Relatório de Gestão Exercício 2018

Serviço Social do Comércio

SESC- Administração Regional no Estado do Rio Grande do Sul

Sítio da internet: http://transparencia.sesc.com.br/

Listas de Siglas e Abreviaturas

APQ – Assessoria de Planejamento e Qualidade
BSC – *Balanced Scorecard*
CGU – Controladoria Geral da União
CRE – Centro de Referência do Envelhecimento
DEF – Desenvolvimento Físico e Esportivo
DR – Departamento Regional
EGS - Evolução da Gestão Sesc
ERP- *Enterprise Resource Planning*
FUNEPI - Fundo Estadual da Pessoa Idosa
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
MDS - Ministério do Desenvolvimento Social
MEG - Modelo de Excelência da Gestão
MPV - Mínimo Produto Viável
MT – Ministério do Trabalho
NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade
NPS – *Net Promoter Score*
ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e Inovação
OFFICE 365 – Aplicativo
PCG – Programa de Comprometimento e Gratuidade
PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
PDSL - Programa de Desenvolvimento Social Local
PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação
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
PSE - Plano Estratégico do Sesc
QRCODE – Código do Logo
SA – *Strategic Adviser*
SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente
SDSTJDH - Secretaria do Desenvolvimento Social, Trabalho, Justiça e Direitos Humanos
SescNet – Sistema Corporativo do Sesc/RS
Sesc/RS – Serviço Social do Comércio no Estado do Rio Grande do Sul
SGS - Sistema de Gestão do Sesc/RS
SLA - *Service Level According*

TCU – Tribunal de Contas da União
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro
UJ – Unidade Jurisdicionada
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UO – Unidade Operacional
USSP – Unidade Sesc de Saúde Preventiva
WO - *Weaknesses Opportunities*

Lista de Tabelas

Tabela 1 - As estratégias adotadas para enfrentamento destes possíveis riscos.....21
Tabela 2 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 1 24
Tabela 3 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 1.....25
Tabela 4 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 2 27
Tabela 5 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 2.....27
Tabela 6 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 3 30
Tabela 7 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 3.....31
Tabela 8 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 4 33
Tabela 9 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 4.....34
Tabela 10 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 5 37
Tabela 11 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 5.....38
Tabela 12 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 6 41
Tabela 13 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 6.....41
Tabela 14 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 7 43
Tabela 15 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 7.....44
Tabela 16 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 8 45
Tabela 17 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 8.....46
Tabela 18 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 9 47
Tabela 19 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 9.....48
Tabela 20 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 10 50
Tabela 21- Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 10.....51
Tabela 22 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 11 53
Tabela 23 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 11.....53
Tabela 24 - Programa Educação: Indicadores de Resultado 2018 57
Tabela 25 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 58
Tabela 26 - Programa Saúde: Indicadores de Resultado 2018.....62
Tabela 27 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 63
Tabela 28 - Programa Cultura: Indicadores de Resultado 2018.....66
Tabela 29 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 67
Tabela 30 - Programa Lazer: Indicadores de Resultado 2018 70
Tabela 31 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 71
Tabela 32 - Programa Assistência: Indicadores de Resultado 2018 75
Tabela 33 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 76
Tabela 34 - Programa Administração: Indicadores de Resultado 2018 78
Tabela 35 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios 78
Tabela 36 - Histórico de revisões do plano estratégico.....79
Tabela 37 - Desempenho das Unidades Operacionais com o alinhamento do plano.....80
Tabela 38 - Base Normativa que Formaliza Instância da Governança 82
Tabela 39 - Acesso às informações da Entidade 87
Tabela 40 - Principais Recursos 88
Tabela 41 - Principais Despesas.....90
Tabela 42 – Dez maiores contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas 91
Tabela 43 – Dez maiores contratos que houve pagamentos no exercício a que se refere a

