas assistidas Exames por imagem
5. Manter o desenvolvimento das atividades culturais por meio do Programa ArteSesc Cultura por toda parte em projetos específicos:							
Rio Grande no Palco	5.023.862,00	5.029.369,66	100%	335.195	440.273	131%	Público Presente
Teatro a Mil	720.845,00	643.362,57	90%	87.429	94.382	108%	

Artes Visuais	153.765,00	115.774,72	75%	141.626	261.155	184%	
Sesc Música	3.376.322,00	3.184.016,54	94%	570.428	734.317	129%	
Feira de Livros	95.250,00	78.109,09	82%	168.143	106.922	64%	
Cine Sesc	161.084,00	88.742,79	55%	118.650	120.342	101%	
6. Ampliar a atuação das atividades recreativas no Estado, por meio da Unidade Móvel RecreArte, DDD e Estação Verão							
	6.893.765,00	6.556.043,66	95%	4.131.687	4.862.922	118%	Participantes
7. Ampliar a atuação das atividades esportivas por meio de campeonatos, torneios, competições							
	8.644.975,00	8.450.742,39	98%	214.176 951	215.963 988	111% 104%	Clientes Nº Campeonatos
8. Ampliar a arrecadação e distribuição de alimentos do Programa Mesa Brasil							
	2.602.826,00	2.505.217,56	96%	2.000.000	1.953.243	98%	Kg de alimentos distribuídos
9. Implementar novos grupos Maturidade Ativa							
	463.032,00	414.226,07	89,%	5.381 74	6.210 77	115% 104%	Participantes Nº Grupos

*Somatório de público + participante+ cliente

Fonte: APQ-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

O principal desafio é manter a estratégia de atuação nos 497 municípios, diante do cenário econômico e ameaças constantes de interferência na arrecadação compulsória.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

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.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Qualificar as ferramentas de análise, com o mapeamento do volume de recurso investido em cada município e aprofundar 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, decorrente de uma eventual queda nas receitas correntes do Sesc. Melhorar a comunicação com os pacientes dos exames de imagem.

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

i. Descrição geral

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.

Responsável: Alexandre Gamerro Gourques CPF: XXX.036.950-XX Cargo: Assessor de Marketing

Responsável: Lisângela da Silva Antonini CPF: XXX.396.001-XX Cargo: Gerente de Área

i. Análise

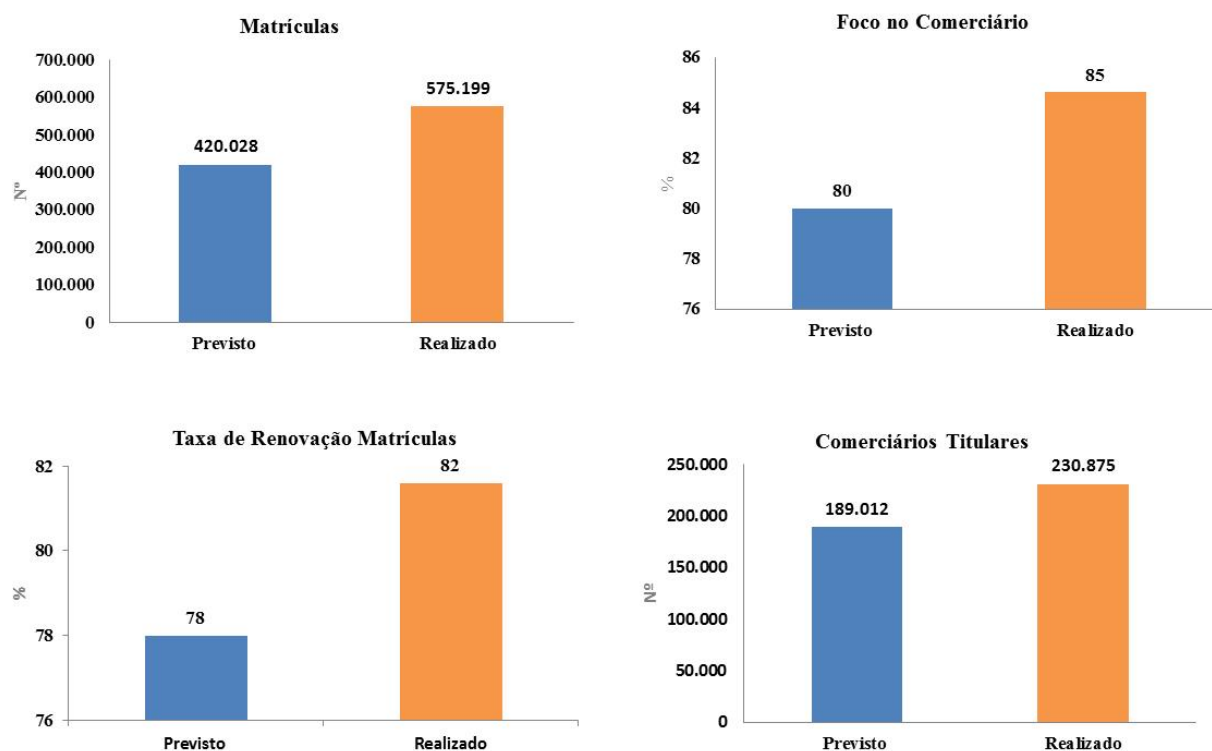
ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

A necessidade de estreitar o vínculo com o cliente foi intensificada na última revisão do plano estratégico, em 2015, decorrente de impactos das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais

cada vez mais velozes, complexas e profundas, aliado ao fato de termos demandas sociais crescentes e população dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, que ainda não utiliza os serviços do Sesc. Neste sentido, novas ações estratégicas foram realizadas, em 2017, e o cumprimento do que foi proposto em todos os projetos das Unidades Operacionais garantiu a *performance* de 99,98% no objetivo estratégico.

ii.b. Indicadores de Resultados

Gráfico 10- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 10



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 20- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 10

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)	Performance
Matrículas	Total de matrículas realizado no ano	420.028	575.199	107%
Taxa de renovação de matrículas	(Total de matrículas revalidadas no ano/Total de matrículas no ano anterior) x100	78%	82%	105%
Titulares Trabalhadores do Comércio e Serviços	(Total de matrículas de titulares realizadas no ano/ Total de matrículas no ano anterior) x 100	189.012	230.875	123%
Foco no comerciante*	[Nº total de trabalhadores do comércio e serviços e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100	80%	85%	106,6%

Obs: *Todas as atividades com identificação da categoria do cliente compõe o indicador (Educação Infantil, Educação Complementar, Nutrição, Saúde Bucal, Biblioteca, Artes Cênicas, DFE, Recreação e Turismo Social)

Fonte: APQ-Sesc/RS

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

Em 2017, o Programa Venda Ativa teve o foco no contato com os trabalhadores do comércio e serviços e dependentes e obtivemos contato com mais de 300 mil clientes, num período de 90 dias. Também com o propósito de aproximar e fidelizar ainda o cliente preferencial, criou-se o Programa Sesc Fidelidade, após uma pesquisa do nosso público no banco de dados e traçar um perfil destes clientes nas compras realizadas nas Unidades Operacionais do Sesc/RS. Além dos projetos específicos, a atuação diária das equipes das Unidades Operacionais é que, efetivamente, garantem o alcance dos resultados e, neste sentido, o comprometimento da equipe com o propósito do Sesc é ímpar e reflete em todas as ações propostas. Especificamente, no indicador de Foco no Comerciante, a *performance* foi de 106% da meta proposta, decorrente do aumento de usuários pelos nossos serviços, possibilitando a otimização das instalações (ver detalhamento em 3.2), mas foi assegurado o atendimento aos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes no patamar acima de 80% dos clientes participantes nas atividades, conforme diretriz da Direção Regional.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Tabela 21- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 10

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Programa Sesc Fidelidade	60.000,00	49.243,00	82%	5.000	3.767	75%	Nºclientes cadastrados no programa
Implementar o Programa Venda Ativa	300.000,00	287.000,00	95%-	1	1	100%	Nºde contatos

Fonte: APQ-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Implementar a ferramenta de acompanhamento de vendas ao cliente, via SescNet, desde o contato, visita ao Sesc, fechamento da venda de um serviço que poderá ser acessada por qualquer unidade operacional. Também está em desenvolvimento o 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.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

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

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Implementar indicador que mensure o quanto nossos clientes matriculados estão utilizando os serviços.

Continuar com o projeto Venda Ativa, com intuito de torná-lo estratégico para as ações de vendas e matrículas.

3.1.11- Objetivo Estratégico 11 – Prover a sustentabilidade econômico-financeiro

i. Descrição geral

Buscar ganhos de produtividade, combater desperdícios e redução de custos, ao mesmo tempo, que devemos ampliar as receitas operacionais.

Responsável: Sandra Regina C. Lindorfer CPF: XXX.953.950. XX Cargo: Gerente de Área

ii. Análise

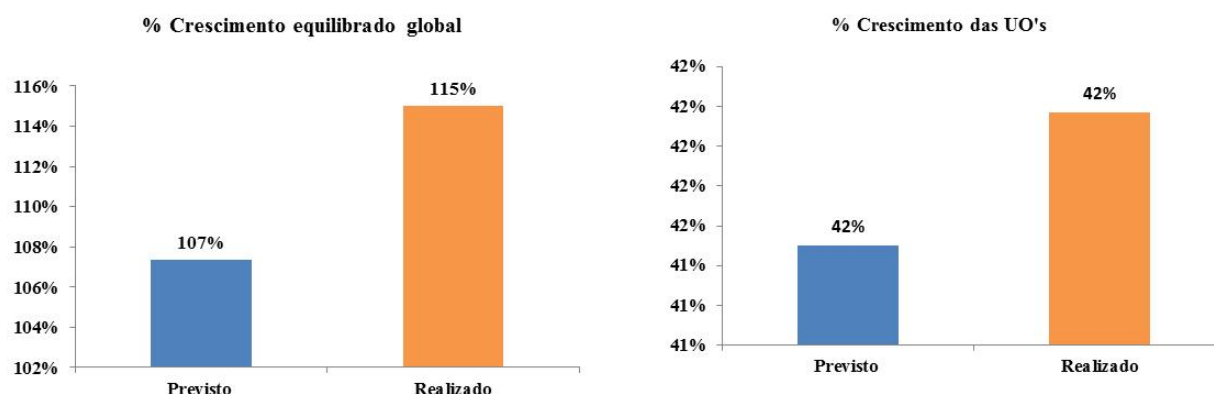
ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

A fim de garantir a manutenção da Instituição e o desenvolvimento e ampliação dos serviços ofertados aos clientes preferenciais e a todas as partes interessadas, tornando-a sólida, capaz de enfrentar os desafios e riscos do mercado e de uma economia cada vez mais mutante, estabelecemos como objetivo estratégico a sustentabilidade econômica financeira, que visa a otimização dos recursos por meio da redução dos custos e o aumento das receitas de serviços.

Durante a elaboração do Orçamento e Programa de Trabalho das Unidades Operacionais e Áreas do Departamento Regional, incentivamos o aumento de receitas de serviços e a redução dos custos operacionais, por meio da realização de projetos em parceria com órgãos públicos e empresas privadas, negociação com fornecedores de contratos de matérias e serviços, e aumento de receitas com a otimização da capacidade instalada de nossas Unidades Operacionais. Pelos resultados dos indicadores da perspectiva financeira, evidenciamos que a proposta foi aderente, uma vez que os indicadores da perspectiva obtiveram uma *performance* superior à prevista, gerando uma economia na despesa corrente na ordem de 9,26% em relação a despesas inicialmente prevista, e uma arrecadação a maior na ordem de 15%.

ii.b. Indicadores de Resultados

Gráfico 11- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 11



Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 22- Indicadores de resultado do objetivo estratégico 11

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2017 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Crescimento Equilibrado Global	$(\text{Total da receita corrente Sesc} / \text{Total Despesa Corrente Sesc}) * 100$	107%	115%

Crescimento Equilibrado nas Unidades Operacionais	Total da Receita Corrente UO/Total Despesa Corrente UO) *100	42%	42, %
---	--	-----	-------

Fonte: GEF-Sesc/RS

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

As atividades de Música, Literatura, Desenvolvimento Físico e Esportivo e Serviços Financeiros foram as que mais contribuíram para o desempenho dos indicadores de crescimento equilibrado. Nessas atividades os projetos desenvolvidos em parceria resultaram em captação de recursos e compartilhamento de espaços públicos gerando redução de despesas. Na Atividade de DFE, foi desenvolvido projeto com Governo do Estado gerando grande volume de receitas e produção. Oferta do serviço de pilates, nas academias, contribuiu com a otimização da capacidade instalada, e com o aumento da receita de serviço. Por fim, no Programa Administração, na Atividade de Serviços Financeiros, o valor da arrecadação superou a previsão em R\$ 4.411.000,00, contribuindo, desta forma, significativamente para o resultado financeiro.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Tabela 23- Resultados físicos e financeiros objetivo estratégico 11

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Manter a atuação na captação de recursos por meio de Parceria com Empresas Privadas e Órgão Públicos	3.952.590,00	3.609.876,00	91%	11	11	100%	Nº de Projetos
Aperfeiçoar a gestão de custos da Unidade	R\$ 11,53 o custo unitário da unidade de produção	R\$ 10,17 custo unitário da unidade de produção	88%	._.	._.	._.	._.

Fonte: GEF-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Os desafios consistem em executar as metas de receitas de serviços propostas, para garantir os recursos necessários a cumprir as metas os investimentos previstos para o exercício, mantendo a política de redução das despesas de custeio.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

O resultado alcançado demonstrou avanços importantes na execução do planejamento financeiro e na redução dos custos, bem como no cumprimento da meta de receitas propostas, cabendo ainda melhorias em termos de monitoramento dos custos.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Aprimorar o monitoramento dos processos a fim de priorizar as ações para atuar, de forma mais eficiente, reduzindo custos e minimizando impactos operacionais.

3.2- Informações sobre a gestão

O resultado da programação das atividades finalísticas teve um bom desempenho, em 2017, a partir das estratégias definidas, parcerias realizadas, comprometimento das equipes com a realização das atividades propostas e o monitoramento constante dos resultados foram fatores chave para os resultados obtidos.

3.2.1- 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: XXX.396.001-XX 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 2017 em relação ao exercício de 2016.

As principais atividades desenvolvidas estão relacionadas à Educação Infantil, Educação Complementar, Cursos de Valorização Social e Educação em Ciências e Humanidades, com o objetivo de proporcionar processos de formação formal e não formal de educação, complementadas pela atuação de forma compartilhada transversal com a Arte e Educação, Psicologia Escolar, Saúde, Esporte e Cultura.

Na Educação Infantil, inauguramos a 19ª Escola na cidade de Santana do Livramento, com capacidade instalada para 60 crianças, em turno integral, sendo disponibilizadas vagas do PCG e vagas pagantes. Neste referido ano, as 19 Escolas de Educação Infantil atenderam 1.598 crianças distribuídas em turmas de 3 a 5 anos e 11 meses, sendo que alunos ativos que completaram seus respectivos anos escolares foram 1.530. Dentre as principais ações do Programa, destacamos os Encontros Técnicos Regionais, as Semanas Pedagógicas, a manutenção da Certificação Corporativa ISO 9001:2008, a ação de Acolhimento e Adaptação Escolar, o Projeto Cultura(s) da Escola, as Narrativas dos Percursos das Crianças com as famílias, as Visitas Técnicas, a Secretaria Escolar e a participação em evento nacional e internacional pela Coordenação Técnica.

A Educação Complementar é composta pelos serviços Seminários, Palestras e Cursos e o Projeto Habilidades de Estudo – PHE. O projeto Seminários, Palestras e Cursos corrobora para que as ações de caráter socioeducativo priorizem a educação como meio de ampliar o conhecimento e proporcionar o bem-estar aos participantes. Em 2017, foram realizados seminários, fóruns, *workshops*, cursos, oficinas e palestras, para diferentes públicos, com o propósito de ampliar conhecimentos sobre diferentes temas, conforme demandas locais diagnosticadas por 21 Unidades Operacionais, garantindo um novo eixo de atividades com a Saúde Bucal, a implantação do QR Code para contabilização das pessoas presentes nos eventos e o lançamento da Revista EducaSesc. Já o Projeto Habilidades de Estudo – PHE, que tem o objetivo de proporcionar ações integradas que complementem a jornada escolar de crianças, no turno inverso à escola, foi desenvolvido no Sesc Erechim, com a participação de 65 crianças. A estimativa para o ano era de 80 crianças, entretanto, permanecemos com o número abaixo do previsto, considerando o elevado nível de desemprego naquela região, o que fez com que houvesse baixa adesão ao Projeto.

A atividade Cursos de Valorização Social foi desenvolvida através do Programa Sesc Envolve-se, que é uma rede de sustentabilidade que promove Ações Educativas destinadas ao

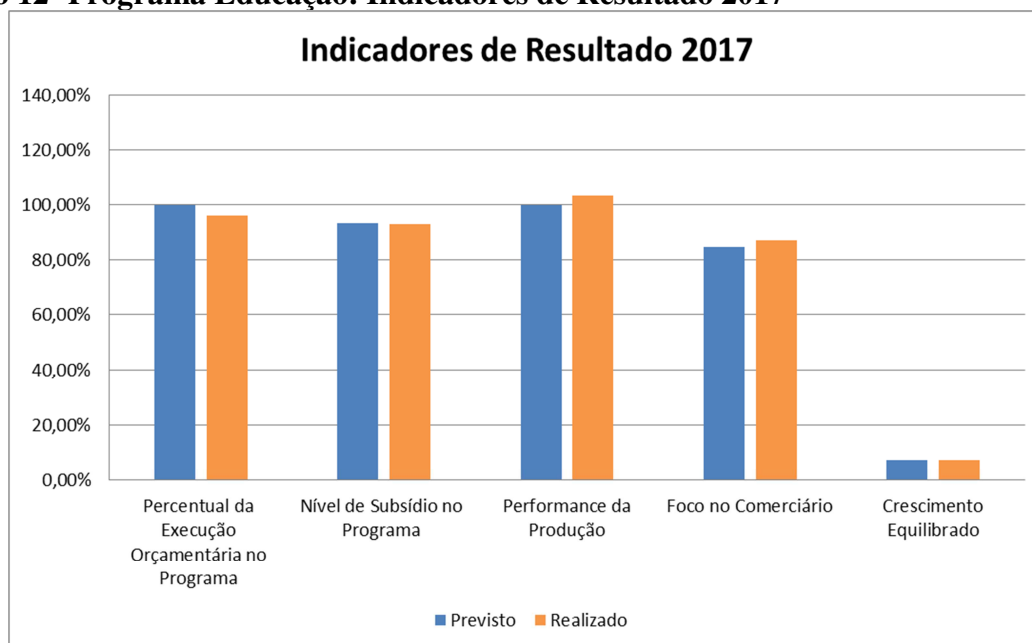
desenvolvimento de habilidades e competências dos participantes, contribuindo para a redução do desperdício de resíduos sólidos, a geração de trabalho e renda e o fortalecimento da cidadania, sendo executado pela Unidade Sesc Comunidade, em Porto Alegre. Em 2017, buscou-se adequar o Programa Sesc Envolve-se à nova realidade do mercado, renovando os principais conceitos que o sustentam e promovendo inovações na oferta do serviço. E em decorrência disso houve um fortalecimento das ações educativas que geram maior impacto para o público beneficiário o que provocou uma redução no quantitativo de ações educativas e pessoas capacitadas com foco na qualidade e no atendimento das reais necessidades dos clientes.

A atividade Educação em Ciências e Humanidades é caracterizada pelos serviços Eco Trilha Sesc e Sesc Sustentável, ambos na modalidade Meio Ambiente e também pelo serviço de Seminários, Palestras e Cursos pela modalidade Humanidades, através de eventos educacionais. Na modalidade de produção e difusão multimídia de saberes foram publicados livros, revistas e realizadas transmissões, ao vivo, de eventos culturais e educacionais, proporcionando o acesso ao conhecimento. Em 2017, foram realizados o Seminário Internacional Sesc de Envelhecimento e o Fórum Sesc de Envelhecimento, além da manutenção da Eco Trilha no Sesc Protásio Alves e a realização do Sesc Sustentável, em Ijuí.

Em relação ao ano de 2016, os principais avanços foram a maior atenção ao Trabalhador do Comércio, Bens, Serviços e Turismo, buscando atender a necessidade desse público preferencial, além da própria ampliação da oferta de serviços, que aumentou o número de pessoas beneficiadas. Além disso, a área ampliou sua abrangência geográfica, atendendo novas cidades no estado, devido a demanda para o aperfeiçoamento profissional atendido pela Educação Complementar em parceria com prefeituras municipais, sobretudo para áreas como esporte e recreação, ampliando nossa oferta de serviços para esse segmento.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 12- Programa Educação: Indicadores de Resultado 2017



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 24- Programa Educação: Indicadores de Resultado 2017

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	$(\text{Total das Despesas realizadas no Programa} / \text{Total das Despesas orçadas no Programa}) \times 100$	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	96 %	
Nível de Subsídio no Programa	$[(\text{Despesas Correntes do Programa} - \text{Receitas de Serviços do Programa}) / \text{Despesas Correntes do Programa}] \times 100$	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	93%	
Performance da Produção	$(\text{total variável principal prevista} / \text{total variável principal realizada no ano}) \times 100$	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	103%	
Foco no Comercário	$[\text{N}^\circ \text{ total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações} / \text{Total de participantes nas ações}] \times 100$	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	$(\text{Total das receitas realizadas} / \text{total das despesas realizadas sem adequações}) / (\text{Total das receitas previstas} / \text{Total das despesas previstas sem adequações}) \times 100$	Performance: Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	104%	

Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 25- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2017 e 2016	2016			2017			2018
	Previsto	Realizado		Previsto	Realizado		Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	97%		100%	96%		100%
Nível de Subsídio no Programa	93%	93%		93%	93%		90%
Performance da Produção	100%	102%		100%	103%		100%
Foco no Comercário	92%	85 %		85%	87%		8%
Crescimento Equilibrado	7 %	7 %		7%	7 %		9%
 Acima planejado  Conforme Planejado  Merece atenção  Desconforme							

Fonte: APQ-Sesc/RS

iii. Conclusão**iii.a. Avaliação do resultado**

O Programa Educação apresentou uma avaliação positiva, segundo os resultados dos indicadores calculados. Ressaltamos que no período a execução do orçamento se manteve exemplar, bem próxima da meta almejada. O resultado mais preocupante é referente às realizações das ações, o qual aponta que o Programa Educação ampliou demasiadamente suas atividades, denotando

necessidade de melhoria na leitura de cenários de oportunidades e ampliação de serviços no que se refere ao planejamento do Programa Educação. No entanto, cabe explicar que as ações realizadas, além do planejamento, tiveram como objetivo aproveitar oportunidades que deram chance de ampliar a atuação do Sesc nas ações educativas, como ocorreu na cessão de espaços de terceiros para promoção de projetos de educação promovidos pelo Sesc, bem como houve maior número de ações em Educação em Ciências e Humanidades, na modalidade Produção e Difusão de Multimídia de Saberes, pois por considerar a primeira medição do indicador, a meta foi subestimada. Quanto ao % de inscrições de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, o Programa Educação ampliou vagas na atividade de Educação Infantil, ao público, em geral devido a demanda de vagas nas cidades onde as escolas estão localizadas.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Para o próximo período será aperfeiçoada a metodologia de análise do cenário do Programa Educação, a fim de planejar estratégias mais específicas e assertivas na ampliação do número de inscrições de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes, assim como serão avaliadas as prioridades na realização para que não fique muito além do quantitativo planejado inicialmente e maior acompanhamento das variáveis da produção.

É importante destacar que, para 2018, buscaremos garantir um maior percentual de execução orçamentária através da realização de todas as despesas planejadas. Os contratos de fornecedores de alimentação foram negociados, permitindo maior economia. Percebemos algumas lacunas para a melhoria no que diz respeito ao número de pessoas atendidas, que embora tenha sido maior que o ano passado, não atendeu, em alguns casos, nosso planejamento. Para o próximo ano, atuaremos no sentido de mobilizar os potenciais clientes para garantir a capacidade máxima de participantes para os diferentes eventos oferecidos.

Tabela 26- Resultados dos mensuradores de produção

Programa Educação																				
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Turmas		Frequência		Público		Participante	
			Com.		Dep.		Usu.		Total											
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.
Educação Infantil	Sem Modalidade	Creche			351	374	36	34	387	408			20	21	700392	739562				
		Pré-escola			982	1022	182	168	1164	1190			58	61	2118874	2134677				
		Anos iniciais do ens. fund.																		
		Anos finais do ens. fund.																		
		Ensino médio																		
Educação Complementar	Acompanhamento Pedagógico	Curso	0	0	63	80	10	11	73	91			4	4	48300	42501				
		Oficina																		
		Palestra																		
		Oficina																		
		Palestra																		
	Aperfeiçoamento Especializado	Congresso																		
		Curso	80	10	51	22	664	482	795	514			14	11	6120	5181				
		Oficina							1077	2221	27	36			7182	9562				
		Palestra							1671	3492	12	22					3517	3489		
		Seminário	2546	446	63	0	1509	5032	4118	5478	18	25			7400	8376				

Programa Educação (Continuação)																				
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Turmas		Frequência		Público		Participantes	
			Com.		Dep.		Usu.		Total		Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.										
Cursos de Valorização Social	Sem Modalidade	Curso	0	0	0	0	335	731	335	731			25	48	11090	19491				
		Oficina	0	0	0	0	540	686	540	686	36	40			1620	2184				
		Palestra									36	35					540	506		
Educação em Ciências e Humanidades	Ciências	Curso																		
		Debate																		
		Exposição																		
		Oficina																		
		Palestra																		
		Roda de conversa																		
		Visita mediada																		
	Humanidades	Apresentação															260	278		
		Curso																		
		Debate	40	41	20	22	200	376	260	439	1	2					260	439		
		Exposição																		
		Oficina																		
		Palestra	66	96	77	28	397	519	540	643	5	4					640	643		
		Roda de conversa																		
		Visita mediada																		
	Meio Ambiente	Curso																		
		Debate																		
		Exposição																		
		Oficina	130	3	90	12	1100	2271	1320	2286	74	63			6190	6567				
		Palestra	40	0	20	0	140	289	200	289	4	5					200	289		
		Roda de conversa	250	265	0	0	750	838	1000	1103	20	20							1000	1103
		Visita mediada																		
		Vivência	770	10	335	107	790	2069	1895	2186	72	66							2595	2474

Programa Educação (Continuação)					
Atividades	Modalidades	Realizações	Variáveis	Quantidade	
				Prev.	Real.
Educação em Ciências e Humanidades	Produção e Difusão Multimídia de Saberes	Internet	Acesso a conteúdos em domínios do Sesc	0	10409
			Acesso a conteúdos do Sesc em outros domínios	0	13968
		Programa de rádio	Audiência de rádio		
			Transmissão de conteúdo via rádio		
		Programa de TV	Audiência de TV		
			Transmissão de conteúdo via TV		
		Publicação	Livros publicados	24	10
			Exemplares de livros distribuídos	0	4500
			Instituições beneficiadas com livros distribuídos	0	1150
			Revistas publicadas	2	4
			Exemplares de revistas distribuídas	3000	4100
			Instituições beneficiadas com revistas distribuídas	1000	1400
			Outras publicações	28	9
		Outras Realizações	<i>Caso exista, inserir descrição aqui</i>		

Fonte: APQ-Sesc/RS

Nota Explicativa: Com a aprovação da Resolução nº 1.303/2015 – Referencial Programático do Sesc, a mensuração da produção com base em uma variável unificadora foi abolida, declinando-se da utilização do mensurador Atendimento como forma de totalização dos serviços prestados, e substituindo-o pelas variáveis que melhor caracterizem e qualifiquem a incidência da clientela na utilização de cada realização. Em função dessa mudança, não é possível promover uma comparação da produção em relação ao realizado nos outros anos.

3.2.2- 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: XXX.177.200-XX 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 2017 em relação ao exercício de 2016.

O Programa Saúde compreende as Atividades de Nutrição, Saúde Bucal, Educação em Saúde e Cuidado Terapêutico 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 2017 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.

No exercício de 2017 foram realizados 5.302.641 ações no Programa Saúde, ampliando 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.

A atividade de Nutrição respondeu por 50,96% das ações do programa 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 clínica ambulatorial. Em termos percentuais, 61% foram refeições e 32% foram lanches. Comparativamente a 2016, houve crescimento de 1%, embora não tenha sido atingida a meta de 2017, com *performance* de 97,66%. A principal causa do não atingimento foi a diminuição da frequência de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo nos restaurantes, devido à retração da economia. No segundo semestre, através do Projeto Sabor Sesc foram implementadas melhorias na apresentação dos *buffets* e nos cardápios, observando-se a gradual recuperação da produção dos restaurantes.

A atividade de Educação em Saúde, com 44,41% da produção, atingiu com o projeto Sorrindo para o Futuro 175.051 alunos, sendo executado em 1.764 escolas da rede pública municipal e estadual, em 205 municípios do Rio Grande do Sul. 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. 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.

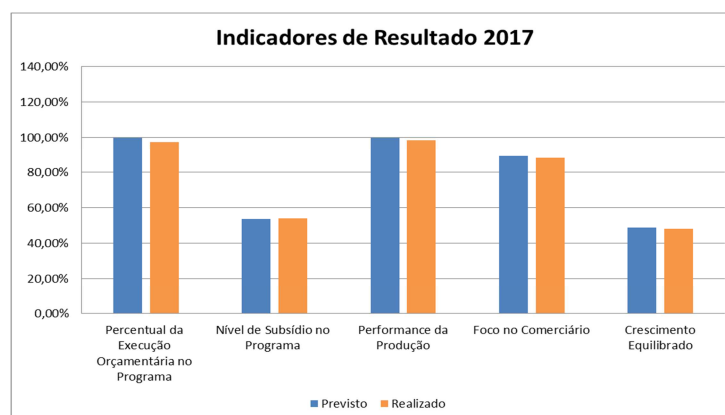
Cabe ainda ressaltar a implantação de novos consultórios odontológicos nas Unidades Sesc/Senac de Osório e Quaraí, ampliando a atividade de Saúde Bucal. Esta atividade contemplou um conjunto de ações nas realizações de clínica ambulatorial e de sessão clínica. Essas ações contribuíram de forma efetiva 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 68 consultórios odontológicos. Destes, 44 consultórios odontológicos estão instalados em 36 Unidades Operacionais; 04 em Unidades Sesc/Senac; e 20 consultórios em cinco unidades móveis OdontoSesc. Em 2017, foram realizadas 212.552 presenças em consultas e sessões. O resultado superou a meta estabelecida para o período em 1.281, pois foram realizadas ações de captação de novos clientes, estabelecidas parcerias, realizados atendimentos odontológicos em instituições de ensino e empresas. A realização de sessão clínica, responsável por 36.004 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.

Com a implantação dos Espaços Sesc de Saúde em Santa Cruz do Sul e Santana do Livramento passou-se 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.

As Unidades Sesc de Saúde Preventiva, o Passaporte para a Saúde e as ações do projeto Prevenção em Saúde também foram fortalecidas. Os projetos destacam-se pelo caráter itinerante, e focado na disseminação da informação preventiva e na redução do tempo de diagnóstico das principais patologias que mais acometem os gaúchos: câncer de mama, próstata e pele, as doenças crônicas não transmissíveis, as DST/AIDS, o tabagismo e as doenças da visão.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 13- Programa Saúde: Indicadores de Resultado 2017



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 27- Programa Saúde: Indicadores de Resultado 2017

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	$(\text{Total das Despesas realizadas no Programa} / \text{Total das Despesas orçadas no Programa}) \times 100$	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	97%	
Nível de Subsídio no Programa	$[(\text{Despesas Correntes do Programa} - \text{Receitas de Serviços do Programa}) / \text{Despesas Correntes do Programa}] \times 100$	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	54%	
Performance da Produção	$(\text{total variável principal prevista} / \text{total variável principal realizada no ano}) \times 100$	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 99 a 105% - Adequado Entre 95 a 98,9% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	98%	
Foco no Comercário	$[\text{N}^\circ \text{ total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações} / \text{Total de participantes nas ações}] \times 100$	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	$(\text{Total das receitas realizadas} / \text{total das despesas realizadas sem adequações}) / (\text{Total das receitas previstas} / \text{Total das despesas previstas sem adequações}) \times 100$	Performance Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	98 %	

Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 28- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2017 e 2016	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	97% 	100%	97% 	100%
Nível de Subsídio no Programa	50%	49% 	54%	54% 	56%
Performance da Produção	100%	108% 	100%	98% 	100%
Foco no Comercário	94%	95% 	89%	88% 	88%
Crescimento Equilibrado	52%	54% 	49%	48% 	45%
 Acima planejado  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme					

Fonte: APQ-Sesc/RS

iii. Conclusão**iii.a. Avaliação do resultado**

O Programa Saúde apresentou 98% de *performance* na realização das ações e 98% de *performance* na execução orçamentária, ambos considerados resultados positivos. O percentual de subsídio no programa vem crescendo nos últimos anos, com resultado de 54% em 2017, 0,31pp acima do planejado. Estes resultados decorreram das estratégias de ampliação de parcerias, utilização intensiva das instalações, bem como na qualidade das atividades. Embora não tendo alcançado na totalidade a meta de realização das ações, a execução financeira realizada abaixo do planejado foi alcançada com o gerenciamento do custo dos serviços, tendo como resultado a redução das despesas em todas as atividades. O foco no comercário teve 99% de *performance*, com 99% na nutrição e 97% na saúde bucal, atendendo desta forma a diretriz de foco na clientela preferencial.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Para executar as metas propostas, as estratégias para 2018 serão: garantir a conformidade dos processos; ampliar a atividade de clínica ambulatorial na saúde bucal, nutrição e cuidado terapêutico nas unidades operacionais; gerenciar os custos dos serviços oferecidos; qualificar a projeção de metas nas variáveis da produção e envolver e valorizar os colaboradores através da integração, capacitação profissional, incentivo à criatividade e ao trabalho em equipe.

Tabela 29- Resultados dos mensuradores de produção

Programa Saúde																											
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Presenças nas Consultas		Tratamentos concluídos		Pessoas Assistidas		Turmas		Frequên- cia		Público		Partic.		
			Com.		Dep.		Usu.		Total																		
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.
Nutrição	Sem Modalidade	Clínica ambulatorial	1450	417	366	144	383	88	2199	649																	
		Lanche										795885	852254														
		Refeições	1050941	937235	626124	501086	85309	207368	1762374	1645689																	
		Sessão diagnóstica	20848	5563	17322	1707	161750	196434	199920	203704															199920	203700	
Saúde Bucal	Sem Modalidade	Clínica ambulatorial	13678	8223	7744	6362	6138	4988	27560	19573			195846	177152	15145	12286											
		Sessão clínica	638	6905	6174	8850	8613	20249	15425	36004	902	1877													15425	35400	
Educação em Saúde	Sem Modalidade	Campanha									0	2												0	120		
		Curso																									
		Encontro	0	0	0	0	450	311	450	311	1	1													450	311	
		Exposição mediada																									
		Oficina																									
		Orientação																								197020	190228
		Palestra										4580	8687												401195	453173	
		Roda de conversa																									
		Sessão diagnóstica	0	0	0	50	0	40	0	90	0	63										0	60				
		Videodebate																									
		Vivência																									

Programa Saúde (Continuação)																											
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Presenças nas Consultas		Tratamen-tos concluídos		Pessoas Assistidas		Turmas		Frequên-cia		Público		Partic.		
			Com.		Dep.		Usu.		Total																		
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.
Cuidado Terapêutico	Atenção de Enfermagem	Clínica ambulatorial	2124	187	0	0	2124	570	4248	757			4250	757													
		Rotinas de cuidado															11460	23267									
	Atenção Médica	Clínica ambulatorial	3120	688	0	0	3120	3015	6240	3703			6244	3703													
		Exames por imagem															8105	4659									
		Práticas Coletivas																									
		Práticas Coletivas																									

Fonte: APQ-Sesc/RS

Nota Explicativa: Com a aprovação da Resolução nº 1.303/2015 – Referencial Programático do Sesc, a mensuração da produção com base em uma variável unificadora foi abolida, declinando-se da utilização do mensurador Atendimento como forma de totalização dos serviços prestados, e substituindo-o pelas variáveis que melhor caracterizem e qualifiquem a incidência da clientela na utilização de cada realização. Em função dessa mudança, não é possível promover uma comparação da produção em relação ao realizado nos outros anos.

3.2.3- Programa Cultura

i. Descrição geral (Referencial Programático)

Trata-se do conjunto de Atividades voltado para a 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: XXX.442.810-XX 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 2017 em relação ao exercício de 2016.

O Programa Cultura manteve sua política de atuação descentralizada, valorizando a diversidade das manifestações artísticas e o acesso facilitado ao público preferencial, cumprindo a missão de promover o bem-estar das comunidades onde atua, contribuindo para desenvolvimento da produção cultural e o e enriquecimento social e cultural dos indivíduos. Ampliou ainda mais as ações de parceria com um número expressivo de municípios, o que garantiu a produção e superação das metas previstas. Em 2017, realizamos 11.445 eventos culturais, superando os 10.813 previstos. O novo referencial programático acrescentou variáveis às já contabilizadas e as ações passaram a ser mensuradas por linguagem e por tipo (dentro das apresentações artísticas e ações formativas). Mesmo após tais mudanças, é possível destacar o aumento no número de pessoas impactadas e o número de ações desenvolvidas. Se em 2016 superamos em 13%, em 2017 realizamos 23% a mais.

As ações de maior destaque na programação: 7º Festival Internacional Sesc de Música de Pelotas, 12º Festival Palco Giratório, em Porto Alegre, 7ª Mostra de Teatro de Passo Fundo, 3º. Santa Maria Sesc Circo, Aldeias Culturais de Santa Maria, São Leopoldo, Santa Rosa e Caxias do Sul, 4ª Mostra Sonora Brasil ,em Porto Alegre, Feiras de Livros e circuito literário Arte da Palavra.

A atividade de Música promoveu diferentes estilos da música brasileira, desenvolvida pelos programas Sesc Música, Circuito Sonora Brasil, Música de Concerto e Instrumental Brasileiro, Concerto Sesc de Partituras estiveram presentes na programação, priorizando a diversidade dos gêneros musicais, propostas e estilos, e estando presente em diversas localidades e espaços, como teatros, casas de cultura, parques e praças.

A atividade de Artes Cênicas é consolidada pelo trabalho sistemático, pela diversidade de propostas e pela viabilidade de interiorização. Diversos projetos foram desenvolvidos em formatos de circuitos de artes cênicas, festivais e mostras.

Para desenvolver o Audiovisual, o Sesc manteve as ações com a exibição de filmes, em programação diversificada, visando atender a todos os públicos, promovendo o lazer cultural e a aproximação da linguagem audiovisual para comunidades que não contam com cinemas, sempre com o acesso gratuito a todos participantes.

Em Literatura, foram promovidas ações literárias através das ações em Biblioteca, das ações formativas e das apresentações artísticas. Em Biblioteca, os clientes consultaram, retiraram emprestados livros e revistas e contaram com uma programação literária sistemática. Foram desenvolvidas ações formativas como palestras e oficinas em Feiras de Livros, pelo projeto Sesc Mais Leitura e 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. Com 20 bibliotecas fixas e três caminhões BiblioSesc, 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 e outras atividades que contribuíram para ampliar a retirada de livros e as consultas. Destaques para as ações de feiras de troca de livros.

Nas Artes Visuais, o incentivo e despertar o olhar dos diversos públicos para as variadas expressões das artes visuais, passando pela fotografia, desenho, pintura, escultura, gravura e instalações por meio das exposições. Artistas plásticos profissionais de diversas cidades integraram esse elenco. Em formato de mostras itinerantes, contemplou-se a diversidade de produção, visando a despertar no público a curiosidade pelos fazeres artísticos e incentivando novos talentos.

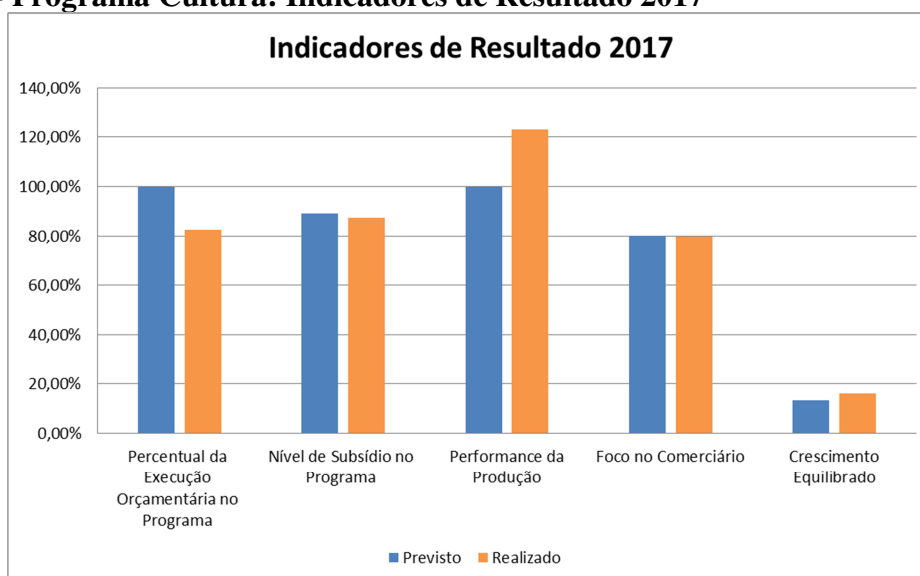
No âmbito da promoção das manifestações artístico-culturais, destaque para a diversidade da produção nacional, evidenciada nos Circuitos do Palco Giratório e Festival Palco Giratório, Sonora Brasil, Circuito Literário Arte da Palavra, Festival de Circo de Santa Maria, além das mostras de cinema e de artes visuais. Como destaques, o Arte da Palavra, um grande projeto de circulação nacional voltado para ações formativas e de fruição literária, abrangendo públicos diversos e faixas etárias distintas; o incremento de ações da modalidade circo na programação dos espetáculos e a ampliação de circuitos de artes cênicas em municípios de abrangência.

O diálogo com os diversos públicos é uma marca da ação cultural do Sesc. Ações como o Teatro a Mil e Sesc Mais Leitura, aproximam e fortalecem o diálogo com o público infanto-juvenil. O Festival Internacional Sesc de Música de Pelotas, dialoga com diversos públicos, descentralizando ações, estendendo espetáculos e atividades a diferentes bairros da cidade, promovendo o acesso e democratização da cultura. Destacamos a ampliação do número de feiras de livros: foram 77 feiras de livros, popularizando o acesso ao livro, fomentando a leitura e a escrita e a valorização da arte urbana através da criação de grafites em espaços externos (fachadas) de unidades operacionais.

A garantia de equipe técnica especializada e infraestrutura adequada vêm sendo uma prioridade da ação do Programa Cultura. Paralelo a investimentos em estruturas e equipamentos, foi possível aperfeiçoar a equipe técnica e operacional, através de encontros técnicos que oportunizaram ampliar repertório, promover a fruição e reflexão através da participação em diversas atividades culturais. Destacamos a capacitação dos auxiliares de bibliotecas a alguns agentes de cultura durante a Jornada Literária de Passo Fundo, e a participação de funcionários em eventos de outras Unidades, fortalecendo a troca de experiências.

ii. b. Indicadores de resultado

Gráfico 14- Programa Cultura: Indicadores de Resultado 2017



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 30- Programa Cultura: Indicadores de Resultado 2017

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	$(\text{Total das Despesas realizadas no Programa} / \text{Total das Despesas orçadas no Programa}) \times 100$	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	83%	●
Nível de Subsídio no Programa	$[(\text{Despesas Correntes do Programa} - \text{Receitas de Serviços do Programa}) / \text{Despesas Correntes do Programa}] \times 100$	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	87%	●
Performance da Produção	$(\text{total variável principal prevista} / \text{total variável principal realizada no ano}) \times 100$	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	123%	●
Foco no Comercário	$[\text{N}^\circ \text{ total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações} / \text{Total de participantes nas ações}] \times 100$	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 80 a 105% - Adequado Entre 76% e 79,99% - Atenção Menor que 75% - Inadequado	79,9%	●
Crescimento Equilibrado	$(\text{Total das receitas} / \text{total despesas correntes sem adequações}) \times 100$	Performance: Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	119 %	●

Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 31- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2017 e 2016	2016			2017		2018
	Previsto	Realizado		Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	93%		100%	83%	
Nível de Subsídio no Programa	88%	88%		89%	87%	
Performance da Produção	100,00%	114%		100,00%	123,00%	
Foco no Comerciante	66, %	66, %		80, %	80%	
Crescimento Equilibrado	14%	15%		14%	16%	
 Acima planejado  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme						

Fonte: APQ-Sesc/RS

iii. Conclusão**iii.a. Avaliação do resultado**

O Programa Cultura cumpriu suas metas de produção de acordo com os resultados apresentados, ressaltando que ganhos não mensuráveis por indicadores, são evidenciados pela efetiva participação de inúmeras plateias, pelas pesquisas de satisfação e, principalmente, pelos *feedbacks* que o meio cultural, professores, pais e estudantes, instituições públicas e privadas dão ao Sesc no dia a dia das ações promovidas. Refletindo, assim, o comprometimento das Unidades em manter ou em aumentar parcerias com os poderes público e privado, desenvolver um maior número de feiras de livros, programar mais espetáculos de grupos contemplados por editais ou leis de incentivo, otimizar e ampliar ações em Unidades com equipamentos culturais disponíveis, além de intensificar a comunicação e divulgação, por meio das redes sociais.

O desempenho da execução orçamentária ficou abaixo do previsto em 17 pp, em razão da não aplicação de investimentos previsto para construção da Unidade Operacional de São Leopoldo, ocasionado pelo atraso na aprovação dos projetos pelos órgãos responsáveis. Registra-se também, o comprometimento da rede em otimizar os custos operacionais das atividades.. Já o nível de subsídio registrou um *performance* de 98%. É possível justificar tal resultado com a ampliação do número de empresas investindo recursos em eventos maiores, bem como novas oportunidades de parceria na abrangência.

Quanto ao percentual de inscrições de trabalhadores do comércio e serviços, no Programa Cultura, que mede tal indicador apenas nas atividades de Artes Cênicas e Biblioteca, nota-se um sensível aumento, comparativamente a 2016, e um desempenho positivo. Houve uma pequena instabilidade neste indicador, devido principalmente ao aumento de clientes estudantes de escolas (categoria usuário), que passaram a utilizar os serviços.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

O desafio para 2018, mais significativamente nas Artes Cênicas e na Música, será de ampliar o espaço para ações de criação e experimentação, envolvendo ainda mais os diversos públicos com processos criativos, procurando fortalecer o conceito e entendimento das ações junto ao meio artístico e de tornar o Sesc ainda mais reconhecido como um espaço para a experimentação, disponível, dentro de suas estruturas e agendas, para esse diálogo permanente de experimentações, visando a ampliação dos repertórios e processos de criação de indivíduos e coletivos artísticos.

Ampliar a divulgação e a captação do público de comércio e serviço será um desafio para todas as linguagens artísticas. Será implementada a comercialização dos ingressos diretamente pela venda on-line, atrelada às ferramentas de divulgação focada neste público. Assim, será possível alcançar com mais eficiência o cliente do comércio e serviços.

Com o objetivo de qualificar ainda mais o corpo técnico, será criada uma nova dinâmica para o Encontro Técnico da Cultura, em que cada linguagem contará com um período e programação específicos, além de promover maior intercâmbio durante Festival de Música, Sesc Circo e Palco Giratório.

Tabela 32- Resultados dos mensuradores de produção

Programa Cultura																									
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Turmas		Frequência		Público		Partic.		Acervo		Clientes/ Pessoas Presentes		
			Com.		Dep.		Usu.		Total																
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	
Artes Cênicas	Circo	Apresentação									216	251					69305	96454							
		Curso																							
		Debate									60	44							4101	5225					
		Desenv. de experimentações																							
		Exposição									1	1					1200	6000							
		Incentivo artístico																							
		Intervenção urbana																							
		Oficina	147	10	70	1	733	3072	950	3083	49	57			4410	6258									
		Palestra																							
	Dança	Apresentação									166	435					41482	120607							
		Curso																							
		Debate									108	70							5894	6635					
		Desenv. de experimentações									45	34							630	530					
		Exposição									1	1					1200	526							
		Incentivo artístico																							
		Intervenção urbana																							
		Oficina	214	0	174	0	798	4595	1186	4595	64	109			5870	11723									
		Palestra																							
	Teatro	Apresentação									1344	1685					550277	580089							
		Curso	0	0	0	0	0	42	0	42			0	5	0	1440									
		Debate									528	430							74587	70137					
		Desenv. de experimentações									69	14							420	254					
		Exposição									1	0					100	0							

Programa Cultura (Continuação)																									
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Turmas		Frequência		Público		Partic.		Acervo		Clientes/ Pessoas Presentes		
			Com.		Dep.		Usu.		Total																
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.
		Incentivo artístico																							
		Intervenção urbana																							
		Oficina	573	304	566	448	1269	3026	2408	3778	399	211			11581	11433									
		Palestra	0	0	0	0	70	1470	70	1470	18	21					1260	1470							
Artes Visuais	Sem Modalidade	Curso																							
		Debate									4	20							140	150					
		Desenv. de experimentações																							
		Exposição de arte									140	195					166751	292624							
		Incentivo artístico							20	178	1	2					100	178	100	181					
		Intervenção urbana									2	5													
		Oficina	5	1	5	5	650	560	660	566	51	32			4095	1904									
		Palestra	40	2	40	0	1120	1126	1200	1128	35	76					1480	1137							
		Performance									1	0					50	0							
		Visita mediada à exposição									376	267							19475	12876					
Música	Sem Modalidade	Apresentação									880	1407					724976	945290							
		Curso	10	0	200	21	240	238	450	259			24	24	17300	17497									
		Debate									88	148							2797	10046					
		Desenv. de experimentações									246	197							4852	8021					
		Exposição									1	0					500	0							
		Incentivo artístico																							
		Intervenção urbana																							
		Oficina	435	284	449	564	1979	4197	2863	5045	266	129			11999	13529									
		Palestra	0	0	0	0	0	1046	0	1046	0	16					0	1056							

Programa Cultura (Continuação)																									
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Turmas		Frequência		Público		Partic.		Acervo		Clientes/ Pessoas Presentes		
			Com.		Dep.		Usu.		Total																
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.
Literatura	Sem Modalidade	Apresentação									1815	1988					168143	196790							
		Curso																							
		Debate									163	149							25900	22626					
Literatura	Sem Modalidade	Desenv. de experimentações																							
		Exposição									512	379					194409	278506							
		Incentivo artístico																							
		Intervenção urbana																							
		Mediação									28	50							244	1654					
		Oficina	542	52	297	56	1905	2063	2744	2171	160	69			12146	6904									
		Palestra	5893	2387	9651	168	116806	164120	132350	166675	807	887					141610	168209							
Audiovisual	Sem Modalidade	Curso	0	6	0	0	0	45	0	51			0	1	0	760									
		Debate									411	410							20379	22847					
		Desenv. de experimentações																							
		Exibição									1700	1596					131850	132468							
		Exposição																							
		Incentivo artístico																							
		Intervenção urbana									0	1													
		Oficina	48	5	68	10	189	331	305	346	19	17			1275	1379									
		Palestra	63	15	73	20	614	474	750	509	15	14					800	504							
Biblioteca	Sem Modalidade	Captação e difusão de livros													1000	1063									
		Consulta																			100919	149188	499171	523961	
		Empréstimo	5243	8241	3948	3826	7923	5442	17114	17509	159172	192392											21332	42341	
		Oficina	97	161	211	228	606	603	914	992	25	34			1096	1026									

[illegible]

Fonte: APQ-Sesc/RS

Nota Explicativa: Com a aprovação da Resolução nº 1.303/2015 – Referencial Programático do Sesc, a mensuração da produção com base em uma variável unificadora foi abolida, declinando-se da utilização do mensurador Atendimento como forma de totalização dos serviços prestados, e substituindo-o pelas variáveis que melhor caracterizem e qualifiquem a incidência da clientela na utilização de cada realização. Em função dessa mudança, não é possível promover uma comparação da produção em relação ao realizado nos outros anos.

3.2.4- 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: XXX.303.610-XX Cargo: Gerente de Área

Responsável: Maria Helena Krause Ramos CPF: XXX.650.300-XX 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 2017 em relação ao exercício de 2016.

O Programa compreende as atividades de Turismo Social, Desenvolvimento Físico Esportivo e Recreação, executado por duas gerências no Departamento Regional.

Na Recreação, as ações planejadas foram realizadas com grande êxito superando em 5% a produção prevista e atingindo o resultado de 5.411.117 participantes. Com os projetos, Estação Verão, Brincando nas Férias e Sesc Recreação foi possível levar ações recreativas com uma proposta diferenciada, de cunho lúdico-educativo, e realizado em parcerias com empresas públicas e privadas beneficiando ainda mais comunidades. Um exemplo disto, foi a ampliação do projeto RecreArte, onde através da implantação da segunda Unidade Móvel de Recreação, que viaja pelo interior do Estado levando atividades como jogos gigantes, brinquedos infláveis, *slack line*, espaço *kids*, jogos de tabuleiro, apresentações de teatro, música e exibição de cinema, circulando por 60 cidades do interior do Estado, com um crescimento de 30% a mais em relação a 2016.

No Desenvolvimento Físico Esportivo foi possível atingir o público, de forma abrangente, por todo o Estado com os eventos esportivos, sendo exemplo o Circuito Sesc de Corridas, com a realização de 15 provas e participação de mais de 11.828 atletas, sendo considerado o maior do Estado. Já o Circuito Verão Sesc de Esportes, que oferece esportes praticados na areia, teve suas etapas municipais em 102 cidades, obtendo a participação de 12.518 atletas, demonstrando a importância dos eventos esportivos e recreativos pela abrangência de público e pelo papel social de proporcionar a integração, socialização, bem-estar e qualidade de vida.

Com relação às Academias os objetivos traçados, em 2017, foram atingidos: (i) manutenção da certificação corporativa ISO 9001:2008, (ii) otimização da capacidade instalada e buscar tendências e inovação de mercado – com a implantação de 8 novos estúdios de Pilates de aparelhos, chegamos a 31 espaços em todo Estado, sendo a maior rede de estúdios de Pilates do Rio Grande do Sul. Em relação à inovação, implantamos em todas as nossas academias o Sesc *Trainer*, que consiste em um software desenvolvido com o intuito de automatizar os cadastros e treino dos alunos, melhorando a qualidade na prestação do serviço; (iii) Auxiliar na fidelização e retenção dos clientes nas atividades sistemáticas - o programa de fidelização de alunos continuou com a possibilidade do pagamento *online*, minimizando, em muito, 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; (iv) Envolver e valorizar os colaboradores e qualificação dos materiais e equipamentos – participação em Congressos e Feiras de reconhecimento Internacional, por partes dos colaboradores, buscando novos fornecedores e novidades de mercado.