prestação de contas 93

Lista de Quadros

Quadro 1 - Aplicação da Receita Compulsória Líquida 104
Quadro 2 - Quadro A: Demonstrativo das Metas Previstas/Realizadas Totais do PCG no exercício de 2018 105
Quadro 3 - Quadro B: Demonstrativo das Metas Previstas/Realizadas com Gratuidade no exercício de 2018 107
Quadro 4 - Demonstrativo da Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12 110
Quadro 5 - Distribuição da Lotação Efetiva 110
Quadro 6 - Situações que reduzem a força de trabalho do DR – Situação em 31/12 110
Quadro 7 - Contratos de prestação de serviços de limpeza e higiene e vigilância ostensiva 112
Quadro 8 - Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra 115
Quadro 9 - Composição do Quadro de Estagiários 116
Quadro 10 - Composição dos Contratos Jovem Aprendiz 116
Quadro 11 - Custos do Pessoal 117
Quadro 12 - Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros 118
Quadro 13 - Imóveis locados para utilização do DR 120
Quadro 14 - Unidades Móveis do DR 124
Quadro 15 - Informações sobre as Unidades Físicas 125
Quadro 16 - Ações de promoção à sustentabilidade 130
Quadro 17 - Sistemas de informação 131
Quadro 18 - Lotação colaboradores GTI 133
Quadro 19 - Situação de atendimento das demandas do TCU 137
Quadro 20 - Situação das recomendações do Conselho Fiscal em andamento 137
Quadro 21 - Documentos complementares 139

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 1 24
Gráfico 2 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 2 27
Gráfico 3 - Indicador de resultado do objetivo estratégico 3 30
Gráfico 4 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 3 33
Gráfico 5 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 5 37
Gráfico 6 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 6 40
Gráfico 7 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 7 43
Gráfico 8 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 8 45
Gráfico 9 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 9 47
Gráfico 10 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 10 50
Gráfico 11 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 11 52
Gráfico 12 - Programa Educação: Indicadores de Resultado 2018 56
Gráfico 13 - Programa Saúde: Indicadores de Resultado 2018 61
Gráfico 14 - Programa Cultura: Indicadores de Resultado 2018 66
Gráfico 15 - Programa Lazer: Indicadores de Resultado 2018 70
Gráfico 16 - Programa Assistência: Indicadores de Resultado 2018 75

Gráfico 17 - Programa Administração: Indicadores de Resultado 2018 78
Gráfico 18 - Fonte dos principais Recursos utilizados Em 2018 88
Gráfico 19 - Despesas Correntes Realizadas Em 2018 89
Gráfico 20 - Despesas De Capital Realizadas em 2018 89

Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma Funcional 15
Figura 2 - Mapa de Riscos Empresariais 21

Sumário

1 - Apresentação 10
2 - Visão geral da unidade prestadora de contas 11
2.1 - Identificação da unidade 11
2.2 - Finalidade e competências institucionais 15
2.3 - Ambiente de atuação 17
2.3.1 - Ambiente de negócios da unidade 19
3 - Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional 23
3.1 - Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos 23
3.1.1 - Objetivo Estratégico 1 – Atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas e alinhadas com as estratégias 23
3.1.2 - Objetivo Estratégico 2 - Proporcionar um ambiente de valorização e satisfação dos colaboradores 26
3.1.3 - Objetivo Estratégico 3 – Fortalecer a cultura da excelência e inovação orientada para resultados sustentáveis. 28
3.1.4 - Objetivo Estratégico 4 – Garantir tecnologia e gestão da informação adequada à Instituição 32
3.1.5 - Objetivo Estratégico 5 – Qualificar e Inovar o Portfólio de Serviços 36
3.1.6 - Objetivo Estratégico 6 – Aprimorar a gestão de clientes alinhada à diversidade de públicos e serviços 39
3.1.7 - Objetivo Estratégico 7 – Estabelecer a gestão de processos que sustente a eficácia operacional de forma colaborativa 42
3.1.8 - Objetivo Estratégico 8 – Gerar experiências positivas aos clientes 44
3.1.9 - Objetivo Estratégico 9 – Atuar em todos os municípios do Estado 46
3.1.10 - Objetivo Estratégico 10 – Estreitar o vínculo com o trabalhador do comércio de bens, serviços e turismo 49
3.1.11 - Objetivo Estratégico 11 – Prover a sustentabilidade econômico-financeiro 52
3.2 - Informações sobre a gestão 54
3.2.1 - Programa Educação 54
3.2.2 - Programa Saúde 59
3.2.3 - Programa Cultura 64
3.2.4 - Programa Lazer 68
3.2.5 - Programa Assistência 73
3.2.6 - Programa Administração 77