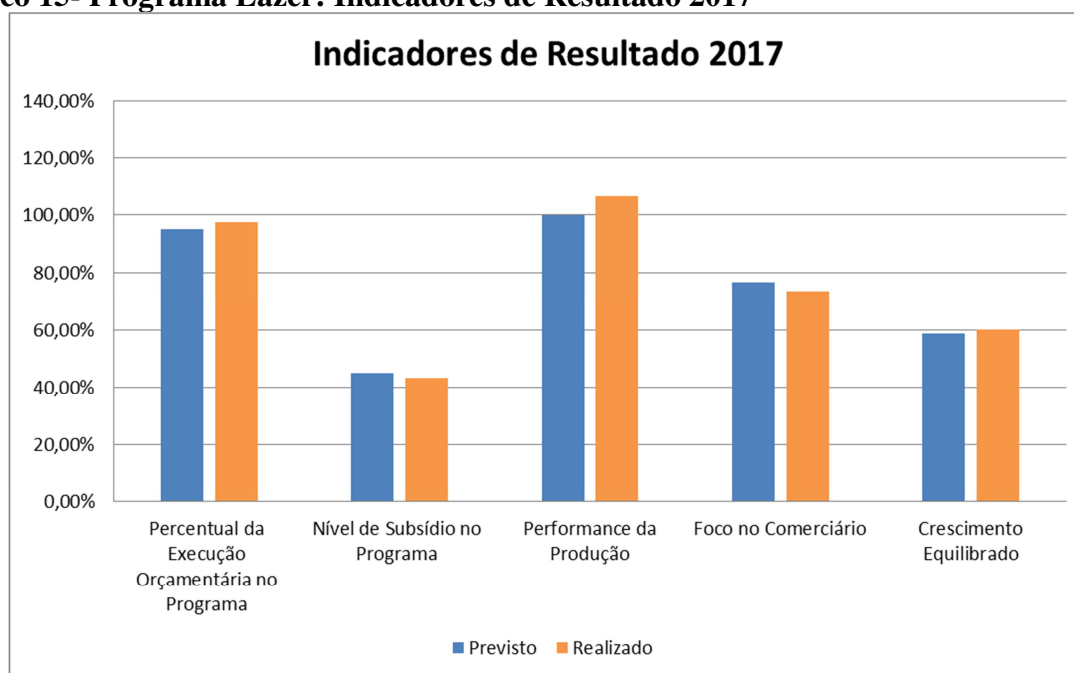
O Turismo Social, através da modalidade Turismo Emissivo, oportunizou a integração social e educou de forma prazerosa, representando 44,11% do total da atividade, 2% acima dos resultados de 2016, que foram obtidos através dos serviços de pacotes turísticos dos projetos Reconhecer Rio Grande do Sul, Conhecer Destinos e Culturas e do Férias Imperdíveis.

A Temporada de Férias comercializou 31.078 pacotes de hospedagem, 1,86% acima que o ano de 2016, sendo que destes, 27.440 foram para os trabalhadores de bens, serviços e turismo, comerciários representando 88% do público total.

A modalidade Receptivo foi responsável por 55,43% da execução física de 2017, ao realizar 210.578 produções, sendo destes 95.861 no Sesc Torres, 94.729 no Sesc Gramado, 17.847 no Sesc Protásio Alves e 2.141 na Pousada Sesc Caxias do Sul, possibilitando uma taxa de ocupação média de 76% das unidades habitacionais disponibilizadas. Tivemos um crescimento de 5% na execução física, em relação ao ano anterior, porém um decréscimo de 5% de taxa de ocupação, reflexo da economia do país. Na mesma modalidade, porém na realização passeio local, em 2017, iniciamos o atendimento de receptivo aos demais regionais do país. Este serviço gerou 0,46% da produção da atividade.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 15- Programa Lazer: Indicadores de Resultado 2017



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 33- Programa Lazer: Indicadores de Resultado 2017

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	$(\text{Total das Despesas realizadas no Programa} / \text{Total das Despesas orçadas no Programa}) \times 100$	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	97%	
Nível de Subsídio no Programa	$[(\text{Despesas Correntes do Programa} - \text{Receitas de Serviços do Programa}) / \text{Despesas Correntes do Programa}] \times 100$	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	43%	
Performance da Produção	$(\text{total variável principal prevista} / \text{total variável principal realizada no ano}) \times 100$	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	107%	
Foco no Comercário	$[\text{N}^\circ \text{ total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações} / \text{Total de participantes nas ações}] \times 100$	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 80 a 105% - Adequado Entre 76% e 79,99% - Atenção Menor que 75% - Inadequado	74%	
Performance do Crescimento Equilibrado	$(\text{Total das receitas realizadas} / \text{total das despesas realizadas sem adequações}) / (\text{Total das receitas previstas} / \text{Total das despesas previstas sem adequações}) \times 100$	Performance: Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	102%	

Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 34- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2017 e 2016	2016			2017		2018
	Previsto	Realizado		Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	97%		95%	97%	 96%
Nível de Subsídio no Programa	40%	40%		45%	43%	 43%
Performance da Produção	100%	106%		100%	107%	 100%
Foco no Comercário	74%	75%		77%	74%	 77%
Crescimento Equilibrado	64%	66%		59%	60%	 59%
 Acima Planejado  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme						

Fonte: APQ-Sesc/RS

iii. Conclusão**iii.a. Avaliação do resultado**

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, e atividades sistemáticas voltadas para o bem-estar e qualidade de vida nas Unidades Operacionais.

A maioria dos indicadores apresenta desempenho favorável, destacando-se os indicadores de *performance* de produção e de crescimento equilibrado, que apresentaram um resultado de 107% e 102%.

Merecem atenção os indicadores foco no comerciário e nível do subsídio, pelo desempenho abaixo do esperado, impactados pelos resultados do projeto JERGS – Jogos Escolares do Rio Grande do Sul, realizado em parceria com o Governo do Estado do Rio Grande Sul, que atendeu 138.229 alunos de 2.163 escolas públicas e privadas, gerando uma arrecadação no valor de R\$ 3.157.000,00. Cabe ressaltar que o projeto é o maior evento esportivo amador realizado nas escolas do Estado.

As ações do Programa de Lazer são desdobradas nas atividades de Recreação, Desenvolvimento Físico Esportivo e Turismo Social.

Em relação ao crescimento equilibrado proposto a atividade de Recreação teve uma *performance* de 98%, e o Desenvolvimento Físico-Esportivo de 105%.

O Turismo Social superou em 2% da produção planejada e teve uma execução financeira de 99,71% e um foco no comerciário de 85,17%. Desta forma, cumprimos com o objetivo de sensibilizar os trabalhadores do comércio de bens, serviço e turismo, pelas vivências agradáveis que propiciaram momentos de lazer e de valorização do meio ambiente e das comunidades visitadas, estimulando o conhecimento histórico, cultural e social.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Na busca da melhoria contínua, nas atividades de Recreação e Desenvolvimento Físico Esportivo foram previstas ações de ampliação nas áreas de abrangência das Unidades Operacionais, como o aumento de mais quatro etapas do Circuito Sesc de Corrida, implantação de novos Estúdios de Pilates e implantação de uma nova unidade móvel voltada para o lazer. Soma-se a isto a capacitação das equipes, qualificando e dando continuidade ao compromisso de inovar os serviços oferecidos, atendendo a expectativa dos nossos clientes/associados.

Em 2018, na atividade Turismo Social, os projetos Férias Imperdíveis e Temporada de Férias e projeto piloto de 9 unidades, serão redirecionados para a operadora de turismo, objetivando agilidade, produtividade e eficácia do processo. As estratégias para o aumento dos meios de hospedagem dar-se-ão pelo gerenciamento do tarifário e implantação das reservas *on line*.

Tabela 35- Resultados dos mensuradores de produção

Programa Lazer																									
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Turmas		Frequência		Público		Plateia		Parti cip.	Diárias			
			Com.		Dep.		Usu.		Total																
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.
Desenvolvimen to Físico- Esportivo	Avaliação Físico- Funcional	Avaliação	24426	23527	13345	11911	14476	14072	52247	49510															
		Reavaliação	15328	11986	9249	7426	9424	7732	34001	27144															
	Eventos Físico- Esportivo	Apresentação esportiva*	76	0	28	30	156	421	256	451	38	4						622	957						
		Aula especial									852	1340										79010	127964		
		Competição	31254	13916	10771	5868	172151	196179	214176	215963	1227	1274								749895	989697				
		Oficina	2740	5154	3415	6040	6897	13623	13052	24817	3374	936				42318	50139								
		Palestra	542	242	334	101	543	416	1419	759	18	18						1419	748						
		Treino																							
	Exercícios Físicos Sistemáticos	Exercício físico coletivo	65098	25169	36952	12546	33280	14477	135330	52192			0	1080	680262	729374									
		Exercício físico individual	111309	43783	62868	24058	64681	26141	238858	93982					1522461	1566602									
	Formação Esportiva	Esporte coletivo	2124	486	7582	1930	14237	2577	23943	4993			2106	180	155864	124322									
		Esporte individual	780	643	736	661	674	495	2190	1799			296	50	8708	17639									
		Esporte radical e da natureza																							
		Luta																							
		Multipráticas esportivas																							
Recreação	Sem Modalidade	Colônia de Férias	1100	579	2691	3539	1230	1729	5021	5847	89	101			28755	31885									
		Festa/Festividade									187	221									30394	43263			
		Frequência a parque aquático															134868	145874							
		Jogos, brinquedos e brincadeiras																			1195664	1286715			
		Jogos de salão																			174802	226753			
		Passeio recreativo									440	314									27965	27849			

Programa Lazer (Continuação)																									
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Turmas		Frequência		Público		Plateia		Particip.		Diárias		
			Com.		Dep.		Usu.		Total																
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.
Recreação	Sem Modalidade	Recreação esportiva									14841	15158									3518704	3576207			
		Reunião dançante										146	140									10896	11912		
		Sarau recreativo										140	334									30756	60659		
Turismo Social	Turismo Emissivo	Excursão	16671	8165	7271	7157	6585	6594	30527	21916	2655	2419			122219	118385									
		Passeio	31507	4602	4382	2488	8064	42188	43953	49278	1078	1061			44053	49175									
	Turismo Receptivo	Hospedagem	45779	39225	29217	10934	6042	7173	81038	57332														173093	172683
		Hospedagem <i>day-use</i>																							
		Passeio local	400	534	200	39	0	105	600	678	20	29			1800	1774									
		Traslado									17718	9713			30410	37895									

* Na Realização Apresentação Esportiva a variável Clientes referem-se aos Clientes Participantes.

Fonte: APQ-Sesc/RS

Nota Explicativa: Com a aprovação da Resolução nº 1.303/2015 – Referencial Programático do Sesc, a mensuração da produção com base em uma variável unificadora foi abolida, declinando-se da utilização do mensurador Atendimento como forma de totalização dos serviços prestados, e substituindo-o pelas variáveis que melhor caracterizem e qualifiquem a incidência da clientela na utilização de cada realização. Em função dessa mudança, não é possível promover uma comparação da produção em relação ao realizado nos outros anos.

3.2.5- 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: XXX.396.001-XX 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 2017 em relação ao exercício de 2016.

As atividades do Programa Assistência são: Desenvolvimento Comunitário, Segurança Alimentar e Apoio Social, Trabalho Social com Grupos e Assistência Especializada. As diversas ações do Programa tem 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. São promovidas reuniões para a formação de grupos de interesses e de núcleos comunitários, palestras, seminários, cursos, campanhas, feiras e obtenção de financiamento de serviços.

A atividade de Desenvolvimento Comunitário compreende dois diferentes serviços: o Programa Sesc de Voluntariado e o Programa Sesc Cidadania - Projeto Plantar, cujas ações foram realizadas observando a premissa de fortalecer laços comunitários e colaborativos, que mobilizassem pessoas e organizações para atuar em rede com foco na busca de soluções para o desenvolvimento de comunidades em situação de vulnerabilidade social. Em 2017, o Programa passou a estar presente em todas as Unidades que contam com o Programa Mesa Brasil como Porto Alegre, Lajeado, Santa Maria, Cachoeira do Sul, Rio Grande, Ijuí e Erechim, com o intuito de ampliar a rede de voluntários e a presença do Sesc na área de ação social no interior do Estado, buscando atender a uma demanda por ações de impacto social que cresce em todas as regiões do país. Já o Projeto Plantar, desenvolvido pelo Sesc Protásio Alves, desde 2006, que oportuniza a inclusão e a valorização da comunidade localizada no entorno da UO, ofereceu às crianças e adolescentes uma série de atividades educativas, culturais, esportivas e de saúde. Ao longo de 2017, foram desenvolvidos os marcos conceituais para o alinhamento do Procedimento Regional, que deverá entrar em vigor no ano de 2018, com destaque para: protagonismo jovem, metodologias ativas de ensino e aprendizagem, promoção do impacto social e desenvolvimento humano e comunitário.

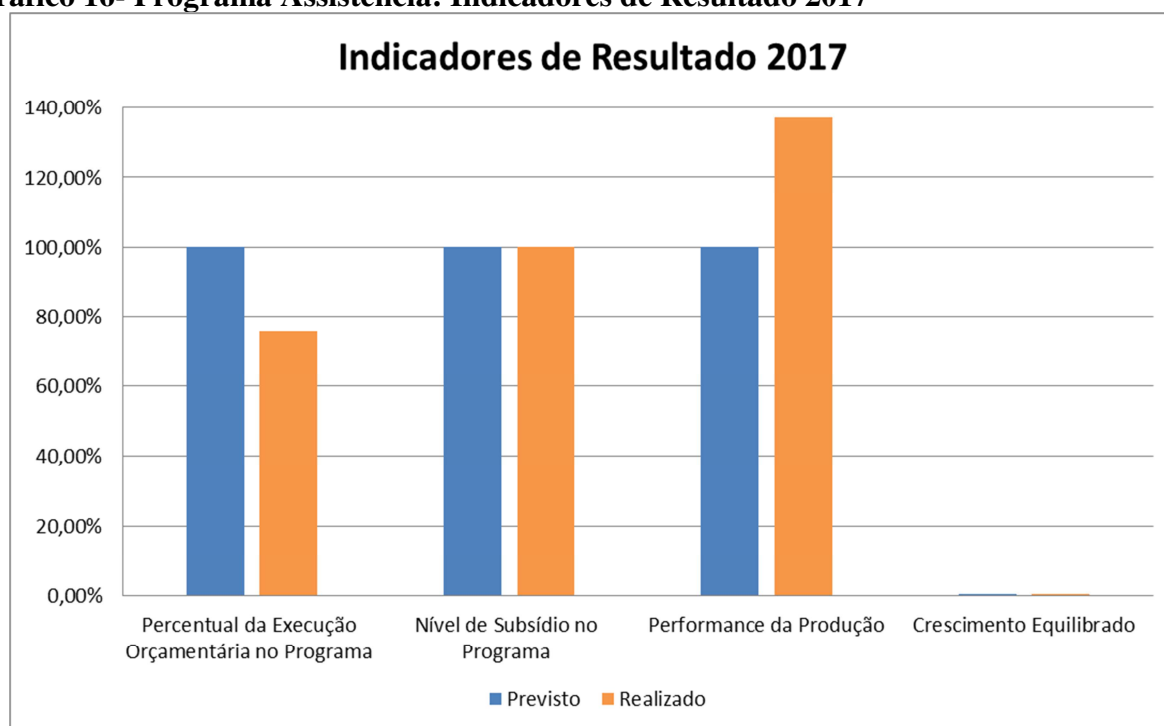
A atividade de Segurança Alimentar e Apoio Social compreende o Programa Mesa Brasil Sesc e possui destacada relevância social no contexto do Estado do Rio Grande do Sul. A ação do Programa Mesa Brasil coloca o Sesc/RS em um espaço de destaque, não só junto às centenas de organizações não-governamentais que são atendidas, mas também junto ao poder público e à sociedade. Em 2017, o Programa Mesa Brasil Sesc obteve a manutenção do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) por parte da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), a qual foi fundamental para a obtenção dos resultados apresentados em 2017, bem como os projetos aprovados no segundo semestre e que garantirão variedade e quantidades de alimentos bastante significativos para o próximo ano. O Programa também realizou ações educativas, visando o desenvolvimento humano e o fortalecimento das entidades sociais, algumas delas em parceria com a Ceasa/RS (Centrais de Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul), através do ônibus-escola, o qual esteve presente em importantes eventos, ao longo do ano, na região metropolitana de Porto Alegre. No escopo dos doadores, foram concretizadas as parcerias com a Rede Makro Atacadista para doações sistemáticas e com o Grupo BRF (Perdigão) para a

realização da campanha de natal, a qual distribuiu cerca de 94,5 toneladas de aves chester, além do permanente trabalho de visita de captação e novos parceiros junto a empresas de pequeno, médio e grande porte do Estado.

Já a atividade Trabalho Social com Grupos foi desenvolvida através do Programa Sesc Maturidade Ativa, que atualmente conta com 77 grupos formados com idosos a partir de sessenta anos, seis grupos a mais do que inicialmente planejado para o ano de 2017, em consonância a tendência de longevidade que ocorre mundialmente, segundo a OMS (Organização Mundial da Saúde). Os sete novos grupos de idosos foram implantados entre os meses de junho a dezembro, nas cidades de Rosário do Sul, Tapes, Três de Maio e em 4 bairros do município de Porto Alegre: Ipanema, Cavallhada, Restinga e Santa Rosa de Lima. Os grupos Sesc Maturidade Ativa estão em franco crescimento de participantes, o que desafia o Sesc/RS na busca de parcerias que ofereçam espaços físicos apropriados, como clubes, sindicatos e espaços públicos, a fim de atender com qualidade os idosos. Foram realizados ainda a 14ª Convenção Sesc Maturidade Ativa, as ações alusivas ao Mês do Idoso em todo o Estado, os eventos alusivos ao Dia Mundial de Conscientização sobre a Violência Contra a Pessoa Idosa, além da manutenção do CRE – Centro de Referência do Envelhecimento e as pesquisas acadêmicas sobre envelhecimento populacional junto com instituições de ensino superior.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 16- Programa Assistência: Indicadores de Resultado 2017



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 36- Programa Assistência: Indicadores de Resultado 2017

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	$(\text{Total das Despesas realizadas no Programa} / \text{Total das Despesas orçadas no Programa}) \times 100$	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	76%	
Nível de Subsídio no Programa	$[(\text{Despesas Correntes do Programa} - \text{Receitas de Serviços do Programa}) / \text{Despesas Correntes do Programa}] \times 100$	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	100%	
Performance da Produção	$(\text{total variável principal prevista} / \text{total variável principal realizada no ano}) \times 100$	Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	137%	
Performance do Crescimento Equilibrado	$(\text{Total das receitas realizadas} / \text{total das despesas realizadas sem adequações}) / (\text{Total das receitas previstas} / \text{Total das despesas previstas sem adequações}) \times 100$	Performance Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	130%	

Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 37- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2017 e 2016	2016			2017		2018
	Previsto	Realizado		Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	75%		100%	76%	
Nível de Subsídio no Programa	100%	100%		100%	100%	
Performance da Produção	100%	83%		100%	137%	
Crescimento Equilibrado	0,3%	0,3%		0,13%	0,16%	
 Acima planejado  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme						

Fonte: APQ-Sesc/RS

iii. Conclusão**iii.a. Avaliação do resultado**

O Programa Assistência apresentou uma avaliação positiva, segundo os resultados dos indicadores calculados, com uma *performance* de produção bastante expressiva devido ao aproveitamento de oportunidades de ampliação no número de grupos do Programa Maturidade Ativa e pessoas atendidas com a distribuição de gêneros alimentícios. A única ressalva fica por conta do indicador de Distribuição de Gêneros Alimentícios do Programa Mesa Brasil, que por conta da crise financeira que atinge empresas doadoras não nos permitiu atingir a meta. A grande discrepância de desempenho de 2016 para 2017 se deveu à nova forma de contagem da produção, que ocasionou a previsão um pouco distante do potencial de realização, em função da falta de um histórico compatível.

Ressaltamos que no período a execução do orçamento se manteve exemplar, bem próxima da meta almejada. O resultado mais preocupante é referente às realizações das ações, especialmente

na atividade de Trabalho Social com Grupos no Programa Sesc Maturidade Ativa, pois houve a ampliação de 6 novos grupos além do inicialmente planejado para o período. No entanto, cabe explicar que as ações realizadas além do planejamento tiveram como objetivo aproveitar oportunidades que deram chance de ampliar a atuação do Sesc nas comunidades atendidas pelas ações educativas aos grupos de idosos. Analisando também o crescimento equilibrado, o qual ficou acima da meta, podemos destacar que as Unidades conseguiram aproveitar muitos dos recursos internos e voluntários para ministrar palestras e oficinas, reduzindo as despesas previstas para a contratação de oficinairos. Também o projeto do evento Convenção Maturidade Ativa teve alguns itens não adquiridos em função de uma mudança no local do evento, que possibilitou a economia com a despesa de infraestrutura.

*Em relação ao Percentual de Execução Orçamentária, destacamos que foi previsto um montante significativo de recursos para a construção da nova sede da UO Sesc Comunidade em Porto Alegre e que não foi executado, por conta de atrasos na liberação da obra por parte da Prefeitura Municipal

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Para o próximo período, serão aperfeiçoadas as estratégias de leitura de cenário interno e externo para ampliar o número de inscrições de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes, bem como mapear e atender as demandas das comunidades onde o Sesc atua através de ações educativas, desenvolvimento comunitário e segurança alimentar e nutricional, que possibilitem a geração de impacto social aos participantes, realizados pelo Programa Assistência.

Como ponto mais específico de melhoria, destacamos o Percentual de Execução Orçamentária que necessitará de um planejamento mais detalhado para garantir uma realização mais condizente com a previsão. Outro indicador importante que merece a atenção é a Distribuição de Gêneros Alimentícios, no qual não atingimos a meta prevista. Sobre esse item, definimos ações de captação de novos parceiros e retomada de parcerias atualmente inativas para serem implementadas ao longo de 2018, através de visitas e veiculação de ações de marketing que possam dar visibilidade ao Programa Mesa Brasil, incrementando seu potencial de adesão de novos parceiros.

Tabela 38- Resultados dos mensuradores de produção

Programa Assistência (Continuação)																					
Segurança Alimentar e Apoio Social *	Redes	Realizações	Variáveis															Quantidade			
																		Prev.	Real.		
		Distribuição de produtos diversos	Outros										Distribuição (Unid.)					48090	52364		
													Beneficiados					1890	6165		
		Grupos Sociais																			
		Tipos de Grupos	Clientes								Número										
			Com.		Dep.		Usu.		Total												
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.							
		de Idosos	1203	1232	1322	1413	2856	3565	5381	6210	74	77									
		de Crianças																			
		de Adolescentes																			
		de Pais																			
		Intergeracionais	2	9	18	80	30	134	50	223	2	11									
		Voluntários																			
		Outros																			
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Turmas		Frequência		Público		Participantes		
			Com.		Dep.		Usu.		Total												
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	
Trabalho Social com Grupos	Sem Modalidade	Ação de voluntariado									1	10							30	240	
		Campanha									716	578							32008	35375	
		Consulta social									5157	5551							5191	5621	
		Curso	0	2	0	2	0	7	0	11			0	1	0	220					
		Encontro	4338	5687	5953	7940	11894	19254	22185	32881	593	756							23410	37848	
		Oficina	5241	8539	6671	10257	14612	25185	26524	43981	1651	1674			57291	72605					
		Palestra	6548	6417	7441	7524	15376	18037	29365	31978	666	649					28543	30598			
		Reunião									923	1097							38457	54468	
		Visita domiciliar, inst. e com.									261	192							4430	3389	

Programa Assistência (Continuação)																				
Atividades	Modalidades	Realizações	Clientes								Número		Turmas		Frequência		Público		Participantes	
			Com.		Dep.		Usu.		Total											
			Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.	Prev.	Real.
Assistência Especializada	Sem Modalidade	Concessão de Financiamentos - Odontologia	4441	6707	2793	3460	912	1036	8146	11203	8146	11221								
		Concessão de Financiamentos - Turismo Social (hospedagem)	4411	3719	2010	135	547	599	6968	4453	6968	4453								
		Concessão de Financiamentos - Turismo Social (excursões)	4558	9974	2492	3227	1241	2266	8291	15467	7354	15467								
		Concessão de Financiamentos - Outros	56	342	287	291	36	72	379	705	379	687								
		Orientações																		
		Referenciação de Serviços																		

* Devido a natureza da Modalidade Apoio Emergencial, Realização Campanha, não exige a apresentação de metas.

Fonte: APQ-Sesc/RS

Nota Explicativa: Com a aprovação da Resolução nº 1.303/2015 – Referencial Programático do Sesc, a mensuração da produção com base em uma variável unificadora foi abolida, declinando-se da utilização do mensurador Atendimento como forma de totalização dos serviços prestados, e substituindo-o pelas variáveis que melhor caracterizem e qualifiquem a incidência da clientela na utilização de cada realização. Em função dessa mudança, não é possível promover uma comparação da produção em relação ao realizado nos outros anos.

3.2.6- Programa Administração

i. Descrição geral (Referencial Programático)

Conjunto de Atividades que visa o planejamento, à organização e à 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: XXX.953.950-XX 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 2017 em relação ao exercício de 2016.

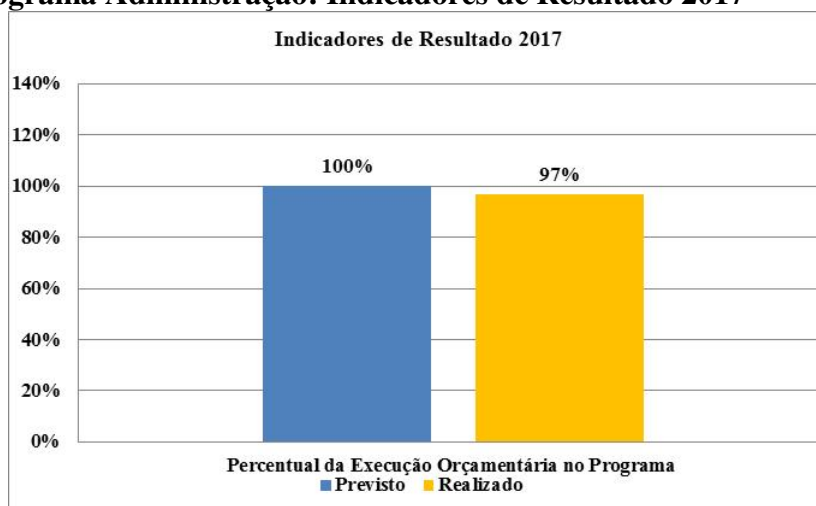
O programa Administração cumpriu com as ações previstas em 2017, atendendo ao que preconiza o Referencial Programático do Sesc, aprovado pela Resolução 1.303/2015, com entrada em vigor a partir de 1º de janeiro de 2016, em substituição da Classificação Programática (Portaria N Sesc nº 490/2004) e dos Critérios para Cômputo de Atendimentos (Portaria N Sesc nº 491/2004).

O programa teve uma performance de 97% em 2017, considerado adequado, o que assegurou as realizações das ações nas respectivas atividades. Comparativamente a 2016, teve um crescimento expressivo na performance, passando de 72 para 97%, o que demonstra a efetividade das atividades que envolvem o planejamento, organização, mobilização dos recursos humanos, materiais, técnicos, financeiros e institucionais, com o propósito de contribuir para a eficiência na gestão, garantindo os meios necessários ao desenvolvimento das ações da área fim.

As ações descritas no item 3.2.1, relativas aos objetivos estratégicos, também reiteram a eficácia do Programa Administração.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 17- Programa Administração: Indicadores de Resultado 2017



Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 39- Programa Administração: Indicadores de Resultado 2017

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	$(\text{Total das Despesas realizadas no Programa} / \text{Total das Despesas orçadas no Programa}) \times 100$	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	97%	

Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 40- Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2017 e 2016	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	72%	100%	97%	100%
■ Acima planejado ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme					

Fonte: GEF-Sesc/RS

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, bem como em infraestrutura e nos recursos humanos da Instituição.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Manter o foco nas realizações das ações previstas, com monitoramento constante para correção de desvios dos planos, atuando de forma preventiva e alinhada à Missão institucional, considerando sempre a ampliação do número de inscrições de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes, bem como mapear e atender as demandas das comunidades onde o Sesc atua.

3.3- Estágio de implantação do planejamento estratégico

3.3.1- Estágio de desenvolvimento e 3.3.2- Metodologia de formulação, de avaliação e revisão dos objetivos estratégicos

O ciclo do planejamento estratégico contempla seis grandes fases para um horizonte de três anos, com validação das estratégias, revisão das metas e indicadores, anualmente. O processo é iniciado pela Direção Regional, coordenado pela Assessoria de Planejamento e Qualidade e conta com a participação de todas as áreas do Departamento Regional e Unidades Operacionais em todas as suas fases. O Sesc/RS elabora seu planejamento estratégico, desde 2001, destacando a análise de cenários, matriz SWOT, *workshop* de planejamento, elaboração do orçamento e monitoramento e a análise dos resultados. As estratégias são discutidas pela equipe de gestores e, por meio da metodologia do BSC, os desafios são priorizados e traduzidos no Mapa Estratégico.

Tabela 41- Ciclo do planejamento estratégico

Fase		Detalhamento	Estágio
1	Definir a Estratégia	consiste em definir a missão, visão, princípios e políticas (elementos permanentes) com base no decreto-lei de criação da Instituição, com as Diretrizes do Quinquênio do Departamento Nacional, Sistema Fecomércio e demais partes interessadas	
2	Planejar a Estratégia	a revisão do Mapa Estratégico é realizada em eventos como o <i>workshop</i> de planejamento para, posteriormente, iniciar a revisão de metas, indicadores e iniciativas estratégicas, considerando o alinhamento com os cenários identificados e necessidades das partes interessadas e aprendizado do ano anterior.	
3	Alinhar a Organização	com base no material elaborado e nas discussões do <i>workshop</i> , as áreas e Unidades Operacionais revisam e complementam a análise de cenários, por meio da identificação das variáveis externas, através da revisão do Macroambiente (da PESTEL: Políticas – Econômicas – Sociais – Tecnológicas – Ecológicas – Legais), alinhando aos Riscos Empresariais e consolidando a matriz <i>SWOT</i> local, identificando a contribuição e os desafios de cada área e Unidade Operacional para o alcance das estratégias, com a definição do posicionamento estratégico local, e subsidia o mapa tático e também a etapa de negociação do orçamento e produção. As necessidades e expectativas das partes interessadas, bem como a tradução em requisitos é realizada de forma cooperada entre a Direção Regional e as Unidades Operacionais nas Imersões do Sistema de Gestão do Sesc, tanto corporativa, quanto das Unidades Operacionais.	
4	Planejar as Operações	nesta fase, é realizado o desdobramento nas áreas do DR e elaborado o Mapa Tático pelas Unidades Operacionais, bem como o desdobramento dos indicadores estratégicos para as mesmas. Também é realizado o alinhamento com o programa de trabalho e orçamento anual detalhado nos projetos operacionais e constam no sistema ERP Sescnet, com monitoramento <i>on-line</i>	
5	Testar e Aprender	o monitoramento da execução da estratégia ocorre por meio do software de gerenciamento dos indicadores e Sistema de Reuniões onde são realizadas as análises e definidas as possíveis correções de rumo	
6	Monitorar e Aprender	ao final do ciclo trienal é realizado o aprendizado de PE e o grau de implementação da estratégia. O resultado deste aprendizado é incorporado na revisão do próximo ciclo	

Legenda:  Estágio avançado  Estágio intermediário  Estágio inicial

Fonte: APQ-Sesc/RS

Com relação à perspectiva futura, há necessidade de melhor desdobramento das estratégias com vistas ao alinhamento dos esforços na consecução dos objetivos estabelecidos. De todas as fases, na relativa ao desdobramento dos objetivos encontra-se a maior dificuldade, uma vez que exige o trabalho conjunto, definição de responsável, adoção de metodologias de elaboração de projetos e monitoramento constante. A maior barreira para o planejamento estratégico é a visão de curto prazo e como alinhar a estratégia à operação. Para minimizar estas dificuldades, investimos fortemente na participação das pessoas na construção do plano, na revisão constante dos objetivos traçados e na coerência entre o desafio e a métrica estabelecida. Destacamos as boas práticas para a gestão estratégica: fóruns sistemáticos de acompanhamento dos resultados; utilização de *softwares* de gerenciamento de indicadores com sinalizadores; automatização dos dados (metas e resultados) garantindo a rastreabilidade e minimização de possibilidade de adulterações de resultados; adoção de contratos de gestão para o alcance dos resultados, alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e meritocracia.

3.3.3- Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica

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. Com relação ao desempenho global do Mapa Estratégico, em 2017, 22 indicadores de desempenho foram estabelecidos para mensuração do desempenho nos respectivos objetivos estratégicos e, deste total, 18 atingiram a meta proposta. Com isso tivemos uma *performance* de 81% e, comparativamente a 2016, crescemos 1,84 pp, demonstrando evolução e consideramos um resultado positivo diante dos desafios propostos. A metodologia do BSC contribui para o entendimento da relação de causa e efeito entre os objetivos propostos, evidenciando a importância da compreensão das interrelações e da necessidade da tomada de decisão avaliar os impactos no desempenho e na proposição das metas do período.

3.3.4- Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade

As principais revisões o plano estratégico foram:

Tabela 42- Histórico de revisões do plano estratégico

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
2018	Inicia novo ciclo de preparação da revisão do plano estratégico com novo horizonte 2020-2030 e a finalização dos objetivos	2020-2030
2019	Missão / Visão / Princípios / Objetivos Estratégicos / Indicadores / Metas	2020-2030

Fonte: APQ-Sesc/RS

3.3.5- Envolvimento da alta direção (Diretores)

Em todas as revisões e definições, a alta direção sempre foi presente e referendou o resultado do trabalho, bem como no monitoramento do desempenho. Anualmente, realizamos o *workshop* de planejamento estratégico e, trimestralmente realizamos as reuniões de resultados com análise do desempenho e estabelecimentos de planos de ação e novas estratégias de correção de rumo. Os pontos necessários para a melhoria é intensificar a análise de desempenho do alcance do objetivo e não somente do resultado do indicador.

3.3.6- Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico

O alinhamento das unidades ocorre pelo desdobramento das metas dos indicadores para todas as unidades e áreas pertinentes. Utilizamos *softwares* específicos para o gerenciamento, com sinaleiras, o que permite um monitoramento constante do desempenho. A partir deste desdobramento dos indicadores dos objetivos estratégicos é possível explicitar a contribuição de cada Unidade Operacional e área do Departamento Regional para o alcance dos objetivos.

Ao longo dos anos, conseguimos evoluir na construção de painéis de monitoramento e uma rotina de alimentação dos dados, de forma automatizada, o que garante maior rapidez na coleta e disponibilidade dos dados, facilitando a visualização do desempenho e atuação nas Unidades Operacionais. Podemos afirmar que mais de 97,67% estão alinhadas, com fatores pontuais que impactaram no desempenho e apenas 01 Unidade Operacional apresenta necessidade de alinhamento, com providências adotadas no mês de dezembro de 2017.

Tabela 43- Desempenho das Unidades Operacionais com o alinhamento do plano

Unidade Sesc	Avaliação descritiva	(Nº indicadores na meta/ total indicadores) *100	Unidade	Avaliação descritiva	(Nº indicadores na meta/ total indicadores) *100
9 - Protásio Alves	1	46,20%	31 - São Leopoldo	3	71,4%
10 - Navegantes	3	78,6%	32 - Uruguaiana	3	85,7%
11 - Comunidade	3	72,7%	35 - Centro	2	61,5%
12 - Alegrete	3	92,9%	36 - Redenção	3	84,6%
13 - Bagé	3	92,9%	40 - São Borja	3	92,9%
14 - Bento Gonçalves	2	64,3%	41 - Camaquã	3	100,0%
15 - Cachoeira do Sul	3	78,6%	42 - Torres	3	78,6%
16 - Carazinho	3	71,4%	43 - Venâncio Aires	3	100,0%
17 - Caxias do Sul	2	64,3%	44 - Montenegro	3	85,7%
18 - Cruz Alta	3	85,7%	45 - Farroupilha	2	66,7%
19 - Erechim	3	71,4%	46 - Gravataí	2	60,0%
20 - Ijuí	3	85,7%	47 - Gramado	3	71,4%
21 - Lajeado	2	50,0%	48 - Taquara	3	85,7%
22 - Novo Hamburgo	3	85,7%	53 - Tramandaí	3	78,6%
23 - Passo Fundo	3	78,6%	59 - Viamão	2	57,1%
24 - Pelotas	3	78,6%	60 - Chuí	2	57,1%
25 - Rio Grande	3	78,6%	61 - Canoas	2	57,1%
26 - Santa Cruz Sul	2	57,1%	62 - Cachoeirinha	3	78,6%
27 - Santa Maria	3	71,4%	63 - Centro . Histórico	2	38,5%
28 - Santa Rosa	3	78,6%	64 - Frederico Wesphalen.	3	85,7%
29 - Sant. Livramento	3	85,7%	68 - São Luiz. Gonzaga	3	100,0%
30 - Santo Ângelo	3	85,7%			

Legenda: *Avaliação descritiva: 3 – Vem apresentando resultados bastante sólidos e buscando maior relacionamento com a proposta; 2 – Segue os parâmetros estabelecidos pelo plano, no entanto vem apresentando resultado um pouco preocupante; 1 – Ainda possui resistência à adesão da metodologia proposta e não vem respondendo ao acompanhamento.

Fonte: APQ-Sesc/RS

3.3.7- Principais dificuldades e mudanças previstas

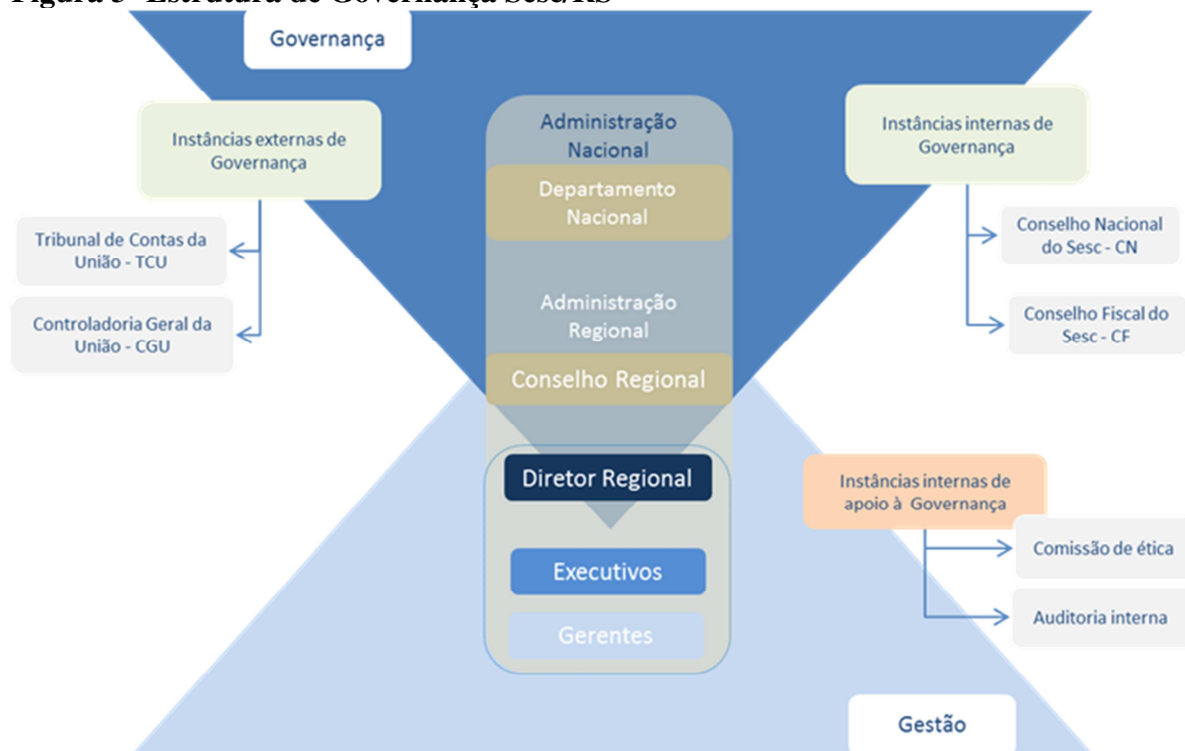
O avanço do processo de formulação é crescente, a dificuldade ainda consiste no aprofundamento das causas para propor ações mais eficazes e estabelecer as projeções de metas futuras, a fim de qualificar a tomada de decisão. Como melhoria prevista está a revisão dos fóruns de tomada de decisão, incluindo periodicidade e formato.

4- Governança

4.1- Descrição das estruturas de governança

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

Figura 3- Estrutura de Governança Sesc/RS



* Os nomes relativos à gestão foram citados no quadro “Identificação dos administradores”, disponibilizado na seção 2.1.

Fonte: GEF-Sesc/RS

A atuação das instâncias da governança estão formalizadas, conforme base normativa apresentada no quadro abaixo:

Tabela 44- 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/ N° 433/2015 Aprova Regimento Interno	Apêndice
Executivos	Resolução AR/Sesc/RS/ N° 433/2015 Aprova Regimento Interno	Apêndice
Gerentes	Resolução AR/Sesc/RS/ N° 433/2015 Aprova Regimento Interno	Apêndice
Comissão de Ética	Ordem de Serviço E AR/Sesc/RS 178/2015	Apêndice
Auditoria Interna	Norma de Serviço de Serviço DR 003/2017	Apêndice

Fonte: GEF-Sesc/RS

4.1.1- Processo de governança corporativa

O processo de Governança visa estabelecer mecanismos e estruturas, processos, funções, políticas e diretrizes (internas e externas), que garantam o cumprimento dos objetivos e resultados de forma transparente, gerando os efeitos pretendidos e maior economicidade e otimização dos recursos disponíveis. As funções da governança são: definir o direcionamento estratégico, supervisionar a gestão, envolver as partes interessadas, gerenciar riscos estratégicos, conflitos internos, auditar o sistema de gestão e controle, promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência. Para cada um dos 10 componentes dos mecanismos da governança, são aplicadas 30 práticas de controle, apresentadas a seguir:

Tabela 45- Práticas de controle da Governança Corporativa

Mecanismos	Componentes	Práticas
Estratégia	Estrutura de Governança	• Plano de cargos e salários • Regulamento Sesc, Portarias e Resoluções • Cadeia de Valor, Ecograma • Sistemas de Informação e Sistema da Qualidade
	Alinhamento Transorganizacional	• Cadeia de Valor e Mapa de contexto • Rodadas de Negociação • Fóruns de Tomada de Decisão
	Relacionamento com as Partes Interessadas	• Matriz de Partes Interessadas • Canais de comunicação • Portal da Transparência • Relacionamento institucional • BSC – Balanced Scorecard
	Estratégias Organizacionais	• BSC e Fóruns de Tomada de decisão • Certificação Corporativa ISO 9001 e MEG • Sistemas de análise de dados (Qlick / SA)
Liderança	Pessoas e Competências	• Regulamento • Plano de Cargos e Salários • Plano de Desenvolvimento • Programa Revelação (Avaliação de Desempenho) • Plano de Benefícios e Reconhecimento
	Liderança Organizacional	• Plano Estratégico • Avaliação de Desempenho • Código de Ética • Regulamento Sesc • Plano de Cargos e Salários • Prestação de Contas

Controle		• Plano de Providências e Tratamento de Não Conformidades
	Princípios e Comportamentos	• Código de Ética • Regulamento Sesc e Diretrizes Gerais de Ação Sesc • Resolução de Licitações • Valores e Princípios
	Gestão de Riscos e Controle Interno	• Gerenciamento de Riscos • Auditoria do Conselho Fiscal • Auditoria de Órgãos Externos de Fiscalização • Sistemas de Informação • Controle de Requisitos Legais
	Auditoria Interna	• Auditoria interna e externa do SGS (Qualidade) • Auditoria interna administrativa • Blitz da Qualidade e Socioambiental
	Accountability e Transparência	• Prestação de Contas, publicação das informações no Portal da Transparência • Relatórios Institucionais • Publicação dos processos licitatórios, recrutamento e seleção • Canais de comunicação com as partes interessadas

Fonte: GEF-Sesc/RS

4.2- Gestão de riscos e controles internos

4.2.1- Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos

Considerado 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.

O controle é amplamente adotado com objetivo de atuar sobre os riscos e contribuir com o alcance dos objetivos, dentro dos padrões institucionais estabelecidos, por meio da aplicação de normativos e de padrões de trabalhos definidos e padronizados, no sistema corporativo, a exemplo de procedimentos para autorização e aprovação, segregação de funções, controle de acessos.

As informações e os padrões de trabalhos são disponibilizados para a força de trabalho por canais de comunicação internos e externos, visando permitir o fluxo constante da informação, privilegiando o foco do cliente, do mercado e a melhoria contínua dos processos e serviços.

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 8 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 mau uso de seus ativos.

4.2.2- Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna

No ano em questão, 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 a documentação legal, controle financeiro, do estoque, do patrimônio, da documentação funcional, observância da legislação trabalhista e condições das estruturas físicas das Unidades Operacionais.

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.

O desenvolvimento do trabalho consistiu principalmente na aplicação de questionamentos junto aos responsáveis pelos processos internos que envolvem os controles, objeto dessa análise, através de abordagem verbal com coleta de dados e informações e, ainda, a seleção de situações para aplicação de testes.

Em 2017, a Auditoria Interna monitorou os Planos de Providências apresentados pelas UOs, referentes às recomendações constantes nos Relatórios de Auditoria, emitidos em 2016.

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 Diretor Regional do Sesc/RS, que os analisou e fez as inquirições que julgou necessárias, tanto para o Auditor Interno, quanto para às gerências ali minudenciadas.

Os relatórios com os resultados de cada auditoria foram enviados aos Gerentes das Unidades Operacionais, ao mesmo tempo em que foi solicitado que os mesmos informassem, no formulário Plano de Providências, as providências adotadas acerca das recomendações.

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.

As ações de auditoria, programadas no Plano de Auditoria, foram integralmente realizadas no exercício de 2017.

No desempenho de suas atividades esta Auditoria Interna atuou, ainda, em análises de proposta de normativos, de matérias específicas e de consultas sobre temas diversos, contribuindo para a melhoria dos sistemas de controles internos e de gestão de riscos na entidade.

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, ressaltando-se algumas constatações pontuais que indicam possibilidades de aprimoramento e maturação dos referidos controles.

5- Relacionamento com a sociedade

5.1- Canais de acesso do cidadão

5.1.1- Ouvidoria: estrutura e resultados

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

5.1.2- Serviço de atendimento ao cidadão (SAC) – estrutura e resultados

Os canais de relacionamento disponíveis para as manifestações dos clientes sejam formais ou informais para reclamação, dúvidas, elogio ou sugestão, 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 Redes Sociais e Fale Conosco: obrigatório retorno aos clientes em até 05 dias úteis. O mesmo ocorre com as redes sociais, pelas quais, em 2017, foram realizadas 6.311 interações.

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 para atendimento ao cliente e em 2017 apresentou os seguintes dados:

Informações sobre o atendimento			
Natureza da demanda	Quantidade de solicitações	Atendidas	Atendidas no prazo
Sugestão	339	339	339
Elogios	121	121	121
Dúvidas	4.008	4.008	4.008
Reclamação	437	437	437
Total	4.905	4.905	4.905

Análises:

O número de manifestações dos clientes, via Fale Conosco, teve um nº inferior a 2016, em torno de 1500 a menos, sendo que o item dúvidas foram as responsáveis por esta diferença, em função das melhorias implementadas no site, com o propósito de facilitar a visualização.

5.2- Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade.

Documentos apresentados conforme recomendado pelos Acórdãos do TCU 699/2016.

Tabela 46- Endereço para acesso às informações da Entidade

Acesso às informações da Entidade		
Documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Relatório de Gestão	www.transparencia.sesc.com.br	Anual
Resolução de Aprovação dos Orçamentos e Orçamentos Retificadores	www.transparencia.sesc.com.br	Anual Orçamento (Janeiro) Retificativo (Novembro)
Realização Orçamentária	www.transparencia.sesc.com.br	Trimestral
Demonstrações Contábeis	www.transparencia.sesc.com.br	Mensal
Informações sobre Receitas e Despesas Realizadas	www.transparencia.sesc.com.br	Trimestral
Informações sobre Processos Licitatórios	www.transparencia.sesc.com.br	Mensal
Informações sobre Contratos Celebrados	www.transparencia.sesc.com.br	Trimestral
Informação Transferência para Federação do Comércio	www.transparencia.sesc.com.br	Mensal
Informação sobre Corpo Técnico e Estrutura Remuneratória	www.transparencia.sesc.com.br	Mensal
Demonstrativos de Recursos Aplicados no Programa de Comprometimento e Gratuidade-PCG	www.transparencia.sesc.com.br	Trimestral

Fonte: GEF-Sesc/RS

5.3- Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários

A Pesquisa de Satisfação dos Clientes é aplicada semestralmente em determinados serviços e outros por evento. A ferramenta está disponível no site www.sesc-rs.com.br/pesquisa, para que o cliente possa respondê-la a qualquer tempo; também realizamos o envio por e-mail com o convite para que acesse e responda-a; além de ações de estímulo nas próprias Unidades.

Tabela 47- Acesso às informações da Entidade

Acesso às informações da Entidade		
Documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Pesquisa de Satisfação	www.sesc-rs.com.br/pesquisa	Semestral e por evento
Outros mecanismos para medir a satisfação do público com os produtos e serviços (<i>totens e tablets nas Unidades e em eventos</i>)	www.sesc-rs.com.br/pesquisa	Semestral e por evento

Fonte: MKT-Sesc/RS

5.3.1- Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

O resultado final da pesquisa de satisfação do cliente, contempla o 1º e 2º semestre de 2017, com os seguintes dados:

% Satisfação cliente externo Global Sesc/RS 91,97%, sendo estratificado pelas seguintes categorias:

- Comércio e Serviços 91,88%
- Empresário 91,28%
- Público Geral 92,26%

Com relação ao comparativo 2016 e 2017, no ano anterior, o resultado global da Satisfação Cliente Externo foi de 91,40%.

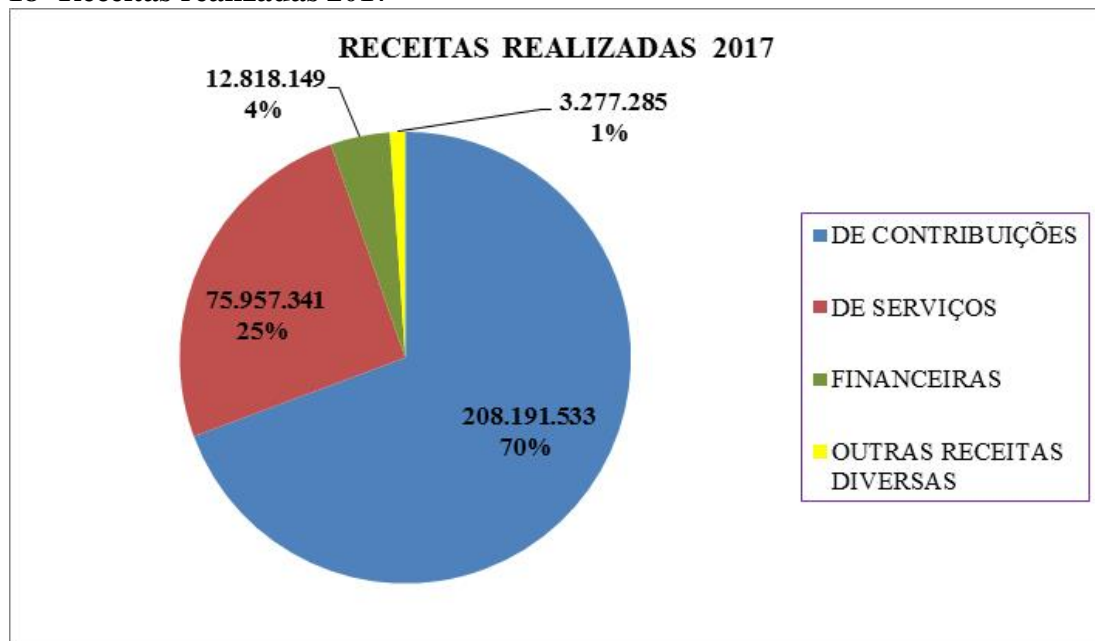
5.3.2- Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários

Este Regional atualmente não possui metodologia estruturada de avaliação dos impactos nos beneficiários, no entanto, temos grupos de estudos para desenvolvimento de uma metodologia para implantação de projeto piloto para implantação desse processo.

6- Desempenho financeiro e informações contábeis

6.1- Desempenho financeiro do exercício

Gráfico 18- Receitas realizadas 2017

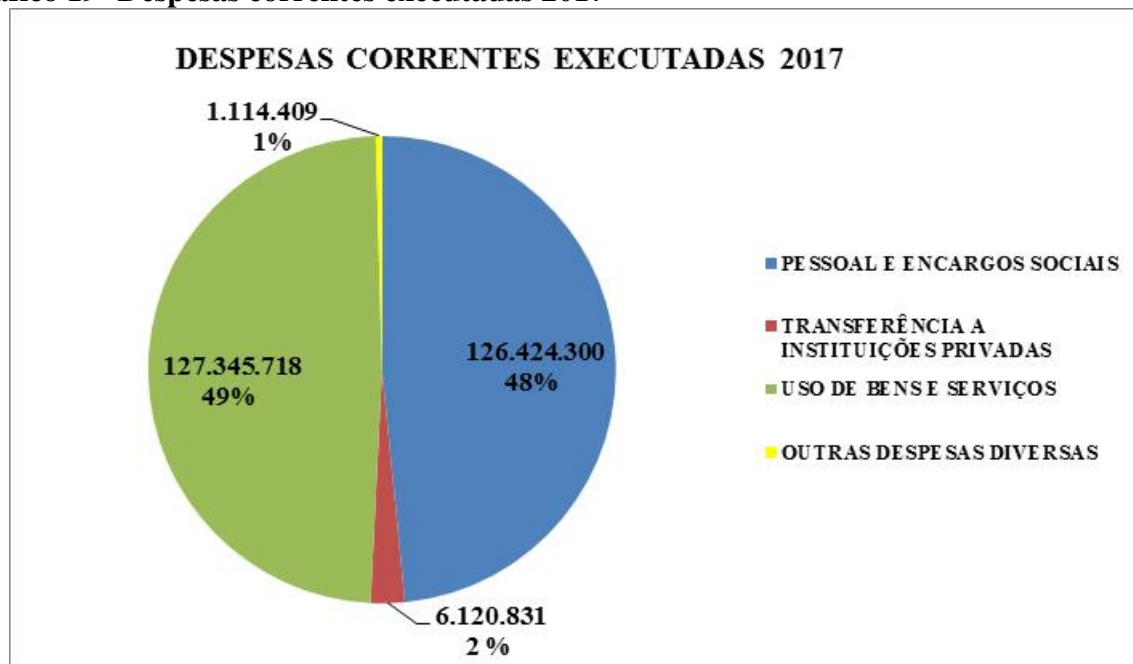


Fonte: GEF-Sesc/RS

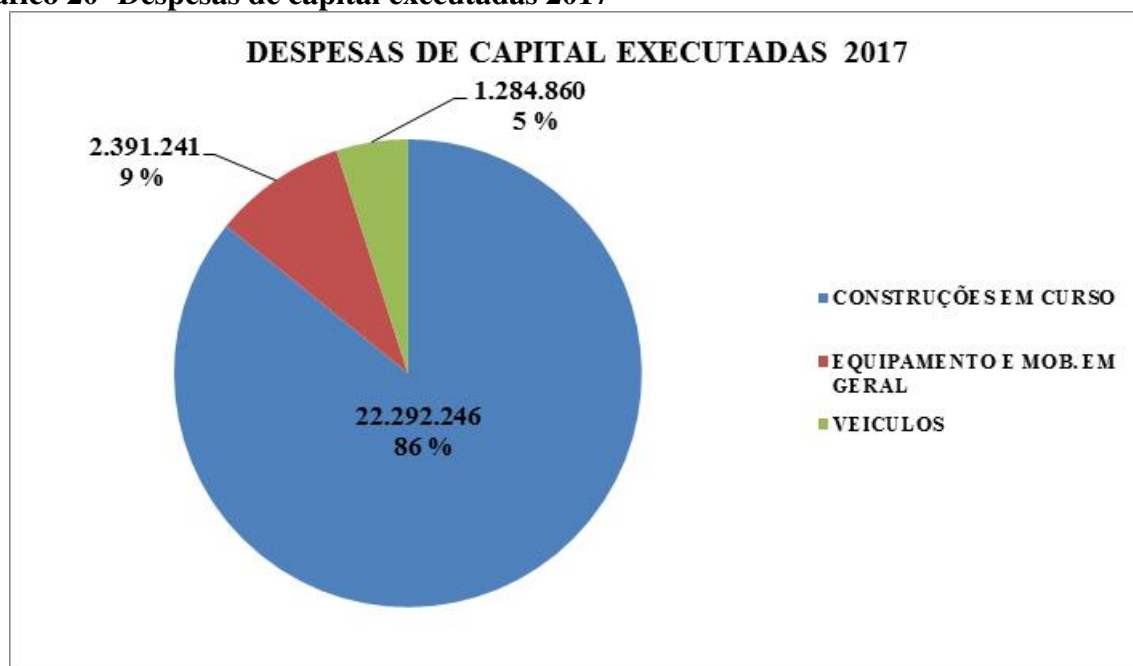
Tabela 48- Principais receitas

Principais Receitas (em milhares de reais)	2016 REALIZADA	2017 REALIZADA	2018 ORÇADA
Receita de Contribuição	194.963	208.192	203.779
Receitas de Prestação de Serviços	65.062	75.957	80.390
Receitas de Outros Serviços	3.059	2.235	3.906
Receitas Financeiras	14.648	12.818	11.300
Outras Variações Patrimoniais Aumentativas	735	1.042	1.235
Outras Receitas de Capital	29	0	0
Mobilização de Recursos Financeiros	0	0	55.876
TOTAIS	278.496	300.244	356.486

Fonte: GEF-Sesc/RS

Gráfico 19- Despesas correntes executadas 2017

Fonte: GEF-Sesc/RS

Gráfico 20- Despesas de capital executadas 2017

Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 49- Principais Despesas

Principais Despesas (em milhares de reais)	2016 EXECUTADA	2017 EXECUTADA	2018 ORÇADA
DESPESAS CORRENTES	238.909	261.005	284.584
Pessoal e Encargos	114.298	126.424	141.308
Uso de Bens e Serviços	118.879	127.346	135.724
Despesas Financeiras	0	1.114	1.561
Transferências a Instituições Privadas - Contribuições	5.732	6.121	5.991
DESPESAS DE CAPITAL	7.136	25.968	71.902
Investimentos	7.136	25.968	71.902
TOTAL GERAL	246.045	286.973	356.486

Fonte: GEF-Sesc/RS

Com uma realização de receita no montante de R\$ 300.244.000,00 e uma despesa de R\$ 286.973.000,00 e com investimentos na ordem de R\$ 25.968.000,00, o regional registrou um desempenho superior ao ano de 2016 de 7,8% no total da receita e de 9,24% no total da despesa. Em relação aos valores orçados, a Entidade registrou uma arrecadação superior à orçada na ordem de R\$ 3.901.000,00 e um gasto a menor que o previsto na ordem de R\$ 15.197.000,00, evidenciando uma adequada prática de acompanhamento orçamentário e controle dos gastos para o custeio das atividades sistemáticas nas Unidades Operacionais.

Cabe destacar que, além dos 25.969.000,00 investidos em obras, equipamentos e veículos, foram investidos R\$ 1.782.304,00 em reformas para ampliação e melhorias das instalações das Unidades Operacionais e Unidades Sesc/Senac.

Em outubro, foi inaugurada a nova Unidade Sesc/Senac Três de Maio, com uma ampla e moderna academia de musculação. Foram adequadas as instalações das Unidades Operacionais Bento Gonçalves, Centro Histórico, Ijuí, Passo Fundo, Redenção (Shopping João Pessoa), Santiago, Tramandaí e Uruguaiana, com a instalação de salas de Pilates com aparelho; Cachoeirinha e Unidade Sesc/Senac Palmeira das Missões, com a instalação de academia de musculação; Unidade Sesc/Senac Quaraí, com a implantação de Odontologia; Unidade Operacional Santa Cruz do Sul, para o Espaço Sesc Saúde, ampliando assim a oferta de serviços aos clientes. A Unidade Operacional Santana do Livramento foi totalmente remodelada, com a implantação de novas atividades: Espaço Sesc Saúde, Escola de Educação Infantil, Espaço Saber e Lazer, Sesc Games. Os Hotéis Gramado e Torres foram adaptados e passaram a contar com um espaço pet, para recreação de cães de pequeno porte. As academias das Unidades Centro, Passo Fundo, Taquara e Tramandaí foram modernizadas, com a substituição dos pisos, revitalização da pintura e melhorias nos vestiários. Foram feitos investimentos, também, para ampliação da academia de Caxias do Sul e do Sesquinho de Rio Grande, colocação de asfalto nas vias internas da UO Protásio Alves e no estacionamento do Sesc Torres, com revitalização da pintura externa do Sesc Torres e da UO Cachoeirinha, bem como substituição do revestimento da fachada da UO Gravataí.

Diante dos resultados apresentados, concluímos que a Entidade, apresentou um desempenho adequado e possui uma sólida situação econômico-financeira, estando em condições de atender os desafios propostos no seu programa de trabalho, bem com de executar os investimentos projetados para o exercício de 2018.

6.2- Principais contratos firmados

Tabela 50- 10 Contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas

Contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas.										
PROCESSO	Nº CONT / AF	DESCRIÇÃO DO OBJETO	RAZÃO SOCIAL/FAVORECIDO	CNPJ	MODALIDADE	DATA DA CONTRATAÇÃO	SITUAÇÃO	NATUREZA	ELEMENTO DA DESPESA	VALOR DO CONTRATO
157/2017	CT 1500/2017	Prestação de serviços de segurança da informação	Sentinela Security Consultoria em Tecnologia da Informação e Comunicação Eireli - EPP	07.008.054/0001-42	Pregão Presencial	22/11/2017	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	2.168.910,00
084/2017	CT 780/2017	Transporte rodoviário	Turismo Barcelos Ltda. ME	02.591.924/0001-35	Pregão Presencial	28/06/2017	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	1.349.355,00
185/2017	CT 1349/2017	Registro de preços de materiais odontológicos	Dental Med Sul Artigos Odontológicos Ltda.	02.477.571/0001-47	Pregão Presencial	26/10/2018	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	1.024.488,66
197/2017	CT 1407/2017	Aquisição de camisetas personalizadas	Konnan Bonés e Camisetas promocionais Ltda. - ME	14.423.895/0001-81	Pregão Presencial	26/10/2017	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	952.800,00
188/2017	CT 1445/2017	Receptivo Bonito	Bonitour Viagens e Turismo Eireli - EPP	33.771.486/0001-10	Pregão Presencial	07/11/2017	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	848.618,65

119/2017	CT 806/2017	Registro de preços para eventuais aquisições de materiais odontológicos	IN DENTAL Produtos Odontológicos Medico e Hospitalares Ltda.	07.788.510/0001-14	Pregão Presencial	05/07/2017	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	804.276,20
184/2017	CT 1356/2017	Prestação de serviços de transporte rodoviário de passageiros, visando a realização de viagens intermunicipais, interestaduais e/ou internacionais, para as regiões sul e oeste	Bosembeckertur Agencia de viagens e Turismo Ltda.	94.890.548/0001-06	Pregão Presencial	20/10/2017	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	776.921,25
185/2017	CT 1350/2017	Registro de preços de materiais odontológicos	Dentária e Cirúrgica Mercosul Ltda.	01.735.549/0001-97	Pregão Presencial	26/10/2017	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	680.565,53
127/2017	CT 805/2017	Prestação de serviços de coleta, transporte e entrega de materiais de limpeza (exceto produtos inflamáveis), escritório, móveis e equipamentos	Marfer Transportes Ltda.	05.777.612/0001-09	Pregão Presencial	04/07/2017	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	643.000,00
084/2017	CT 778/2017	Transporte rodoviário	Irmãos Mingoti e Cia. Ltda.	06.044.464/0001-86	Pregão Presencial	28/06/2017	Ativo	ORDINÁRIO	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	610.612,50

Fonte: GMS-Sesc/RS

Tabela 51- 10 Maiores contratos

10 MAIORES CONTRATOS - PERÍODO DE 01/01/2017 A 31/12/2017									
CONTRATO /ANO	OBJETO	FAVORECIDO	CNPJ	MODELIDADE DE LICITAÇÃO	DATA DA CONTRATAÇÃO	SITUAÇÃO	NATUREZA	ELEMENTO DA DESPESA	VALOR TOTAL DE PAGAMENTOS NO PERÍODO
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)	JOTA ELE CONSTRUcoes CIVIS SA	77.591.402/0001-32	Concorrência	07/06/2016	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$ 21.183.182,70
408/2013	Contratação de empresa especializada na administração, emissão de cartões eletrônicos e realização de recargas mensais, para benefício "auxílio alimentação", nas modalidades refeição e alimentação.	GREEN CARD SA REFEICOES COMERCIO E SERVICOS	92.559.830/0001-71	Pregão Presencial	27/05/2013	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$ 8.177.023,82
117/2016	Prestação de serviços de criação, produção, distribuição, veiculação, controle e acompanhamento de peças e campanhas publicitárias do SESC-RS	SPR COMUNICACAO LTDA	00.843.962/0001-02	Concorrência	04/02/2016	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$ 7.913.918,77
871/2014	Contratação de Plano Privado de Assistência à Saúde	UNIMED POA SOCIEDADE COOPERATIVA DE TRABALHO MEDI	87.096.616/0001-96	Concorrência	01/10/2014	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$ 7.444.351,06
521/2016	Prestação de serviços de concepção, planejamento, organização, coordenação e execução e avaliação de eventos	YES PROMOCOES E SERVICOS LTDA	05.059.083/0001-08	Concorrência	06/05/2016	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$ 6.734.376,45

1122/2014	Prestação de serviços de fornecimento de mão de obra temporária	MATTOS & JARDIM CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS LTDA	13.683.598/0001-02	Pregão Presencial	12/11/2014	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$ 5.505.965,65
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	SELFECORP VIAGENS CORPORATIVAS LTDA	74357443/0001-70	Pregão Presencial	12/01/2017	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$ 3.336.798,27
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 vagas remuneradas de estágio.	CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA	92.954.957/0001-95	Pregão Presencial	18/04/2017	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$ 1.656.972,51
495/2013	Prestação de serviços de vigilância armada, com ronda eletrônica, nas dependências da unidade operacional e hotel Campestre do Sesc	MD SERVIÇOS DE SEGURANÇA LTDA	94.308.798/0001-87	Pregão Presencial	18/07/2013	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$ 1.600.352,61
483/2016	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 vagas remuneradas de estágio.	MATTOS & JARDIM CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS LTDA	13.683.598/0001-02	Pregão Presencial	28/05/2016	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	R\$ 1.483.863,53

Fonte: GMS-Sesc/RS

6.3- Transferências, convênios e congêneres

6.3.1- Transferências para federações e confederações

O Regional realiza, mensalmente, à Federação do Comércio de Bens e Serviços do RS a transferência da contribuição regulamentar, conforme previsto no 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 2017 totalizou R\$ 6.121.831,05.

6.3.2- Convênios e congêneres

Não houve transferência desta natureza no exercício em questão.

6.4- 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

O Ativo Imobilizado em 31/12/2017 corresponde a 62,64 % de seu Ativo Total e 100 % de seu Ativo Não Circulante e é composto de:

Rubrica	2016	2017	Variação
1.2.3.1.1 Equipamentos e Mobiliário em Geral	43.272.579,33	44.768.726,49	3,46%
1.2.3.1.2 Veículos	10.008.076,80	11.292.936,80	12,84%
1.2.3.1.3 Bens Móveis Diversos	39.167,84	39.160,84	-0,02%
1.2.3.1.9 (-) Deprec. Acumulada Bens Móveis	- 30.220.388,88	- 35.084.349,87	16,09%
1.2.3.1 BENS MÓVEIS	23.099.435,09	21.016.474,26	-9,02%
1.2.3.2.1 Terrenos	5.693.361,23	5.693.361,23	0,00%
1.2.3.2.2 Construções em curso	4.615.953,43	26.327.221,91	470,35%
1.2.3.2.3 Edificações	398.522.948,78	399.103.926,24	0,15%
1.2.3.2.4 Benfeitorias	121.745,50	-	-100,00%
1.2.3.2.9 (-) Deprec. Acumulada Bens Imóveis	-121.676.973,82	-138.172.750,43	13,56%
1.2.3.2 BENS IMÓVEIS	287.277.035,12	292.951.758,95	1,98%
1.2.3 IMOBILIZADO	310.376.470,21	313.968.233,21	1,16%

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 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 comprovada 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 a reciclagem dos resíduos sólidos, que diminuem os impactos ambientais.

Os equipamentos e mobiliários em geral da Administração Regional 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 470,35 % das Construções em curso, justifica-se pela construção da nova sede do Sesc, num total investido no ano de 2017 de R\$ 21.711.268,48, cuja conclusão está prevista para fevereiro de 2019.

Compõe os Terrenos da AR:	R\$
• Nova Sede Administrativa	2.568.361,23
• Carazinho	825.000,00
• Ijuí	330.000,00
• São Leopoldo	<u>1.970.000,00</u>
TOTAL	5.693.361,23

6.5- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade dos cursos

Com a criação do Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG), instituído pelo Decreto N. 6.632/2008, foi estabelecido em suas Normas Gerais de Aplicação (Resolução Sesc nº 1.166/2008) o processo para apuração de custos das ações do Sesc. O referido processo utilizava o mensurador unificado Atendimento e os custos diretos (despesas correntes diretas) como variáveis para cálculo dos coeficientes de rateio dos custos indiretos.

Com a aprovação da Resolução 1.303/2015 – Referencial Programático do Sesc, foram definidos mensuradores específicos por realização para registro da produção gerada pelas ações do Sesc, extinguindo a variável unificadora Atendimentos.

Sendo assim, foi necessário realizar adequações ao processo de apuração de custos das ações do Sesc que são subdivididos em Rateio dos Custos Correntes Indiretos – das Unidades Operacionais e Rateio dos Custos Correntes Indiretos – das Administrações Nacional ou Regionais, e são operacionalizados da seguinte forma:

Rateio dos Custos Correntes Indiretos – das Unidades Operacionais

Nas Unidades Operacionais, os custos correntes indiretos para diversas Atividades /Modalidades/ Realizações, deverão ser rateados do seguinte modo:

a) encontrar o coeficiente de rateio de cada Atividade/Modalidade/Realização, por meio da seguinte fórmula:

$K1 = (cdu \div cdt)$, em que:

K1 = coeficiente de rateio de cada Atividade/Modalidade/Realização da Unidade Operacional;

cdu = total acumulado dos custos correntes diretos da Atividade/Modalidade/Realização, realizados na Unidade Operacional no período previsto/realizado;

cdt = total acumulado dos custos correntes diretos de todas as Atividades/Modalidades/Realizações, realizados na Unidade Operacional no período previsto/realizado.

b) O coeficiente (K1) deverá ser multiplicado pelo valor das despesas administrativas específicas da Unidade Operacional (exemplo: chefia, manutenção, vigilância, serviços gerais etc.), encontrando-se o custo indireto que será adicionado ao custo direto de cada Atividade/Modalidade/Realização.

Rateio dos Custos Correntes Indiretos – das Administrações Nacional ou Regionais

O custo total das Administrações Nacional ou Regionais deverá ser rateado do seguinte modo:

a) encontrar o coeficiente de rateio de cada Atividade/Modalidade/Realização, por meio da seguinte fórmula:

$K2 = (cdr \div cdg)$, em que:

K2 = coeficiente para rateio dos Departamentos Nacional ou Regionais;

cdr = somatório dos Custos Correntes Diretos da Atividade/Modalidade/Realização, realizados pela Unidade Operacional no período previsto/realizado;

cdg = somatório dos Custos Correntes Diretos de todas as Atividades/Modalidades/Realizações, realizados pelas Administrações Nacional ou Regionais no período previsto/realizado.

O coeficiente (K2) deverá ser multiplicado pelo total da despesa de administração das Administrações Nacional ou Regionais (exemplo: Presidência, Conselho Regional, Direção Regional, Divisão Administrativa, Divisões-fim e outros órgãos de apoio), encontrando-se o custo indireto que será adicionado ao custo total de cada Atividade/Modalidade/Realização.

Custos de Investimentos

Os custos de investimentos referem-se aos gastos com bens de capital. Estes custos deverão ser incorporados aos custos das atividades beneficiadas pelo PCG, observando-se, a Tabela de apropriação de investimentos (TAI – Anexo IV da Resolução Sesc Nº 1.166/2008).

Custos de Investimentos Diretos

Bens imóveis (edificações) em funcionamento até 31/12/2008, deverá ser calculado o montante anual, observando a Planilha de Apropriação de Investimentos Imobiliários – PAI (Anexo V).

Bens imóveis (edificações) adquiridos e/ou concluídos a partir de 2009

Os bens imóveis (edificações) adquiridos e/ou concluídos a partir de 2009 deverão ser classificados – aplicando o percentual – de acordo com a TAI (Anexo IV da Resolução Sesc Nº 1.166/2008).

Custos de Investimentos Indiretos

Nas Unidades Operacionais

Nas Unidades Operacionais os custos de investimentos indiretos para diversas Atividades/Modalidades/Realizações, deverão ser rateados do seguinte modo:

- a) para se obter o valor anual que será apropriado como custo de investimentos indiretos, os bens deverão ser classificados – aplicando o percentual – de acordo com a TAI (Anexo IV);
- b) o valor anual encontrado na operação anterior deverá ser rateado entre as Atividades/Modalidades/ Realizações, multiplicando-o pelo coeficiente K1”.

Custo Unitário das Ações

O custo unitário de cada mensurador elegível, definido na correspondência circular nº 1178/2016, de 04/05/2016, na Atividade será o resultado da divisão do custo total pelo volume de cada mensurador elegível gerado na Atividade/Modalidade/Realização.

Custo Total da Gratuidade

O custo total da gratuidade por mensurador elegível, definido na correspondência circular nº 1178/2016, de 04/05/2016, será o produto da multiplicação do custo unitário pelo volume de mensurador elegível gerado na Atividade/Modalidade/Realização gratuita.

Custo Total do PCG

8.5.3.1 O total aplicado no PCG é o somatório do valor apurado para cada Atividade/Modalidade/Realização.

8.5.3.2 O total aplicado na Gratuidade é o somatório do valor apurado para cada Atividade/Modalidade/Realização, elegíveis a Gratuidade.

6.5.1- Informações gerais

Não se aplica

6.5.2- Cálculos do cumprimento das obrigações da entidade em relação à gratuidade

Tabela 52- Demonstrativo do Cumprimento da Aplicação de Recursos no Programa de Gratuidade

RECEITAS	Valor em milhares R\$
Receita de Contribuição Compulsória Bruta	208.191.533,32
(-) Contribuições para Confederação Nacional	
(-) Contribuições para Federações	6.120.831,00
(-) Contribuições ao órgão arrecadador	4.163.831,00
(=) Receita de Contribuição Compulsória Líquida (RCCL)	197.906.871,57
 Compromisso de Aplicação de Recursos em Educação	 65.962.360,29
(+/-) Saldo do Exercício Anterior	-
(=) Compromisso Total de Aplicação em Educação	65.962.360,29
 Compromisso de Aplicação de Recursos em Gratuidade	 32.991.075,49
(+/-) Saldo do Exercício Anterior	-
(=) Compromisso Total de Aplicação em Gratuidade	32.991.075,49

DESPESAS	
em Educação	66.606.009,27
em Gratuidade	33.524.622,59
Resultado do Cumprimento da Aplicação de Recursos em Educação	643.648,98
Percentual da Receita Líquida de Contribuição Destinado à Educação	33,66%
Resultado do Cumprimento da Aplicação de Recursos em Gratuidade	533.547,10
Percentual da Receita Líquida de Contribuição Destinado à Gratuidade	16,95%

Fonte: GEF-Sesc/RS

Análise Crítica:

O Regional superou o compromisso proposto no volume dos recursos financeiros aplicados no programa, em ações educativas, na ordem de R\$ 643.648,98 e, em ações educativas gratuitas, no valor de R\$ 533.547,10 representando um acréscimo nos investimentos em relação ao ano de 2016, em 3,20% .

As ações nas atividades de Educação Infantil, Artes Cênicas e Músicas foram os que mais contribuíram para o resultado do programa, sendo responsáveis por mais de R\$ 47.000.000,00 de recursos aplicados.

6.6- Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas

Não se aplica ao SESC/RS

6.7- Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica

Informar, para cada uma das demonstrações aplicáveis ao DR, apenas o endereço eletrônico onde essas demonstrações são disponibilizadas ao público. Direcionar ao site da Transparência na Gestão

Tabela 53- Endereço eletrônico para acesso às demonstrações contábeis

Demonstrações Contábeis	Endereço para acesso
Relatório 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

Fonte: GEF-Sesc/RS

7- Áreas especiais da gestão

7.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados

Quadro 1- Demonstrativo da Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12

Descrição	Quantitativo		
	2017	2016	2015
a) Número de Pessoal Efetivo	1796	1766	1716
b) Número de Pessoal Contratado (Prazo Determinado)	-	-	-
c) Número de prestadores de Serviços através de Empresas (Temporário)	250	221	224
d) Servidores Cedidos ou em Licença	-	-	-
e) Servidores em Cargos em Comissão	-	-	-
f) Servidores em Funções Gratificadas	10	10	08
g) Número de Estagiários do PEBE (DN)	-	-	45
h) Número de Estagiários do Regional	244	248	230
i) Número de Jovens Aprendizes	58	60	51
j) Outros não apresentados nos itens anteriores	-	-	-
Total	2348	2295	2266

Fonte: GRH-Sesc/RS

Observação: os 10 servidores informados na linha “f” já estão computados na linha “a”

Quadro 2- Distribuição da Lotação Efetiva

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva					
	Área Meio			Área Fim		
	2017	2016	2015	2017	2016	2015
Servidores de Carreira	361	382	370	1435	1384	1346
Temporários (Prazo Determinado)	-	-	-	-	-	-
Prestadores de Serviços através de Empresas	9	8	8	241	213	216
Total de Servidores	370	390	378	1676	1597	1562

Fonte: GRH-Sesc/RS

Quadro 3- 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		
		2017	2016	2015
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 <i>Stricto Sensu</i> no País			

2.5. Por doença e moléstia grave.	60	56	65
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	-	1	-
5.5. Mandato classista			
6. Outras situações (Aposentado Invalidez e Licença Maternidade)	53	51	36
7. Total de servidores afastados em 31 de dezembro (1+2+3+4+5+6)	113	108	101

Fonte: Fonte: GRH-Sesc/RS

Análise Crítica:

O quadro de colaboradores está adequado às necessidades do Regional e de acordo com o quadro de lotação autorizado pelo Conselho Regional. 79,89% do quadro efetivo pertencem à área fim. 96,4% do quadro temporário que pertence à área fim, destinando-se a reposições de pessoal afastado ou participação em projetos eventuais, como Temporada de Piscinas, Dia do Desafio e outros projetos que são sazonais, como a temporada de férias e o dia do desafio. Os afastamentos mantêm-se na mesma proporção do quadro total. Do total de afastados em 31/12, 30% são aposentados por invalidez. Não foram identificados neste exercício problemas ou distorções na área de pessoal.

Quadro 4- Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva

Unidade Contratante														
Nome: Serviço Social do Comércio - SESC Administração Regional 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		
2013	V	O	583/2013	Código Segurança e Vigilância Privada Ltda – CNPJ 04.855.257/0001-86	15/09/2013	11/07/2017								E
2016	V	O	951/2016	Código Segurança e Vigilância Privada Ltda – CNPJ 04.855.257/0001-86	08/09/2016	11/04/2017								E
2013	V	O	495/2013	MD Serviços de Segurança Ltda – CNPJ 94.308.798/0001-87	16/08/2013	15/08/2018								P
2013	V	O	532/2013	Mobra Serviços de Vigilância Ltda – CNPJ 87.134.086/0001-23	30/08/2013	29/08/2018								P
2013	V	O	528/2013	Mobra Serviços de Vigilância Ltda – CNPJ 87.134.086/0001-23	26/08/2013	25/08/2018								P
2013	V	O	494/2013	Mobra Serviços de Vigilância Ltda – CNPJ 87.134.086/0001-23	05/08/2013	04/08/2018								P
2013	V	O	527/2013	Laboral Segurança e Vigilância Patrimonial Ltda – CNPJ 10.917.020/0001-85	30/08/2013	30/06/2017								E
2013	V	O	577/2013	Laboral Segurança e Vigilância Patrimonial Ltda – CNPJ 10.917.020/0001-85	06/09/2013	05/09/2017								E
2014	V	O	442/2014	Laboral Segurança e Vigilância Patrimonial Ltda – CNPJ 10.917.020/0001-85	07/06/2014	06/06/2017								E
2013	V	O	526/2013	MZ Segurança Privada Ltda – CNPJ 13.624.934/0001-46	01/08/2013	31/07/2018								P
2017	V	O	687/2017	MZ Segurança Privada Ltda – CNPJ 13.624.934/0001-46	01/07/2017	30/06/2018								A
2013	V	O	578/2013	Portalsul Empresa de Vigilância SC –	22/08/2013	21/08/201								P

				CNPJ 03.994.920/0001-60		8													
2017	V	O	343/2017	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	20/03/2017	19/03/2018													A
2017	V	O	344/2017	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	03/04/2017	02/04/2018													A
2016	V	O	051/2016	Spider Vigilância Ltda – CNPJ 11.257.007/0001-00	25/01/2016	24/01/2017													E
2014	V	O	1054/2014	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	07/11/2014	06/11/2018													P
2014	V	O	1058/2014	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	29/10/2014	28/01/2018													P
2015	V	O	1016/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	18/09/2015	17/09/2018													P
2015	V	O	1259/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	08/11/2015	07/11/2018													P
2015	V	O	1323/2015	Líder Vigilância Ltda. – CNPJ 09.604.149/000154	30/11/2015	29/11/2018													P
2015	V	O	1324/2015	Código Segurança e Vigilância Privada Ltda. CNPJ 04.855.257/0001-86	30/11/2015	29/11/2017													E
2015	V	O	1424/2015	Código Segurança e Vigilância Privada Ltda. CNPJ 04.855.257/0001-86	21/12/2015	20/12/2017													E
2015	V	O	1325/2015	Star Service Vigilância Ltda. - CNPJ 13.933.458/0001-45	30/11/2015	29/11/2018													P
2017	V	O	1565/2017	Star Service Vigilância Ltda. - CNPJ 13.933.458/0001-45	10/12/2017	09/12/2018													A
2015	V	O	1392/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	12/12/2015	11/12/2018													P
2015	V	O	1393/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	12/12/2015	11/12/2018													P
2017	V	O	669/2017	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	07/06/2017	06/06/2018													A
2016	V	O	804/2016	Menger Vigilância Ltda – CNPJ 21.064.311/0001-94	02/08/2016	01/08/2018													P
2017	V	O	1556/2017	Menger Vigilância Ltda – CNPJ 21.064.311/0001-94	16/12/2017	15/12/2018													A
2017	V	O	590/2017	HSS Vigilância Ltda -	12/05/2017	11/05/2017													A

				09.534.218/0001-09		8													
2017	V	O	373/2017	HSS Vigilância Ltda - 09.534.218/0001-09	01/04/2017	31/03/2018													A
2017	V	O	686/2017	HSS Vigilância Ltda - 09.534.218/0001-09	01/07/2017	30/06/2018													A
2017	V	O	120/2017	RF Prisma Vigilância Ltda - 14.919.333/0001-23	27/01/2017	26/01/2018													A
2017	V	O	823/2017	Camargo & Camargo Segurança Privada Ltda -12.498.008/0001-09	12/07/2017	11/07/2018													A

Observação:

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.

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

Fonte: GMS-Sesc/RS

Quadro 5- Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra

Unidade Contratante														
Nome: Serviço Social do Comércio – Sesc Administração Regional 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		
2013	4	O	873/2013	Transtur RS Locação e Transporte Eireli Ltda – CNPJ 02.958.974/0001-08	18/11/2013	17/11/2018								P
2014	2	O	259/2014	Filipe Mendonça Duarte ME – CNPJ 18.541.329/0001-25	03/04/2014	02/04/2017								E
2014	2	O	406/2014	Filipe Mendonça Duarte ME – CNPJ 18.541.329/0001-25	26/05/2014	12/04/2017								E
2014	2	O	382/2014	Filipe Mendonça Duarte ME – CNPJ 18.541.329/0001-25	09/05/2014	12/04/2017								E
2014	7	O	136/2014	Uniserv União de Serviços Ltda – CNPJ 02.294.475/0001-63	03/02/2014	02/02/2018								P
2015	1	O	271/2015	Erikana Comércio de Máquinas Ltda – CNPJ 06.048.419/0001-08	24/03/2015	23/03/2018								P
Observações:														

LEGENDA**Área:**

1. Conservação e Limpeza;
2. Segurança;
3. Vigilância;
4. Transportes;
5. Informática;
6. Copeiragem;
7. Recepção;
8. Reprografia;
9. Telecomunicações;
10. Manutenção de bens móveis;
11. Manutenção de bens imóveis;
12. Brigadistas;
13. Apoio Administrativo – Menores Aprendizizes;
14. Outras.

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.

Fonte: GMS-Sesc/RS

Análise Crítica dos Prestadores de Serviços apresentados no Quadro 42 e no Quadro 43.

Durante o exercício de 2017, das 34 (trinta e quatro) contratações de serviços com locação de mão de obra em andamento, 5 (cinco) apresentaram problema. Como a solução não foi possível através de tratativas e notificações ao fornecedor, não restou outra alternativa, senão a abertura dos processos administrativos, conforme abaixo descrito:

Quadro 6- Análise Crítica dos Prestadores de Serviços

Nº processo Adm.	Fornecedor	Causas	Resultado
9/2017	Laboral Segurança e Vigilância Patrimonial	- Não apresentação da comprovação do pagamento FGTS incidente sobre as verbas rescisórias.	Aplicação da multa pecuniária correspondente a 10%, sobre o valor total da contratação. Suspensão do direito de licitar e contratar com o Sesc pelo período de 01 ano.
10/2017	Spider Vigilância Ltda. ME	Não apresentação das notas fiscais de novembro/2016 e janeiro/2017 e demais documentos.	Aplicação da multa pecuniária correspondente a 10%, sobre o valor total da contratação. Suspensão do direito de licitar e contratar com o Sesc pelo período de 01 ano.
14/2017	Filipe Mendonça Duarte	Irregularidade fiscal; Ausência de faturamento; Abandono de postos	Aplicação da multa pecuniária correspondente a 10%, sobre o valor total da contratação. Suspensão do direito de licitar e contratar com o Sesc pelo período de 01 ano e 6 (seis) meses.
15/2017	Código Segurança e Vigilância Privada	Irregularidade Fiscal; Abandono de posto; Atraso no pagamento dos funcionários; Atraso no pagamento dos benefícios (vale transporte, vale refeição)	Aplicação da multa pecuniária correspondente a 10%, sobre o valor total da contratação. Suspensão do direito de licitar e contratar com o Sesc pelo período de 01 ano e 6 (seis) meses.

27/2017	Conceito Assessoria e Gestão de pessoal Ltda.	Atraso e ausência de apresentação dos documentos acessórios.	Suspensão do direito de licitar e contratar com o Sesc pelo período de 01 ano.
---------	---	--	--

Fonte:GMS-Sesc/RS

Ao analisarmos tais processos fica evidenciado que a problemática principal se concentra no cumprimento pontual dos prazos previstos para o atendimento às obrigações trabalhistas e fiscais, representando o atual cenário econômico-financeiro do país. De qualquer forma, todas as questões foram tratadas, e os serviços repostos, sem prejuízos à entidade.

Quadro 7- 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		
2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
241	243	226	3	5	4	-	-	-	-	-	-
Despesa no exercício (em R\$ 1,00)											
2.788.242,94	2.494.736,80	2.117.065,45	47.499,89	41.607,67	37.725,77						

Fonte: GRH – Sesc/RS

Análise Crítica:

O quadro de estagiários tem 98% de representação na área finalística, predominantemente nas áreas de Pedagogia e Educação Física. Todos contam com acompanhamento sistemático do supervisor, além das avaliações periódicas junto à instituição de ensino e agente integrador.

Embora o número final de 2017 seja menor que 2016, a média de estagiários durante 2017 cresceu em 3%, em relação a 2016, tendo havido reajuste da bolsa-auxílio e o pagamento de recessos de contratos encerrados no prazo legal.

Quadro 8- Composição do Quadro de Jovens Aprendizizes

Quantitativo de contratos jovem aprendiz vigentes - Situação apurada em 31/12											
Nível superior						Nível Médio					
Área Fim			Área Meio			Área Fim			Área Meio		
2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015	2017	2016	2015
						57	58	51	1	2	
Despesa no exercício (em R\$ 1,00)											
						377.220,00	344.892,00	18.434,00	10.082,00	5.020,00	

Fonte: GRH- Sesc/RS

Análise Crítica:

O quadro de jovens aprendizizes, na média, atendeu ao cumprimento da cota legal, com alguns acréscimos ou decréscimos eventuais em função do início das turmas de aprendizagem no Senac.

Quadro 9- 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			
Servidores de Carreira que não ocupam cargo de provimento em comissão										
Exercícios	2017	R\$ 80.291.267,73					R\$ 12.625.151,68			R\$ 92.916.419,41
	2016	R\$ 72.564.992,83					R\$ 11.044.220,33			R\$ 83.609.213,16
	2015	R\$ 61.621.252,05					R\$ 9.751.074,49			R\$ 71.372.326,54
Servidores com Contratos Temporários										
Exercícios	2017	R\$ 5.689.217,68								R\$ 5.689.217,68
	2016	R\$ 5.047.460,06								R\$ 5.047.460,06
	2015	R\$ 4.383.408,59								R\$ 4.383.408,59
Servidores Cedidos com ônus ou em Licença										
Exercícios	2017									
	2016									
	2015									
Servidores ocupantes de cargos do Grupo Direção e Assessoramento Superior										
Exercícios	2017									
	2016									
	2015									
Servidores ocupantes de Funções gratificadas										
Exercícios	2017									
	2016									
	2015									
Estagiários										
Exercícios	2017	R\$ 2.841.214,57								R\$ 2.841.214,57
	2016	R\$ 2.536.344,47								R\$ 2.536.344,47
	2015	R\$ 2.154.791,22								R\$ 2.154.791,22

Fonte: GRH-Sesc/RS

Análise Crítica:

O crescimento das despesas acompanhou o aumento de quadro, revertido em aumento dos serviços oferecidos aos clientes e o crescimento da remuneração e benefícios do quadro efetivo, temporários e estagiários.

7.2- Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros**Quadro 10- Remuneração dos Administradores**

Remuneração dos administradores	
Cargo	Remuneração anual
MEMBROS DO CONSELHO REGIONAL: Não Remunerados	0,00
DIRETOR E GERENTES DE ÁREA	
DIRETOR REGIONAL	601.744,00
ASSESSOR DE PLANEJAMENTO E QUALIDADE	295.321,00
ASSESSOR DE MARKETING	259.393,00
GERENTE DE MATERIAIS E SERVIÇOS	262.353,00
GERENTE DE ARQUITETURA E ENGENHARIA	262.353,00
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	283.508,00
ASSESSOR JURÍDICO	227.830,33
GERENTE DE EDUCAÇÃO E AÇÃO SOCIAL	262.353,00
GERENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMACAO	259.393,00
GERENTE DE ESPORTE E LAZER	286.296,00
GERENTE DE SAÚDE	275.216,00
GERENTE DE HOTELARIA E TURISMO	254.657,00
GERENTE ECONOMICO-FINANCEIRA	278.356,00
GERENTE DE CULTURA	295.321,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL ALEGRETE	154.648,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL BAGÉ	164.047,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL BENTO GONÇALVES	145.756,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CACHOEIRA DO SUL	164.047,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CACHOEIRINHA	150.111,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CAMAQUÃ	159.289,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CANOAS	144.106,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CARAZINHO	164.047,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CAXIAS DO SUL	164.047,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CENTRO	164.047,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CENTRO HISTÓRICO	154.648,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CHUI	138.744,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL COMUNIDADE	153.998,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL CRUZ ALTA	154.648,00

GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL ERECHIM	154.648,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL FARROUPILHA	141.466,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL FREDERICO WESTPHALEN	144.106,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL GRAMADO	154.648,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL GRAVATAI	154.648,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL IIUI	154.648,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL LAJEADO	154.648,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL MONTENEGRO	159.289,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL NAVEGANTES	164.047,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL NOVO HAMBURGO	148.436,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL PASSO FUNDO	141.466,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL PELOTAS	174.083,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL PROTÁSIO ALVES	148.116,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL REDENÇÃO	145.756,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL RIO GRANDE	152.903,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SANTA CRUZ DO SUL	164.047,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SANTA MARIA	154.648,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SANTA ROSA	159.289,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SANTANA DO LIVRAMENTO	154.648,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SANTO ANGELO	164.047,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SÃO BORJA	150.111,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SÃO LEOPOLDO	159.289,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL SÃO LUIZ GONZAGA	144.106,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL TAQUARA	164.047,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL TORRES	152.903,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL TRAMANDAI	150.111,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL URUGUAIANA	154.756,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL VENÂNCIO AIRES	145.756,00
GERENTE DA UNIDADE OPERACIONAL VIAMÃO	142.786,00
Total	R\$ 10.733.729,33

Remuneração dos administradores – quadro consolidado	
Rubricas	Valores
Rubrica 5.1.1.1	R\$ 10.733.729,33
Total	R\$ 10.733.729,33

Remuneração dos administradores – outros pagamentos	
Rubricas	Valores
Rubrica 1	0,00
Rubrica 2	0,00
Total	0,00

Fonte: GRH-Sesc/RS

Análise Crítica:

O quadro de colaboradores está adequado às necessidades do Regional e de acordo com o quadro de lotação autorizado pelo Conselho Regional. 79,89% do quadro efetivo pertencem à área fim. 96,4% do quadro temporário que pertence à área fim, destinando-se a reposições de pessoal afastado ou participação em projetos eventuais, como Temporada de Piscinas, Dia do Desafio e outros projetos que são sazonais, como a temporada de férias e o dia do desafio. Os afastamentos mantêm-se na mesma proporção do quadro total. Do total de afastados em 31/12, 30% são aposentados por invalidez. Não foram identificados neste exercício problemas ou distorções na área de pessoal.

Conforme observado na tabela os membros do Conselho Regional não são remunerados. 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 estipulados 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 que o mercado de trabalho oferece para posições similares. Esta política é aplicada a todas as posições do corpo técnico da entidade.

O quadro de colaboradores efetivos apresentou um crescimento de 1,7 % em relação a 2016. O crescimento decorreu da inauguração da Unidade Sesc/Senac de Três de Maio e ainda a ampliação dos serviços nas equipes de atendimento ao cliente, principalmente na área de esportes. A evasão continua diminuindo, conforme descrito em 3.1 (objetivo estratégico nº1), chegando no percentual mais baixo dos últimos 10 anos. 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 17% dos desligamentos. No global, explicam a redução da evasão 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 (ver análise crítica do objetivo estratégico nº2). 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 mais de 42 horas de capacitação, por colaborador, em 2017, sendo que 90% do quadro recebeu pelo menos 8h de capacitação. Foram realizadas 71.633 horas de capacitação. Contando o quadro ativo, significa que a cada dia útil do ano tivemos, em média, 34 colaboradores em treinamento. 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 de cada colaborador, feitos a partir da aplicação do Programa Revelação, a pesquisa de clima e as demandas dos gerentes e coordenadores técnicos. Uma inovação foi a consulta, através de plataforma online, a 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 a mais aproximada possível, garantindo a eficácia da capacitação oferecida. Informações complementares estão descritas na análise crítica do indicador estratégico nº 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, usando novas plataformas de comunicação e ferramentas como a gameificação. Em outra prática de desenvolvimento de pessoas, tivemos, em média, 215 colaboradores beneficiados pelo programa de auxílio à educação, que subvenciona ensino regular desde o fundamental até a pós-graduação em suas diferentes modalidades. O investimento nesse benefício foi de R\$ 496.323,02.

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 360°, enquanto os ocupantes dos demais cargos, por meio da avaliação 180°. 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, promoções concedidas, conforme Plano de cargos e salários e reajuste salarial em janeiro, conforme Acordo Coletivo de Trabalho. Em benefícios indiretos, o Sesc/RS despendeu, aos colaboradores, os seguintes valores: R\$ 5.262.524 em assistência médica. Em alimentação, foram despendidos R\$ 6.092.954, e R\$ 698.362 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 70 CATs, (66 sem afastamento) contra 58 em 2016. O aumento no nº de CAT's é resultado de uma maior conscientização das equipes sobre a necessidade de informação e registro. 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.

Em 2017, nossas reclamações trabalhistas apresentaram as seguintes variações: redução de 10% (de 9 para 8 processos) nas reclamações de aposentados; acréscimo de 18,47% (de 154 para 173 processos) nas reclamações de funcionários; acréscimo de 8,95% (de 280 para 300 processos) nas reclamações de terceiros. Nas reclamações de funcionários, o percentual apurado guarda relação direta com a crise econômica nacional, com a possibilidade dos desligados ajuizarem reclamação buscando algum crédito. Aliado a isso, com a reforma trabalhista, muitos reclamantes optaram por ajuizar ação antes do início da vigência da nova lei, tendo em vista que as novas regras trouxeram maior possibilidade de ônus aos reclamantes.

Nas reclamações de terceiros, o resultado se deve à substituição/encerramento de contratos com empresas que prestavam serviço de vigilância e empreitada, como penalidade às empresas que não cumprem com suas obrigações. Consequentemente, nas reclamações de terceiros o Sesc é responsabilizado subsidiariamente, porém o direcionamento da execução ocorre somente no caso das empresas que figuram como primeira reclamada não tiverem condições de adimplir a dívida trabalhista. E nas reclamações de terceiros oriundas dos contratos de empreitada, mesmo que ocorra a inclusão do Sesc no polo passivo pela existência de contrato com a reclamada principal, a Justiça do Trabalho não reconhece a responsabilidade subsidiária neste tipo de contratação, restando afastada a hipótese de condenação da Instituição.

7.3- Gestão de patrimônio imobiliário

Quadro 11- Imóveis locados para utilização do DR

Item	Unidade Operacional Imóveis	Endereço	Destinação	Valor do Imóvel (aluguel)
1	UNIDADE SESC/SENAC ALVORADA	Av. Getúlio Vargas, 941 - Parada 44 – Alvorada/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	382,59
2	UNIDADE SESC/SENAC CAÇAPAVA DO SUL	Av. Quinze de Novembro, 871 – Caçapava do Sul/RS	Academia de Ginástica-Escritório-Serviço de Atendimento	R\$ 2.093,80
3	CACHOEIRA DO SUL MESA BRASIL	Rua Ricardo Jesus Ferreira, 518 – Cachoeira do Sul/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
4	UNIDADE SESC/SENAC CAPÃO DA CANOA	Av. Paraguassú, 1517 - loja 2- Capão da Canoa/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	1.145,26
5	ERECHIM MESA BRASIL	Rua Silveira Martins, 583 sala 01 – Erechim/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
6	SESC FARROUPILHA	Rua Cel. Pena de Moraes, 320 - Farroupilha/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico, Sala Multiuso, Sala de Pilates Aparelho	R\$ 15.986,59
7	SESC FREDERICO WESTPHALEN	Rua Arthur Milani, 854 - 1º a. Fred. Westphalen/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico, Sala Multiuso, Sala de Pilates Aparelho	R\$ 14.860,00
8	UNIDADE SESC/SENAC GRAVATAÍ MORADA DO VALE	Rua Alvares Cabral, 880 - Morada do Vale 1 – Gravataí/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	Termo de Parceria
09	UNIDADE SESC/SENAC GUAÍBA	Avenida Nestor de Moura Jardim, 1250 – Guaíba/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	2.622,10
10	UNIDADE SESC/SENAC ITAQUÍ	Rua Dom Pedro II, 1026 – Centro – Itaqui/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	472,64
11	IJUÍ MESA BRASIL	Rua das Chácaras, 926 – Ijuí/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito

12	UNIDADE SESC/SENAC JAGUARÃO	Rua 15 de Novembro, 211 – Jaguarão/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	Termo de Parceria
13	UNIDADE SESC/SENAC LAGOA VERMELHA	Av. Afonso Pena, 414 - sala 104 – Lagoa Vermelha/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente, Odontologia	229,31
14	LAJEADO MESA BRASIL	Rua Francisco Oscar Karnal, 468 – Lajeado/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
15	SESC MONTENEGRO	Rua Capitão Porfírio, 2205 - Montenegro/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico, Sala Multiuso, Sala de Pilates Aparelho	R\$ 7.500,00
16	UNIDADE SESC/SENAC NOVA PRATA	Av. Cônego Peres, 612 - sala 107B – Nova Prata/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	2.000,00
17	UNIDADE SESC/SENAC OSÓRIO	Rua Getúlio Vargas, 1680 – Osório/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente, Odontologia	325,31
18	PALMEIRA DAS MISSÕES	Rua Marechal Floriano, 1008 – Centro – Palmeira das Missões/RS	Academia	R\$ 2.500,00
19	UNIDADE SESC/SENAC PALMEIRA DAS MISSÕES	Rua Marechal Floriano, 1023 – Centro – Palmeira das Missões/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente, Odontologia	594,42
20	SESC COMUNIDADE	Rua Dr. João Inácio, 247 - Porto Alegre/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil, Sala Multiuso	Cessão de Espaço Gratuito
21	UNIDADE SESC/SENAC QUARAÍ	Baltazar Brum, 671 - 3º andar - Sala 301 – Quaraí/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente, Odontologia	226,35
22	RIO GRANDE MESA BRASIL	Rua Cristóvão Colombo, 360 Ginásio Farydo Salomão – Rio Grande/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
23	SANTA MARIA MESA BRASIL	Rua Olga Parcianello Lorenzi, s/nº - Santa Maria/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
24	UNIDADE SESC/SENAC SANTIAGO	Av. Getúlio Vargas, 1079 – Santiago/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente, Pilates Aparelho	744,09
25	SESC SÃO BORJA	Rua Serafim Dornelles Vargas, 1020 - São Borja/RS	Academia de Ginástica, Consultório	R\$ 4.962,72

			Odontológico, Escritório- Serviço de Atendimento ao Cliente	
26	UNIDADE SESC/SENAC SÃO GABRIEL	Av. Júlio de Castilhos, 56 – São Gabriel/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	Termo de Parceria
27	SESC SÃO LEOPOLDO	Rua Marquês do Herval, 784 - São Leopoldo/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico, Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R\$ 6.707,58
28	SESC SÃO LUIZ GONZAGA	Rua Treze de Maio, 1871 - São Luiz Gonzaga/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico, Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R\$ 1.907,18
29	UNIDADE SESC/SENAC SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ	Rua 13 de Maio, 950 – São Sebastião do Caí	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	755,57
30	UNIDADE SESC/SENAC SÃO SEPÉ	Rua Cel. Chananeco, 790 – São Sepé/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	Termo de Parceria
31	UNIDADE SESC/SENAC SOBRADINHO	Rua Lino Lazzari, 91 - Sala 1 – Sobradinho/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente, Sala de Pilates Aparelho, Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	312,52
32	SESC TAQUARA	Rua Júlio de Castilhos, 2843 - Taquara/RS	Consultório Odontológico, Biblioteca, Academia de Ginástica, Sala Multiuso	R\$ 9.359,10
33	UNIDADE SESC/SENAC TRÊS PASSOS	Rua Dom João Becker, 310 – Três Passos/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	6.061,48
34	UNIDADE SESC/SENAC VACARIA	Rua Júlio de Castilhos, nº 1874 – Vacaria/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	854,55
35	SESC VENÂNCIO AIRES	Av. Jacob Becker, 1676 - Venâncio Aires/RS	Academia de Ginástica, Consultório	R\$ 4.266,92

			Odontológico, Sala de Pilates de Aparelho, Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	
36	UNIDADE SESC SENAC TRÊS DE MAIO	Travessa Praça da Bandeira, 65 – Três de Maio/RS	Escritório – Atendimento ao Cliente-Academia de Ginástica	R\$ 1.600,00
37	SESC BENTO GONÇALVES-RESTAURANTE	Avenida Candido Costa, 65-Bento Gonçalves/RS	Restaurante	R\$ 8.619,97
38	SESC REDENÇÃO/SHOPPING JOÃO PESSOA	Avenida João Pessoa ,183- Porto Alegre/RS	Sala de Pilates Aparelho	R\$ 1.800,00
39	SESC CARAZINHO-SESQUINHO	Rua Alexandre Mota, nº540- Carazinho/RS	Escola de educação Infantil	R\$4.133,88
40	SESC TRAMANDAÍ-CASA DA PRAIA	Avenida Beira Mar , nº 2015- Tramandai/RS	Sala de Pilates – sala Multiuso	Cessão de espaço Gratuito

Fonte: GMS-Sesc/RS

Análise Crítica:

A locação dos imóveis se faz necessária para prestar atendimento aos trabalhadores do comércio, bens, serviços e turismo, nos municípios das áreas de jurisdição da Instituição, visto inviabilidade orçamentária de investimentos.

Quadro 12- Unidades Móveis do DR

Item	Unidades Móveis	Abrangência	Destinação
1	RecreArte 1	- Atlântida Sul - Xangri-lá - Capão novo - Laranjal - Cassino - Roque Gonzales - São Nicolau - Bossoroca - Santo Antônio das Missões - Passo do Sobrado - Santa Clara do Sul - Taquari - Venâncio Aires - Rolante - Três Coroas - São Francisco de Paula - Taquara - Montenegro	Serviços de Recreação e Cultura

		- Tabaí - Brochier - São Pedro da serra - Sapucaia do Sul - São Sebastião do Caí - Tupandi - São Gabriel - Cacequi - Dom Pedrito - Livramento - São Francisco de Assis - São Sepe - Nova Esperança do Sul - Jaguari - Estrela Velha - Santa Bárbara - Condor - Santo Augusto - Catuipe - Santa Maria - Senador Salgado filho - Sete de Setembro - Planalto - Taquaruçu do Sul - Pinheirinho do Vale - Liberato Salzano - Três Arroios - Paulo Bento - Viadutos - Santo Ângelo	
2	RecreArte 2	-São Miguel das Missões -Ubiretama -Augusto Pestana -Passo Fundo -Alvorada -Vacaria -Bom Jesus -Caxias do Sul - Santa Rosa - Gravataí - Sapucaia do Sul	Serviços de Recreação e Cultura
3	OdontoSesc 1	- Porto Alegre (Zaffari)	Serviços de saúde bucal
4	OdontoSesc 2	- Liberato Salzano, Catuípe, Coronel Bicaco, Ajuricaba e Santa Bárbara do Sul.	Serviços de saúde bucal
5	OdontoSesc 3	-Porto Alegre (PMPA)	Serviços de saúde bucal
6	OdontoSesc 4	- Canoas, Viamão e Tavares do Sul.	Serviços de saúde bucal
7	OdontoSesc 5	- Campo Bom, Passo Fundo (Zaffari), Caxias do Sul (Zaffari) e Condor.	Serviços de saúde bucal
8	USSP 1	-Tramandaí, Torres, Palmeira das Missões, Liberato Salzano, Santa Maria e Nova Araçá	Serviços de cuidados terapêuticos
9	USSP 2	-Porto Alegre (PMPA)	Serviços de cuidados

			terapêuticos
10	BiblioSesc 1	-Porto Alegre e Guaíba	Serviços de biblioteca (consulta e empréstimo) e Literatura (contação de história)
11	BiblioSesc 2	-Canoas e Esteio	Serviços de biblioteca (consulta e empréstimo) e Literatura (contação de história)
12	BiblioSesc 3	-Gravataí e Glorinha	Serviços de biblioteca (consulta e empréstimo) e Literatura (contação de história)

Fonte: GMS-Sesc/RS

Quadro 13- 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\$ 1.467.351,68
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	R\$ 1.382.204,45
3	SESC BENTO GONÇALVES	Av. Cândido Costa, 88 - Bento Gonçalves/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Teatro com Palco, Restaurante.	R\$ 1.420.348,95
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.	R\$ 1.584.000,00
5	SESC CACHOEIRINHA	Av. João Pessoa, 27 - Cachoeirinha/RS	Consultório Odontológico com RX, Biblioteca, Escritórios, Refeitório, Espaço Multimídia, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação.	R\$ 1.892.188,34
6	SESC CAMAQUÃ	Rua Marcílio 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\$ 16.817.306,94
7	SESC CANOAS	Av. Guilherme Schell, 5340	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Teatro com Palco, Piscina.	R\$ 31.431.195,61
8	SESC CARAZINHO	Av. Flores da Cunha, 1224 – Carazinho/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Teatro com Palco, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX.	R\$ 14.306.033,70
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.	R\$ 7.600.763,18
10	SESC CHUIÍ	Av. Uruguai, 2355 - Chuií/RS	Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Espaço Multimídia, Ginásio de Esportes, Refeitório, Escola / Salas de Aula	R\$ 4.958.748,05
11	SESC CRUZ ALTA	Rua Venâncio Aires, 1507 - Cruz Alta/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Salas para Locação.	R\$ 1.617.797,75
12	SESC ERECHIM	Rua Portugal, 490 - Erechim/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Ginásio de Esportes, Salas para	R\$ 3.646.841,01

Locação, Teatro sem Palco.				
13	SESC GRAMADO	Av. das Hortênsias, 4150 - Gramado/RS	Hotel / UH's, Cafeteria, Piscina, Restaurante	R\$ 5.042.351,65
14	SESC GRAVATAI	Rua Anápio Gomes, 1241 Gravataí/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Cafeteria, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Salas para Locação, Teatro com Palco.	R\$ 13.284.935,59
15	SESC IJUÍ	Rua Crisanto Leite, 202 - Ijuí/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Salas para Locação, Teatro com Palco.	R\$ 8.919.512,82
16	SESC IJUI	Av. Coronel Dico, 296 – Ijuí/RS	Escola / Salas de Aula, Biblioteca, Restaurante.	R\$ 1.662.079,18
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.	R\$ 3.488.839,06
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.	R\$ 14.096.649,28
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.	R\$ 7.219.817,07
20	SESC PASSO FUNDO - GINÁSIO DE ESPORTES	Rua Ministro Francisco Brochado da Rocha, 73 Passo Fundo/ RS	Ginásio de Esportes	R\$ 3.209.120,97
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.	R\$ 2.654.106,99
22	SESC ADMINISTRAÇÃO REGIONALNO ESTADO DO RS	Av. Alberto Bins, 665 - Porto Alegre/RS	Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Salas para Locação, Cafeteria, Auditório, Teatro com Palco.	R\$ 14.045.674,71
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\$ 61.974.000,00
24	SESC CENTRO - ACADEMIA DE GINÁSTICA	Av. Alberto Bins, 667 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica	R\$ 2.397.948,78
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	R\$ 8.407.623,42
26	SESC REDENÇÃO	Av. João Pessoa, 835 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Salas para Locação.	R\$ 4.572.000,00
27	SESC CENTRO HISTÓRICO	Rua Vigário José Inácio, 718 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Biblioteca, Restaurante, Salas para Locação.	R\$ 5.745.794,33
28	SESC RIO GRANDE	Av. Silva Paes, 416 - Rio Grande/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Escola / Salas de	R\$ 1.323.334,08

Aula, Sala para Locação.				
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.	R\$ 2.559.181,56
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.	R\$ 8.378.398,51
31	SESC SANTA ROSA	Rua Concórdia, 114 - Santa Rosa/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Escola / Salas de Aula, Ginásio de Esportes, Restaurante, Salas para Locação, Teatro com Palco.	R\$ 3.888.984,73
32	SESC SANTANA DO LIVRAMENTO	Rua Brigadeiro David Canabarro, 650 - Sant. Livram./RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Salas para Locação.	R\$ 2.798.866,55
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\$ 1.714.951,17
34	SESC TORRES	Rua Plínio Kroeff, 465 - Torres/RS	Biblioteca, Cafeteria, Hotel / UH's, Piscina, Restaurante, Sala para Locação	R\$ 23.186.408,52
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\$ 2.681.256,91
36	SESC URUGUAIANA	Rua Flores da Cunha, 1984 - Uruguai/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritório, Teatro sem Palco.	R\$ 1.847.299,39
37	SESC VIAMÃO	Rua Alcebíades Azeredo dos Santos, 457 - Viamão/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritório, Refeitório Escola / Salas de Aula, Teatro se Palco.	R\$ 4.762.887,70

Fonte: GMS-Sesc/RS

Análise Crítica:

Os bens imóveis de propriedade do Sesc/RS são controlados no módulo Patrimônio do Sesc.Net (*software* ERP do Sesc/RS) e contabilizados em conta contábil específica. Todos os bens do Sesc/RS estão cobertos por seguro. Não existem bens imóveis fora do patrimônio deste regional em decorrência de algum impedimento para regularização. Os endereços dos imóveis próprios e os serviços oferecidos estão publicados na [sitio https://www.sesc-rs.com.br](https://www.sesc-rs.com.br).

7.4- Gestão ambiental e sustentabilidade

O tema sustentabilidade vem ganhando força e tem sido debatido com mais intensidade nos últimos anos. Atualmente, não há como tomar uma decisão na Instituição sem ao menos ter um olhar sobre os impactos e aspectos que influenciam o desempenho ambiental, social e econômico. Neste sentido, o Sesc/RS vem trabalhando sobre um conjunto de projetos e programas de sustentabilidade integrados, objetivando criar instrumentos para a disseminação os conceitos e apoiar as práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável, buscando superar o desafio de torná-las em ações práticas cotidianas. Outro fator importante que merece destaque é o trabalho interdisciplinar, que estamos promovendo e, também, com uma visão sobre as nossas operações, sob a perspectiva interna e externa, pois acreditamos que devemos desenvolver uma cultura que vivencie os princípios, diretrizes, conceitos e práticas gerando resultados efetivos.

O Sesc/RS, desde que implementou o modelo de excelência em gestão do programa gaúcho de qualidade e produtividade e os requisitos baseados na norma ISO 9001, vem contribuindo para uma gestão com foco também na sustentabilidade. O desenvolvimento de uma cultura para a sustentabilidade inicia a partir do instante que temos clareza dos impactos gerados ao meio ambiente, ao desenvolvimento social e econômico. Para isso, a etapa inicial é o diagnóstico da situação atual em relação ao modelo de desenvolvimento sustentável que queremos, bem como estabelecer ações a longo prazo.

Para isso, em 2017, atuamos em consonância com a Diretriz do Quinquênio 2016-2020, nº 08 Responsabilidade Socioambiental e à Política Socioambiental, aos Princípios institucionais, ao Comitê de Sustentabilidade do Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac e às ferramentas de gestão adotadas, embasadas no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), nas Normas ISO 9001:2008 e 14001:2004, bem como com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, sempre levando em conta a melhoria do bem-estar dos cidadãos, a valorização do potencial humano, o equilíbrio ecológico e a equidade social. O Sesc/RS adquire o respeito das comunidades onde atua, principalmente pelo engajamento de seus colaboradores nas atividades desenvolvidas, ao adicionar às suas competências básicas um comportamento ético e socialmente responsável.

Também, em 2017, buscamos ainda mais o alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforçando nossa atuação ética e transparente com todos os públicos com os quais nos relacionamos, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações atuais e futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Os aspectos de durabilidade e qualidade (análise custo-benefício) dos produtos são levados em consideração nas contratações de aquisição de bens e produtos. Os projetos de reformas e construções de novas unidades utilizam tecnologia de reaproveitamento das águas pluviais por meio de adoção de cisternas, aquecimento solar para água, utilização de lâmpadas econômicas, torneiras com controle de vazão e tempo de abertura, sistema de ar condicionado projetados com baixo consumo de energia e gases de refrigeração ambientalmente corretos e acessibilidade.

Ainda, em 2017, as seguintes ações foram desenvolvidas, contribuindo também para as atividades programáticas previstas no programa Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência:

- Alinhamento das atividades do Referencial Programático do Sesc aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS);
- Aplicação da Matriz de Sustentabilidade no portfólio de serviços e monitoramento das implementadas nas Unidades Operacionais;
- Continuidade do projeto de Desenvolvimento Sustentável no Sesc Protásio Alves e na Unidade Operacional de Ijuí;
- Realização do Encontro Técnico Anual dos facilitadores socioambientais em conjunto com os multiplicadores da qualidade;
- Monitoramento da Gestão de Requisitos Legais;
- Licenciamento ambiental das Unidades Operacionais de São Borja e Gramado;
- Fortalecimento do Programa 4R's e a disseminação das práticas sustentáveis por meio de ações para a redução do consumo de água e energia;

- Disseminação com a elaboração do *Book* da Gestão Sustentável e conscientização das datas alusivas (dia da água, dia do meio ambiente, dia da árvore, mês da campanha do agasalho);
- Definição do Programa de Desenvolvimento Social Local (PDSL) para as ações na sociedade;
- Definição de indicador estratégico Índice de Sustentabilidade (IS) composto por quatro dimensões (financeiro, social, ambiental e cultural) e para cada dimensão são traduzidas em métricas específicas.

Considerando os resultados alcançados e desafios identificados, foi planejado um portfólio de projetos e iniciativas de curto, médio e longo prazo que serão aplicados, conforme a evolução da consciência e maturidade das pessoas envolvidas e dos tomadores de decisão. Esse conjunto de iniciativas está interligado à sustentabilidade, com o intuito de disseminar os conceitos e apoiar práticas, atendendo de forma equilibrada as necessidades e expectativas da sociedade e das demais partes interessadas.

O plano de curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento de ações de promoção à sustentabilidade está apresentado a seguir:

Quadro 14- ações de promoção à sustentabilidade

Dimensão	Iniciativas
Ambiental	1. Reduzir o impacto ambiental dos serviços prestados
	2. Priorizar a reciclagem de materiais
	3. Destinar corretamente todos os resíduos gerados
	4. Orientar fornecedores e prestadores a respeito da correta destinação e tratamento de resíduos
	5. Quantificar e reduzir emissões de CO ² dos eventos sistêmicos realizados e da frota de veículos
	6. Desenvolver programa de consumo consciente
	7. Melhorar a eficiência no uso de recursos naturais
Social	8. Desenvolver projetos sociais voltados à educação em busca da conscientização para uma vida mais saudável e com qualidade
	9. Investir na capacitação profissional e de desenvolvimento pessoal dos colaboradores
	10. Incentivar a implantação de programas e comitês de saúde e segurança com foco nos colaboradores
	11. Optar, preferencialmente, por fornecedores locais e que atendam integralmente os critérios da responsabilidade legal, social e ambiental.
Financeiro	12. Ser transparente nas políticas, práticas e desempenho social, ambiental, financeiro e de governança
	13. Efetivar o Código de Ética
	14. Buscar melhoria contínua para atendimento dos processos
	15. Acompanhar as ações estabelecidas na Matriz de Sustentabilidade para o crescimento equilibrado
	16. Implementar as boas práticas de gestão, considerando os aspectos ambientais, sociais, financeiros e culturais, tendo em vista a

	contribuição para a cultura da sustentabilidade
Cultural	17. Gerenciar os processos relativos à cultura da sustentabilidade, contribuindo para a excelência na gestão do Sesc/RS
	18. Implementar a melhoria contínua nas práticas de gestão
	19. Construir estratégias com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Fonte: APQ-Sesc/RS

Nossa gestão sustentável corrobora para que o Sistema Fecomércio-RS/Sesc/Senac exerça seu verdadeiro papel de transformador da sociedade, desenvolvendo cidadãos conscientes, comprometidos, participativos, críticos e éticos que contribuam, também, para produzir o bem-estar de todos.

7.5- Gestão da tecnologia da informação

7.5.1- 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 15- Sistemas de informação

Sistemas de informação	Objetivos
Sistema SescNet	É o ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) 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 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. Este programa é 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.
<i>Strategic Adviser</i>	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.

Fonte: GTI-Sesc/RS

Por tratar-se de um sistema de grande porte no Sistema SescNet, constantemente, são desenvolvidas melhorias e novas funcionalidades por programadores, colaboradores do Sesc/RS, a um custo anual de R\$ 1.617.390,68. A despesa anual com a manutenção do Sistema *Strategic Adviser* foi de R\$ 76.475,00.

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.

7.5.2- 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 prevista para o triênio 2015-2017, é revisado anualmente e no exercício de 2017, vigorou a Revisão 05.

O alinhamento estratégico baseou-se no objetivo estratégico 4 do mapa estratégico do Sesc/RS, que estabelece: “Garantir tecnologia e gestão da informação adequada à entidade”, conforme detalhado no item 3.1.4 desse relatório.

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

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 e externos
	D7	Resolutividade nas ações de suporte técnico e <i>helpdesk</i>
	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) Perfil dos recursos humanos envolvidos

A gestão de pessoas vinculadas à área de Tecnologia da Informação seguiu as diretrizes estabelecidas pelo Sesc/RS, para a avaliação dos talentos, por meio do Programa Revelação. Foram realizadas avaliações de desempenho com a utilização da metodologia da avaliação 360° e da avaliação 180°, de acordo com o nível do cargo, que resultaram no estabelecimento do Contrato de *Performance*, no caso das avaliações 360°, ou dos Planos de Desenvolvimento Individual, para a avaliação de 180°, onde são definidas as necessidades de capacitação.

As promoções por mérito ou antiguidade seguiram as normas estabelecidas no Plano de Cargos e Salários do Sesc/RS e da Resolução específica que trata do assunto, sendo que o quadro de lotação no exercício foi o apresentado, no quadro nº 15.

Quadro 16- Lotação colaboradores GTI

Cargo	Lotação Autorizada	Lotação Ocupada
Analista	4	4
Analista de Sistemas	8	8
Assistente Administrativo	1	1
Consultor Adjunto	1	0
Gerente de Área	1	1
Analista de Infraestrutura de Redes	3	3
Técnico em Informática	6	5
Total	24	22

Fonte: GTI- Sesc/RS

b) Segurança da informação

O Sesc/RS possui rígido sistema de controle no que se refere às ações que promovam a segurança da informação. Tanto é assim que o tema é tratado em documentos específicos do sistema de gestão pela qualidade, a saber:

MN-37/01 - Manual de Segurança da Informação

PI-37/01 – *Backup* Corporativo

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 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*.

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.

Em 2015, foi adquirido o *software* para controle de acesso *Web Control* que permite que se façam liberações e bloqueios aos acessos através de interface gráfica com maior segurança sem necessidade de alterações nos manuais de configurações de servidores.

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 *on-line*, canais de *broadcast* e afins) são permitidos para grupos específicos. Todo este controle é realizado através do uso de *proxy* juntamente com a ferramenta *Web Control*.

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 de *firewall* para aplicar suas políticas de segurança, filtrando os dados de entrada e saída, liberando ou bloqueando conforme a necessidade. O *firewall* é baseado na tecnologia *Iptables* e possui os serviços de IDS (Sistema de detecção de invasão) e IPS (sistema de prevenção de invasão).

c) Realizações da Infraestrutura em 2017

O setor de infraestrutura conseguiu realizar integralmente as ações planejadas para 2017, referentes à atualização e aquisição de licenças de *software*.

As normas vigentes de política de segurança da informação foram revalidadas.

Foram concluídos quatro grandes projetos de melhoria em infraestrutura que merecem destaque devido a sua relevância.

- Conclusão da implantação dos links de fibra óptica para acesso à Internet à todas as unidades do Sesc/RS em substituição os links ADSL.
- Implantação do *software Office 365*, que além do correio eletrônico com caixas individuais de 50Gb, disponibilizará para os usuários inúmeros recursos para trabalho colaborativo.
- Contratação de sistema de segurança da informação.
- Atualização do bando de dados *Oracle*.

d) Desenvolvimento e produção de sistemas:

O desenvolvimento e produção de sistemas foram realizados por equipe própria. Oito analistas de sistemas, e três analistas, que basearam suas atividades nas diretrizes norteadoras estabelecidas para o setor, a saber:

- Aderência aos processos de negócio;
- Usabilidade;
- Melhoria contínua dos sistemas informacionais;
- Sistema de inscrição *on line* em eventos, cursos e palestras com registro de presenças utilizando dispositivos móveis;
- Sistema de matrículas para ação nas empresas contribuintes utilizando dispositivos móveis.

Em 2017, foram concluídas as demandas para a integração do sistema Sescnet com para atender o novo Referencial Programático do Sesc.

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 pró-atividade 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.

Por sua vez, os serviços de infraestrutura de TI foram realizados parcialmente por equipe própria, composta de três Analistas de Infraestrutura e um Analista, e parte por serviços terceirizados.

O direcionamento das ações deste setor buscou atender as duas diretrizes listadas a seguir:

- Garantir a segurança com disponibilidade, integridade e confiabilidade da informação;
- 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;
- Implantação do escritório de impressão de cartões, atendendo a vinte e oito Unidades Operacionais.

Nas contratações de serviços de terceiros, todos os processos foram realizados de acordo com a regulamentação aplicável ao Sesc/RS. As contratações foram sempre precedidas de avaliações preliminares de viabilidade, aplicabilidade e necessidade, de acordo com as prioridades estabelecidas no PDTI. Essas avaliações foram realizadas pelos técnicos da Gerência de Tecnologia da Informação, da Gerência de Materiais e Serviços e conforme a necessidade das áreas fim da entidade.

Nas contratações de serviços em que foi possível, houve a adoção de SLA (*Service Level According*), 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.

8- Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle

8.1- Tratamento de deliberações do TCU

No exercício de 2017, não houve registro de deliberações do TCU ao Sesc/RS.

8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

No exercício de 2017, não houve registro de recomendações do CGU ao Sesc/RS

8.3- Tratamento de recomendações pendentes da Auditoria Interna (Conselho Fiscal)

No exercício de 2017, as ações previstas para atender as recomendações do Conselho Fiscal foram implantadas durante o exercício de 2017, contudo os pontos foram classificados como “Em Andamento” pelo referido órgão, para monitoramento na auditoria do exercício de 2018.

Quadro 17- Situação das recomendações do Conselho Fiscal em andamento

Recomendações do Conselho Fiscal			
Deliberação	Nº item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas/ Ações implementadas
Relatório de 11/05/2015 A 22/05/2015	3.1.2.1.1	Obra de Construção da Unidade Operacional de Carazinho – Contrato –Sesc 097/2012- CC Recomendação: Aperfeiçoar os instrumentos de fiscalização contratual, buscando um acompanhamento efetivo na execução das obras, com objetivo de evitar pagamentos totais de itens não executados, integralmente, pelas empresas contratadas.	Foram aprimorados os controles, a fim de evitar nova ocorrência dessa natureza.
Relatório de 02/05/2017 A 12/05/2017	2.1.2.1.1	Prestação de serviços de receptivo no Rio de Janeiro – Processo nº 104/2016-PG Recomendação: Ampliar a publicidade dos processos cuja prestação de serviços se dará em outros estados, visando maior competitividade nos certames licitatórios.	A recomendação foi adotada.
Relatório de 02/05/2017 A 12/05/2017	2.1.2.1.2	Prestação de serviços de receptivo – Origem: Brasil e destinos: Argentina e Uruguai - Processo nº 187/2016-PG Recomendação: Revisar os editais antes de suas publicações, objetivando evitar enquadramento em desacordo com o Regulamento de Licitações e Contratos do Sesc.	A recomendação foi adotada.

Relatório de 02/05/2017 A 12/05/2017	2.1.2.1.3	Fornecimento de hortifrutigranjeiros “In Natura” para atendimento de Unidades Operacionais - Processo nº 206/2016-PG Recomendação: Aplicar o princípio da razoabilidade na definição da base de cálculo dos percentuais de desconto e/ou acréscimo, considerando o "preço mínimo" ou "preço médio", da tabela da Ceasa, visando a ratificação da economicidade do processo nas licitações, cujo tipo é de "menor preço".	A recomendação será adotada nos próximos processos de licitação para contratação de hortifrutigranjeiros in natura.
Relatório de 02/05/2017 A 12/05/2017	2.1.2.1.3	Fornecimento de hortifrutigranjeiros “In Natura” para atendimento de Unidades Operacionais - Processo nº 206/2016-PG Recomendação: Apurar os valores pagos, divergentes do estabelecido no edital e contrato, aplicando os descontos/acréscimos sobre a tabela Ceasa de cada aquisição, visando à compensação/ressarcimento junto aos fornecedores.	Informamos que todos os pagamentos realizados às empresas foram auditados internamente, sendo constatadas algumas divergências nos valores pagos, os quais foram compensados e ressarcidos junto aos fornecedores, conforme
Relatório de 02/05/2017 A 12/05/2017	2.1.2.1.3	Fornecimento de hortifrutigranjeiros “In Natura” para atendimento de Unidades Operacionais - Processo nº 206/2016-PG Recomendação: Estabelecer rotina de controle, no sentido de aplicar as regras estabelecidas no edital e contratos, a fim de que os pagamentos sejam realizados de acordo com o contratado, obedecendo ao princípio da economicidade.	Todos os responsáveis pelo processo foram orientados acerca da correta operacionalização dos contratos, através de reunião realizada com a Direção Regional e demais áreas envolvidas, a fim de equacionar quaisquer lacunas de interpretação existente.
Relatório de 02/05/2017 A 12/05/2017	2.1.2.2.1	Produção de palco - Processo nº 000367/2016-IN Recomendação: Proceder ao correto enquadramento das compras e/ou aquisições, observando os critérios e características de inviabilidade de competição, conforme preconiza o art. 10, do Regulamento de Licitações e Contratos do Sesc.	A recomendação foi adotada.
Relatório de 02/05/2017 A 12/05/2017	2.1.2.2.2	Produção de palco - Processo nº 000370/2016-IN Recomendação: Proceder ao correto enquadramento das compras e/ou aquisições, observando os critérios e características de inviabilidade de competição, conforme preconiza o art. 10, do Regulamento de Licitações e Contratos do Sesc.	A recomendação foi adotada.

Relatório de 02/05/2017 A 12/05/2017	2.1.2.2.3	Produção de palco - Processo nº 000383/2016-IN Recomendação: Proceder ao correto enquadramento das compras e/ou aquisições, observando os critérios e características de inviabilidade de competição, conforme preconiza o art. 10, do Regulamento de Licitações e Contratos do Sesc.	A recomendação foi adotada.
Relatório de 02/05/2017 A 12/05/2017	2.1.2.3.1	Aquisição de movimentador de portão - Processo nº 000193/2017 – DL Recomendação: Submeter à aprovação técnica as aquisições e/ou serviços que possuem características específicas da área correspondente.	Informamos que aprimorando nosso fluxo de entrada de requisições, de forma a contemplar a aprovação técnica das aquisições e/ou serviços que possuem características específicas da área correspondente.
Relatório de 02/05/2017 A 12/05/2017	2.1.2.3.2	Serviços de manutenção em piscina olímpica - Processo nº 001306/2016 – DL Recomendação: Submeter à aprovação técnica, as aquisições e/ou serviços que possuem características específicas da área correspondente.	Informamos que aprimorando nosso fluxo de entrada de requisições, de forma a contemplar a aprovação técnica das aquisições e/ou serviços que possuem características específicas da área correspondente.

Fonte: GEF-Sesc/RS

9- Apêndices

Documentos complementares úteis à compreensão do texto citado nos itens anteriores do relatório em questão. O endereço ao acesso para as demonstrações contábeis está mencionado no item 6.7- Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica.

Quadro 18- Documentos complementares

Resolução AR/SESC/RS Nº 433/2015: Dispõe sobre adequação do Regimento Interno do Sesc/RS que faz parte do plano de cargos e salários 2001	Anexo 1
Ordem de Serviço “E” AR/SESC/RS Nº 178/2015: Designa Comissão do Código de Ética do Sesc/RS	Anexo 2
Norma de Serviço DR 003/2017: Norma de Auditoria Interna do Sesc/RS	Anexo 3

Fonte: GEF-Sesc/RS

9.1- Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema (Somente DN)

Não se aplica.

9.2- Outras análises referentes às entidades do Sistema

Não se aplica.

9.3- Quadros, tabelas e figuras complementares

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

Anexo 1: Resolução AR/SESC/RS Nº 433/2015: Dispõe sobre adequação do Regimento Interno do Sesc/RS que faz parte do plano de cargos e salários 2001.



1

**DISPÕE SOBRE ADEQUAÇÃO DO REGIMENTO
INTERNO DO SESC/RS QUE FAZ PARTE DO
PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS 2001**

O Presidente do Conselho Regional do Serviço Social do
Comércio – Sesc/RS, no uso de suas atribuições legais e regulamentares, e

CONSIDERANDO a necessidade de adequar o Regimento
Interno da AR/RS,

RESOLVE "Ad Referendum" do Conselho Regional;

Art. 1º - Aprovar o novo Regimento Interno do
Sesc/RS, passando a fazer parte integrante desta Resolução a nova redação, em anexo.

Art. 2º - Fixar a data de 1º de junho de 2015, para
vigência desta Resolução, revogando-se a Resolução AR/SESC/RS Nº 419/2014.

Porto Alegre, 15 de maio de 2015.


LUIZ CARLOS BOHN
Presidente do Conselho Regional

Ato aprovado na Reunião
CR do Sesc/RS de
28.05.2015

REGIMENTO INTERNO

TÍTULO I – DA ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO

Art. 1º - A competência do Sesc - Administração Regional no Estado do Rio Grande do Sul é definida no seu Regulamento e Regimento, compreendendo a seguinte estrutura:

Conselho Regional – órgão deliberativo
Departamento Regional – órgão executivo

Presidência do Conselho Regional

- Assessoria da Presidência

Direção Regional

- Assessoria Jurídica
- Assessoria de Marketing
- Assessoria de Planejamento e Qualidade
- Secretaria Geral
- Gerência da área de Cultura
- Gerência da área de Educação e Ação Social
- Gerência da área de Saúde
- Gerência da área de Esporte e Lazer
- Gerência da área de Hotelaria e Turismo
- Gerência da área de Tecnologia da Informação
- Gerência da área Econômico-Financeira
- Gerência da área de Materiais e Serviços
- Gerência da área de Arquitetura e Engenharia
- Gerência da área de Recursos Humanos
- Gerência de Unidades Operacionais

TÍTULO II - DAS ATRIBUIÇÕES

Art. 2º - À Presidência do Conselho Regional compete as atribuições definidas no inciso II, do art. 28, do Regulamento da Entidade, Decreto No 61.836/67.

Art. 3º - À Assessoria da Presidência compete assistir à Presidência nas ações políticas da Administração Regional, com as seguintes atribuições:

- a) assessorar a Presidência nas políticas gerais, assim como coordenar estudos de importância estratégica da Entidade;
- b) emitir pareceres sobre aspectos relevantes para a estratégia da Administração Regional;
- c) assessorar a Presidência nas atribuições de sua competência.

Art. 4º - Os órgãos da Administração Regional exercerão suas atividades em estreita articulação, visando ao exato e perfeito cumprimento do Programa de Trabalho da Administração Regional.

Art. 5º - À Direção Regional compete as atribuições explícitas e implícitas, definidas no Regulamento do Sesc, coordenando e acompanhando as ações da Administração Regional.

Art. 6º - À Assessoria Jurídica compete assistir à Administração Regional nas ações referentes a questões jurídicas, com as seguintes atribuições:

- a) assessorar o Departamento Regional na sua área de competência;
- b) representar o Departamento Regional, em juízo ou fora dele, sempre que este for autor ou réu, em todas as instâncias;
- c) emitir parecer a respeito de questões jurídicas submetidas à sua apreciação;
- d) coordenar e dar assessoria na elaboração de procurações, minutas, contratos e de todos os documentos com implicações técnico-jurídicas;
- e) acompanhar os resultados corporativos de sua área de atuação, atuando de forma pró-ativa para o cumprimento das metas estabelecidas.

Art. 7º - À Assessoria de Marketing compete planejar, coordenar e acompanhar a execução das políticas de marketing da Entidade, com as seguintes atribuições:

- a) assessorar o Departamento Regional na sua área de competência;
- b) promover a divulgação dos serviços do Sesc/RS junto às comunidades, e ao público interno;
- c) coordenar e atualizar o site institucional de serviço da Entidade;

- d) demandar e analisar pesquisas mercadológicas, apurar indicadores para o desenvolvimento de novos serviços, monitorar a concorrência e a satisfação da clientela;
- e) planejar e organizar os eventos institucionais pertinentes ao Sesc;
- f) elaborar plano de marketing;
- g) administrar contratos com terceiros relacionados à atividade de Marketing;
- h) acompanhar os resultados corporativos de sua área de atuação, agindo de forma pró-ativa para o cumprimento das metas estabelecidas.

Art. 8º - À Assessoria de Planejamento e Qualidade compete planejar, coordenar e acompanhar a Direção Regional nas ações técnicas e administrativas, com as seguintes atribuições:

- a) assessorar o Departamento Regional na sua área de competência;
- b) desenvolver e coordenar o processo de Planejamento Estratégico e o Sistema da Qualidade, ambos da Administração Regional;
- c) prestar suporte técnico na formulação do plano de ação das áreas que compõem a Administração Regional;
- d) orientar, acompanhar, atualizar e controlar os sistemas de informações gerenciais;
- e) administrar o desenvolvimento, implementação e atualização das normas e manuais tendo por objetivo a padronização de procedimentos;
- f) implementar, coordenar e monitorar metodologias de gestão, vinculadas a planejamento e acompanhamento de desempenho das Unidades Operacionais e Direção Regional;
- g) atualizar e disseminar a Política da Qualidade e seus objetivos;
- h) planejar, coordenar e executar auditorias internas da qualidade, elaborando o plano anual, acompanhando o cumprimento deste plano e as alterações que se fizerem necessárias;
- i) planejar e dar apoio técnico na ampliação de escopo de auditorias e da certificação;
- j) planejar, estruturar e realizar as análises críticas do Sistema de Gestão da Qualidade;
- k) relatar o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade à Direção para análise crítica, visando a melhoria do sistema;
- l) elaborar e ministrar capacitações para a qualidade;
- m) implantar novas metodologias de gestão baseadas nos sistemas de certificação;
- n) coordenar o sistema de premiação do PGQP;
- o) planejar a implantação da qualidade nas novas Unidades Operacionais;
- p) Planejar e implantar o sistema de avaliação, conforme os critérios do PGQP;
- q) acompanhar os resultados corporativos de sua área de atuação, agindo de forma pró-ativa para o cumprimento das metas estabelecidas;
- r) coordenar, analisar e consolidar os dados de produção.

Art. 9º - À Secretaria Geral compete assistir a Direção Regional, nas ações referentes a questões administrativas, com as seguintes atribuições:

- a) coordenar a correspondência e materiais afins, recebendo, protocolando, expedindo e arquivando, observando os preceitos legais que regem a matéria, os documentos e a correspondência em geral;
- b) organizar, arquivar e responsabilizar-se por correspondências e documentos da Presidência e Direção Regional;
- c) cumprir as providências para a realização das reuniões do Conselho Regional, secretariando-as e elaborando as respectivas atas, resoluções, portarias e ordens de serviço;
- d) organizar e atualizar o arquivo do Conselho e Direção Regional, prestando informações sobre atos oficiais da Entidade;
- e) manter em banco de dados os documentos decisórios e normativos da Administração Regional;
- f) produzir materiais gráficos e realizar cópias de documentos e materiais afins.

Art. 10 - À Gerência da área de Cultura compete planejar, coordenar, acompanhar e executar a política de Cultura da Entidade, com as seguintes atribuições:

- a) fazer a gestão das diretrizes de atuação da área fim garantindo o alinhamento das mesmas com planejamento estratégico e tático da entidade;
- b) coordenar, acompanhar, controlar e orientar o desenvolvimento das atividades de sua área de atuação no âmbito da Administração Regional;
- c) acompanhar, analisar os resultados corporativos da sua área de responsabilidade, atuando de forma pró-ativa para garantir o cumprimento das metas estabelecidas;
- d) planejar e controlar a realização de projetos corporativos que sejam de interesse da Administração Regional e que potencializem a aplicação dos recursos próprios da Entidade;
- e) analisar projetos e emitir pareceres técnicos de avaliação dos mesmos, visando garantir o cumprimento das diretrizes de atuação da Entidade nas atividades de sua área de atuação;
- f) prestar suporte técnico-operacional às Unidades Operacionais, inclusive com a realização de visitas técnicas;
- g) realizar a prospecção e a captação externa de parcerias corporativas em sua área de atuação;
- h) pesquisar, desenvolver estudos e propor novos projetos artístico-culturais focados no público alvo, visando manter as ações da Entidade adequadas às exigências do mercado;
- i) estabelecer os contatos com o Departamento Nacional viabilizando o desenvolvimento de ações e projetos conjuntos dentro da sua área de atuação;
- j) estabelecer a padronização dos serviços referentes a sua área de atuação garantindo as revisões periódicas e assegurando que os processos sejam implementados para possibilitar a satisfação dos clientes e comunidades.

Art. 11 - À Gerência da área de Educação e Ação Social compete planejar, coordenar e acompanhar a execução das políticas de educação e assistência, com as seguintes atribuições:

- a) fazer a gestão das diretrizes de atuação da área fim garantindo o alinhamento das mesmas com planejamento estratégico e tático da entidade;
- b) coordenar, acompanhar, controlar e orientar o desenvolvimento das atividades de sua área de atuação no âmbito da Administração Regional;
- c) acompanhar, analisar os resultados corporativos da sua área de responsabilidade, atuando de forma pró-ativa para garantir o cumprimento das metas estabelecidas;
- d) planejar e controlar a realização de projetos corporativos que sejam de interesse da Administração Regional e que potencializem a aplicação dos recursos próprios da Entidade;
- e) analisar projetos e emitir pareceres técnicos de avaliação dos mesmos, visando garantir o cumprimento das diretrizes de atuação da Entidade nas atividades de sua área de atuação;
- f) prestar suporte técnico-operacional às Unidades Operacionais, inclusive com a realização de visitas técnicas;
- g) realizar a prospecção e a captação externa de parcerias corporativas em sua área de atuação;
- h) pesquisar, desenvolver estudos e propor novos projetos educacionais e de ações sociais focados no público alvo, visando manter as ações da Entidade adequadas às exigências do mercado;
- i) estabelecer os contatos com o Departamento Nacional viabilizando o desenvolvimento de ações e projetos conjuntos dentro da sua área de atuação;
- j) estabelecer a padronização dos serviços referentes a sua área de atuação garantindo as revisões periódicas e assegurando que os processos sejam implementados para possibilitar a satisfação dos clientes e comunidades.

Art. 12 - À Gerência da área de Saúde compete planejar, coordenar e acompanhar a execução das políticas de saúde, com as seguintes atribuições:

- a) fazer a gestão das diretrizes de atuação da área fim garantindo o alinhamento das mesmas com planejamento estratégico e tático da entidade;
- b) coordenar, acompanhar, controlar e orientar o desenvolvimento das atividades de sua área de atuação no âmbito da Administração Regional;
- c) acompanhar, analisar os resultados corporativos da sua área de responsabilidade, atuando de forma pró-ativa para garantir o cumprimento das metas estabelecidas;
- d) planejar e controlar a realização de projetos corporativos que sejam de interesse da Administração Regional e que potencializem a aplicação dos recursos próprios da Entidade;
- e) analisar projetos e emitir pareceres técnicos de avaliação dos mesmos, visando garantir o cumprimento das diretrizes de atuação da Entidade nas atividades de sua área de atuação;

- f) prestar suporte técnico-operacional às Unidades Operacionais, inclusive com a realização de visitas técnicas;
- g) realizar a prospecção e a captação externa de parcerias corporativas em sua área de atuação;
- h) pesquisar, desenvolver estudos e propor novos projetos de promoção da saúde focados no público alvo, visando manter as ações da Entidade adequadas às exigências do mercado;
- i) estabelecer os contatos com o Departamento Nacional viabilizando o desenvolvimento de ações e projetos conjuntos dentro da sua área de atuação;
- j) estabelecer a padronização dos serviços referentes a sua área de atuação garantindo as revisões periódicas e assegurando que os processos sejam implementados para possibilitar a satisfação dos clientes e comunidades.

Art. 13 - A Gerência da área de Esporte e Lazer compete planejar, coordenar e acompanhar a execução das políticas de esporte e lazer, com as seguintes atribuições:

- a) fazer a gestão das diretrizes de atuação da área fim garantindo o alinhamento das mesmas com planejamento estratégico e tático da entidade;
- b) coordenar, acompanhar, controlar e orientar o desenvolvimento das atividades de sua área de atuação no âmbito da Administração Regional;
- c) acompanhar, analisar os resultados corporativos da sua área de responsabilidade, atuando de forma pró-ativa para garantir o cumprimento das metas estabelecidas;
- d) planejar e controlar a realização de projetos corporativos que sejam de interesse da Administração Regional e que potencializem a aplicação dos recursos próprios da Entidade;
- e) analisar projetos e emitir pareceres técnicos de avaliação dos mesmos, visando garantir o cumprimento das diretrizes de atuação da Entidade nas atividades de sua área de atuação;
- f) prestar suporte técnico-operacional às Unidades Operacionais, inclusive com a realização de visitas técnicas;
- g) realizar a prospecção e a captação externa de parcerias corporativas em sua área de atuação;
- h) pesquisar, desenvolver estudos e propor novos projetos de práticas esportivas e de lazer focados no público alvo, visando manter as ações da Entidade adequadas às exigências do mercado;
- i) estabelecer os contatos com o Departamento Nacional viabilizando o desenvolvimento de ações e projetos conjuntos dentro da sua área de atuação;
- j) estabelecer a padronização dos serviços referentes a sua área de atuação garantindo as revisões periódicas e assegurando que os processos sejam implementados para possibilitar a satisfação dos clientes e comunidades.

Art. 14 - A Gerência da área de Hotelaria e Turismo compete planejar, coordenar e acompanhar a execução das políticas de hotelaria e turismo, com as seguintes atribuições:

- a) orientar, acompanhar e controlar o desenvolvimento das atividades de sua área de atuação no âmbito da Administração Regional;

- b) desenvolver e/ou inovar serviços de hotelaria e do turismo, focados no público-alvo;
- c) participar na gestão dos serviços da hotelaria, buscando a integração das operadoras comerciais das agências regionais, através da otimização das unidades hoteleiras próprias;
- d) supervisionar a operação das agências regionais;
- e) analisar projetos e emitir pareceres técnicos de avaliação dos mesmos, visando garantir o cumprimento das diretrizes de atuação da Entidade nas atividades de sua área de atuação;
- f) acompanhar os resultados corporativos de sua área de atuação, agindo de forma pró-ativa para o cumprimento das metas estabelecidas;
- g) prestar suporte técnico-operacional às Unidades Operacionais, inclusive com a realização de visitas técnicas;
- h) realizar a prospecção e a captação externa de parcerias corporativas em sua área de atuação;
- i) planejar e desenvolver projetos corporativos que potencializem a aplicação dos recursos próprios da Entidade, que sirvam para reforçarem as atuações das Unidades Operacionais ou que sejam de interesse do Departamento Regional;
- j) pesquisar, desenvolver estudos e propor novos projetos, visando manter as ações de turismo e hotelaria adequadas às exigências do mercado;
- k) estabelecer os contatos com o Departamento Nacional viabilizando o desenvolvimento de ações e projetos conjuntos dentro da sua área de atuação;
- l) estabelecer a padronização dos serviços referentes à sua área de atuação, garantindo as revisões periódicas e assegurando que os processos sejam implementados para possibilitar a satisfação dos clientes e comunidades.

Art. 15 - À Gerência da área de Tecnologia da Informação compete planejar, coordenar, acompanhar e executar as políticas de Tecnologia da Informação, elaborando programa de trabalho, bem como participando do processo de planejamento corporativo, com as seguintes atribuições:

- a) planejar, coordenar e acompanhar a execução das políticas administrativas da Entidade, participando do processo de planejamento corporativo;
- b) estruturar e gerenciar o sistema de informações da Entidade;
- c) pesquisar, desenvolver e implementar sistemas avançados de infra-estrutura, ambiente computacional, equipamentos, softwares e demais itens relacionados;
- d) planejar e projetar redes de transmissão de dados que suportem os sistemas e outros meios disponíveis;
- e) desenvolver projetos de racionalização e atualização de sistemas e processos administrativos, buscando a melhoria permanente do padrão técnico dos métodos e técnicas utilizadas na área de Tecnologia da Informação;
- f) manter e orientar o desenvolvimento de sistemas e/ou soluções contratadas e desenvolvidas por terceiros;
- g) apoiar decisões estratégicas no que tange a aspectos tecnológicos da informação, analisando e pesquisando alternativas de softwares e hardwares, que atendam os objetivos propostos;

- h) acompanhar os resultados corporativos de sua área de atuação, agindo de forma pró-ativa para o cumprimento das metas estabelecidas;
- i) Desenvolver e atualizar o site institucional de serviços da Entidade.

Art. 16 - À Gerência da área Econômico-Financeira compete planejar, coordenar, acompanhar e executar as políticas Financeiras e Contábeis da Entidade, elaborando programa de trabalho, bem como participando do processo de planejamento corporativo, com as seguintes atribuições:

- a) fazer a gestão das diretrizes de atuação da área garantindo o alinhamento das mesmas com planejamento estratégico e tático da entidade;
- b) executar os serviços contábeis, de acordo com as normas financeiras vigentes;
- c) controlar e efetuar análises contábeis, elaborando balancetes mensais, prestação de contas e outros demonstrativos;
- d) realizar a escrita fiscal e demais obrigações acessórias e providenciar seu encaminhamento aos órgãos competentes;
- e) providenciar a documentação referente a obrigações e tributos municipais, estaduais e federais;
- f) acompanhar e controlar a prestação de contas das Unidades Operacionais;
- g) acompanhar a execução orçamentária e, quando necessário, promover ajustes e remanejamento de dotações no orçamento-programa;
- h) analisar, atualizar e operacionalizar o Sistema de Custos da Administração Regional;
- i) realizar pagamentos, devidamente autorizados;
- j) efetuar o controle das disponibilidades financeiras, realizando aplicações e otimizando o uso dos recursos;
- k) manter atualizado o fluxo de caixa, facilitando as projeções financeiras a curto, médio e longo prazo;
- l) viabilizar as operações de financiamento e concessão de crédito ao comerciante;
- m) observar as normas financeiras vigentes;
- n) responder pela guarda e segurança de valores, títulos e ações;
- o) receber valores devidos à Entidade, de acordo com as normas vigentes;
- p) acompanhar os resultados corporativos de sua área de atuação, agindo de forma pró-ativa para o cumprimento das metas estabelecidas;

Art. 17 - À Gerência da área de Materiais e Serviços compete planejar, coordenar, acompanhar e executar as políticas de administração de contratos, serviços, aquisições e patrimoniais da Entidade, elaborando programa de trabalho, bem como participando do processo de planejamento corporativo, com as seguintes atribuições:

- a) fazer a gestão das diretrizes de atuação da área garantindo o alinhamento das mesmas com planejamento estratégico e tático da entidade;
- b) coordenar, executar e acompanhar os processos licitatórios referentes aos processos de aquisição de materiais, bens e serviços, levando em conta as normas da Entidade e as leis vigentes;
- c) manter arquivo e acompanhar o cumprimento das obrigações contratuais, ativas e passivas;

- d) identificar e manter atualizado o cadastro de fornecedores;
- e) orientar sobre procedimentos e processos de compras;
- f) atender às demandas de transporte com fins de trabalho, racionalizando a utilização da frota de veículos;
- g) coordenar o sistema de recebimento, estocagem, conservação, controle e distribuição de material, observados os preceitos técnicos e as normas institucionais;
- h) coordenar e acompanhar os serviços de segurança próprios ou terceirizados;
- i) executar no sistema de patrimônio, as aquisições e baixas de bens;
- j) executar o empenhamento dos bens móveis novos;
- k) controlar e gerenciar todos os processos que envolvam movimentação patrimonial, tais como: aquisições, alienações, permutas e baixa de bens;
- l) acompanhar os resultados corporativos de sua área de atuação, agindo de forma proativa para o cumprimento das metas estabelecidas.

Art. 18 - À Gerência da área de Arquitetura e Engenharia compete planejar, coordenar, acompanhar e executar as políticas de obras e manutenção, elaborando programa de trabalho, bem como participando do processo de planejamento corporativo, com as seguintes atribuições:

- a) fazer a gestão das diretrizes de atuação da área garantindo o alinhamento das mesmas com planejamento estratégico e tático da entidade;
- b) elaborar estudos e executar projetos de construções, ampliações e/ou reformas de prédios de uso do Departamento Regional;
- c) coordenar e acompanhar as construções e obras em todas as suas fases, supervisionando os projetos de instalações e reformas;
- d) elaborar e providenciar laudos técnicos sobre assuntos de seu campo de atuação;
- e) emitir pareceres técnicos sobre aquisições e alienações imobiliárias;
- f) coordenar, acompanhar e/ou executar os serviços de manutenção preventiva e/ou corretiva em máquinas e equipamentos, bem como em instalações prediais que possui o Departamento Regional;
- g) elaborar estudos e projetos referente à proteção ao meio-ambiente;
- h) realizar a regularização da documentação dos imóveis, da Administração Regional;
- i) definir critérios de padronização de imóveis, equipamentos e identidade visual das Unidades Operacionais, bem como acompanhar a aquisição e execução dos mesmos;
- j) acompanhar os resultados corporativos de sua área de atuação, agindo de forma proativa para o cumprimento das metas estabelecidas.

Art. 19 - À Gerência da área de Recursos Humanos compete planejar, coordenar, acompanhar e executar a política de gestão de Recursos Humanos da Entidade, elaborando o programa de trabalho da área, bem como participando do processo de planejamento corporativo, com as seguintes atribuições:

- a) fazer a gestão das diretrizes de atuação da área garantindo o alinhamento das mesmas com planejamento estratégico e tático da entidade;

- b) executar medidas técnico-administrativas relativas a registros, pagamentos, encargos sociais, férias e demais exigências decorrentes de lei ou do Regulamento de Pessoal;
- c) preparar documentos referentes à folha de pagamento, efetuando os lançamentos necessários e emitindo relatórios pertinentes;
- d) manter registros atualizados dos servidores levando em conta as exigências legais e as normas internas;
- e) representar a Entidade no Sindicato de Classe ou no Ministério do Trabalho por ocasião da homologação de rescisões de contrato de trabalho, atuando, inclusive, como preposto junto à Justiça do Trabalho nas reclamações trabalhistas;
- f) desenvolver e propor políticas e sistemas de remuneração e benefícios alinhados com as estratégias de gestão da Direção Regional;
- g) analisar e detalhar as funções, cargos e perfis profissionais da Administração Regional;
- h) acompanhar as atualizações no Plano de Cargos e Salários, de acordo com informações do mercado, obtidas através de pesquisas salariais sistemáticas;
- i) efetuar o controle dos benefícios da Entidade, realizando inclusões e exclusões de funcionários, bem como conferindo as faturas, a fim de encaminhá-las para pagamento;
- j) cumprir e fazer cumprir as exigências legais referentes ao Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Laudo Técnico das Condições Ambientais do Trabalho (LTCAT), Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP);
- k) executar os processos de recrutamento e seleção de pessoal;
- l) pesquisar fontes de recrutamento no mercado de trabalho, mantendo cadastro atualizado de candidatos;
- m) pesquisar, desenvolver e implementar programas de gestão de pessoas, privilegiando aspectos de formação e capacitação técnica, comportamental e desenvolvimento de equipes;
- n) desenvolver e implementar programas corporativos de capacitação dos Recursos Humanos da Entidade;
- o) identificar necessidades de treinamento em conjunto com as demais áreas da Administração Regional, promovendo os meios necessários para a realização de programas de capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos;
- p) desenvolver canais internos de comunicação, aplicando procedimentos contínuos de endomarketing;
- q) desenvolver programas e metodologias de caráter motivacional para melhoria do nível de satisfação dos colaboradores;
- r) acompanhar os resultados corporativos de sua área de atuação, agindo de forma proativa para o cumprimento das metas estabelecidas.

Art. 20 – Às Gerências de Unidades Operacionais compete coordenar e executar os programas de trabalhos, definidos para sua localidade, com as seguintes atribuições:

- a) coordenar a equipe e os processos administrativos da U.O. e dos balcões SESC/SENAC, quando houver na área de jurisdição, garantindo o cumprimento das políticas, normas e regulamentos, conforme previsto em manuais, publicações e demais instrumentos que norteiam a gestão da Entidade;
- b) Elaborar, propor e implementar, após aprovação pela Administração Regional, os planos de trabalho, monitorando diretamente a realização dos mesmos e os respectivos indicadores de desempenho;
- c) manter adequado relacionamento com empresas e empresários do comércio de bens e serviços, bem como com a comunidade em geral;
- d) acompanhar os resultados corporativos de sua Unidade Operacional, atuando de forma pró-ativa para o cumprimento das metas estabelecidas.
- e) realizar a representação da entidade junto às comunidades da área de jurisdição sempre que solicitado;
- f) atuar em cooperação com as Gerências de áreas visando a inovação ou a melhoria contínua dos serviços do Sesc focados no público-alvo;
- g) Implementar o sistema da qualidade no âmbito da U.O. de acordo com as diretrizes da Administração Regional;
- h) atualizar e disseminar a Política da Qualidade e seus objetivos;
- i) Implantar e garantir a aplicação do Sistema de avaliação conforme os critérios do PGQP no âmbito da U.O.;
- j) Garantir a realização da mensuração e a informação dos dados de produção da U.O., atestando sua conformidade com as atividades realizadas.

TÍTULO III - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 21 - Os atos administrativos da Administração Regional se formalizarão por:

- a) ato decisório;
- b) ato normativo.

§ 1º Ato decisório é o que aprova ou modifica norma relativa à atividade da Administração Regional, atribuindo-lhe vigência ou revogação, por meio de:

- Resolução - ato decisório do Conselho Regional;
- Portaria - ato decisório do Presidente;
- Ordem de Serviço - ato decisório do Diretor da Administração Regional.

§ 2º Ato Normativo é o que define as atividades da Administração Regional e compreende:



RESOLUÇÃO AR/SESC/RS Nº 433/2015

14

- Regimento - define as competências e a subordinação de cada área, identifica e fornece as normas das atividades específicas e gerais, bem como a organização da estrutura e das atribuições, sendo aprovado através de Resolução;
- Norma de Serviço - descreve o princípio, processo e fluxo referente à sua execução, sendo emitida e aprovada em conjunto pela Direção Regional e área envolvida.

Art. 22 - Cada Área é responsável pelo controle de seus bens patrimoniais e materiais sob sua guarda.

Art. 23 - Todas as Áreas devem elaborar programas, relatórios estatísticos e de avaliação periódica, bem como sua proposta anual de trabalho e a dotação orçamentária.

Art. 24 - A critério da Direção Regional, poderá ser contratado consultoria para prestação de serviço na área de recrutamento e seleção, a fim de atender as demandas de preenchimento de vagas do Quadro de Pessoal da Administração Regional.

Art. 25 - Salvo motivo de força maior, ou justificativa previamente aceita, o não cumprimento de qualquer disposição deste Regimento, importará em sanção disciplinar, prevista no Regulamento de Pessoal ou segundo deliberação do Diretor Regional.

Art. 26 - Os casos omissos neste Regimento serão resolvidos pelo Presidente do Conselho Regional, ouvido o Diretor Regional, e referendado pelo Conselho Regional.

Art. 27 - O presente Regimento será periodicamente revisto em função das Resoluções baixadas pelos Conselhos Nacional e Regional, que venham a modificá-lo.

Anexo 2: Ordem de Serviço “E” AR/SESC/RS Nº 178/2015: Designa Comissão do Código de Ética do Sesc/RS



Anexo 3: Norma de Serviço DR 003/2017: Norma de Auditoria Interna do Sesc/RS

		NORMA DE SERVIÇO	DR 003/2017	04.09.2017
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 Direção 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. DR: Diretor Regional do Sesc/RS. 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 DR, 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, para o DR, 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.				

df

 Sesc	NORMA DE SERVIÇO	DR 003/2017	04.09.2017
ASSUNTO			
NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS			

Relatório de Auditoria Interna: é o documento pelo qual o Auditor Interno apresenta para o DR 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 DR 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 para o DR;
	Receber o Plano de Providências emitido pelo auditado e acompanhar a sua execução;
	Emitir o Relatório Anual de Auditoria Interna e encaminhá-lo para o DR até o último dia útil do mês de janeiro do exercício seguinte ao que se refere.
Direção 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



		NORMA DE SERVIÇO	DR 003/2017	04.09.2017
ASSUNTO NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS				
		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 Direção 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 a 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 DR até o último dia útil do mês de novembro do exercício anterior ao de sua execução. O DR aprovará o Plano de Anual de Auditoria Interna até o último dia útil do mês de dezembro do ano anterior ao de sua execução. O Plano de Anual de Auditoria Interna conterá a relação dos Auditados e respectivas datas de auditoria.				
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				

	NORMA DE SERVIÇO	DR 003/2017	04.09.2017
ASSUNTO NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS			
mesmos, identificar riscos relacionados e estabelecer procedimentos alternativos em resposta a esses riscos, contribuindo com sugestões de melhoria, como também em comunicação tempestiva para a direção, no caso de serem identificadas deficiências, tendo como escopo básico os seguintes processos: ✓ Documentação legal; ✓ Controles financeiro; ✓ Controle do estoque; ✓ Controle patrimonial; ✓ Documentação funcional; ✓ Observância da legislação trabalhista; e ✓ Estruturas físicas da UIO.			
5.1.2 Comunicação de Auditoria Interna O DR emitirá para o 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.			

		NORMA DE SERVIÇO	DR 003/2017	04.09.2017
ASSUNTO NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS				
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				

	NORMA DE SERVIÇO	DR 003/2017	04.09.2017	
ASSUNTO NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS				
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. 5.2.3.1 Relatório Anual de Auditoria Interna O Relatório Anual de Auditoria Interna é o documento elaborado pelo Auditor Interno para o DR, 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 Policial e Repressiva e sim uma função de Assessoramento ao DR 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 Direção Regional, de modo a garantir uma adequada resposta à existência de independência e autonomia através do suporte do DR. O atuação do Auditor Interno do Sesc/RS deverá estar em conformidade com o disposto na Norma Brasileira de Contabilidade NBC PG 100, publicada em				



	NORMA DE SERVIÇO	DR 003/2017	04.09.2017
ASSUNTO NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS			
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 001/2016, de 25 de agosto de 2016. Porto Alegre, 04 de setembro de 2017.  LUIZ TADEU PIVA Diretor Regional			

10- Anexo: banco de dados

10.1- Licitações e contratos

10.2- Transferências de recursos

10.3- Receitas da entidade

10.4- Despesas da entidade

10.5- Remuneração de empregados