3.3 - Estágio de implementação do planejamento estratégico 79
3.3.1 - Estágio de desenvolvimento e 3.3.2 - Metodologia de formulação, de avaliação e revisão dos objetivos estratégicos 79
3.3.3 - Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica 79
3.3.4 - Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade 79
3.3.5 - Envolvimento da alta direção (Diretores) 80
3.3.6 - Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico 80
3.3.7 - Principais dificuldades e mudanças previstas 81
4 – Governança 81
4.1 - Descrição das estruturas de governança 81
4.2 - Gestão de riscos e controles internos 83
4.2.1 - Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos 83
4.2.2 - Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna 83
5 - Relacionamento com a sociedade 86
5.1 - Canais de acesso do cidadão 86
5.1.1 - Ouvidoria: estrutura e resultados 86
5.1.2 - Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e Resultados 86
5.2 - Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade 86
5.3 - Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários 87
5.3.1 - Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes 87
5.3.2 - Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários 87
6 - Desempenho financeiro e informações contábeis 88
6.1 - Desempenho financeiro do exercício 88
6.2 - Principais contratos firmados 91
6.3 - Transferências, convênios e congêneres 100
6.3.1 - Transferências para federações e confederações 100
6.3.2 - Convênios e Congêneres 100
6.4 - Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos 100
6.5 - Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade 102
6.5.1 – Informações gerais 103
6.5.2 – Cálculos do cumprimento das obrigações da entidade em relação à gratuidade 104
6.6 - Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas 109

6.7 - Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica 109
7 - Áreas especiais da gestão 110
7.1 - Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados 110
7.2 - Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros 118
7.3 - Gestão de patrimônio imobiliário 120
7.4 - Gestão ambiental e sustentabilidade 129
7.5 - Gestão da Tecnologia da Informação 131
7.5.1 - Principais sistemas de informações 131
7.5.2 - Informações sobre o Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) e sobre o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) 132
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 137
8.3 - Tratamento de recomendações pendentes da Auditoria Interna (Conselho Fiscal) 137
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: Ordem de Serviço “E” AR/SESC/RS Nº 178/2018: Designa Comissão do Código de Ética e Compliance do Sesc/RS 140
Anexo 2: Norma de Serviço DR 001/2018: Norma de Auditoria Interna do Sesc/RS 141

1 - Apresentação

O ano de 2018 foi de muitas realizações, conquistas e de construção de inúmeras possibilidades para todos que usufruíram de nossos serviços e instalações. Fruto da iniciativa dos empresários do comércio, de seu Conselho Regional, da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Rio Grande do Sul, as Unidades do Sesc trabalham para a população a que se destina, contudo seu trabalho repercute pela sociedade de uma maneira muito mais abrangente. Mais de 3,8 milhões de pessoas foram beneficiadas nas atividades de Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência.

Destacamos a realização de 21 mil atividades culturais, recebendo o prêmio "Eva Sopher", pela sua relevante atuação no incentivo à cultura no Estado; 2,4 milhões de refeições e lanches servidos; 186 mil consultas entre tratamentos odontológicos e exames clínicos; mais de 100 mil horas destinadas às atividades educativas, sendo prioridade a atividade de educação infantil; mais de 186 mil diárias disponibilizadas na rede hoteleira. Também distribuímos mais de 1.900.000 Kgs de alimentos, contribuindo com mais de 10 milhões de reais em economia para as entidades filantrópicas atendidas pelo Programa Mesa Brasil Sesc.

O maior legado do Sesc tem sido aplicar diariamente seu propósito: cuidar, emocionar e fazer as pessoas felizes! Esse propósito está alinhado com a economia do cuidar, que estimula a colaboração, o desenvolvimento, aplicação e sustentação de práticas que promovam um ambiente de parceria e colaboração mútua.

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

Este documento é parte de uma prestação de contas de nosso trabalho à sociedade gaúcha e apresenta um resumo do que foi feito pelas equipes, sempre prontas a aprender, a conquistar os resultados esperados, os quais estão apresentados neste relatório, onde, muitas vezes, faltam palavras e números para demonstrar o nível de contribuição do Sesc no desenvolvimento econômico e social do Estado e que passa pelo emocional e pessoal dos clientes atendidos.

O Relatório de Gestão do exercício de 2018, apresentado aos órgãos de controle interno e externo, bem como à sociedade como prestação de contas anual a que a Instituição está obrigada nos termos do parágrafo único, do artigo 70, da Constituição Federal. Foi elaborado de acordo às disposições da IN TCU 63, de 1 de dezembro de 2010, e das Decisões Normativas TCU 170/2018, TCU171/2018, Portaria TCU Nº 369 e conforme Circular 084 do Departamento Nacional, atendendo ao propósito de cumprir com todos os referenciais legais e estratégicos, aos padrões dos processos e comunicar à sociedade os resultados alcançados por intermédio da execução das atividades sob responsabilidade do Sesc/RS.

Luiz Tadeu Piva
Diretor Regional

2 - 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 (MDS)	
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)

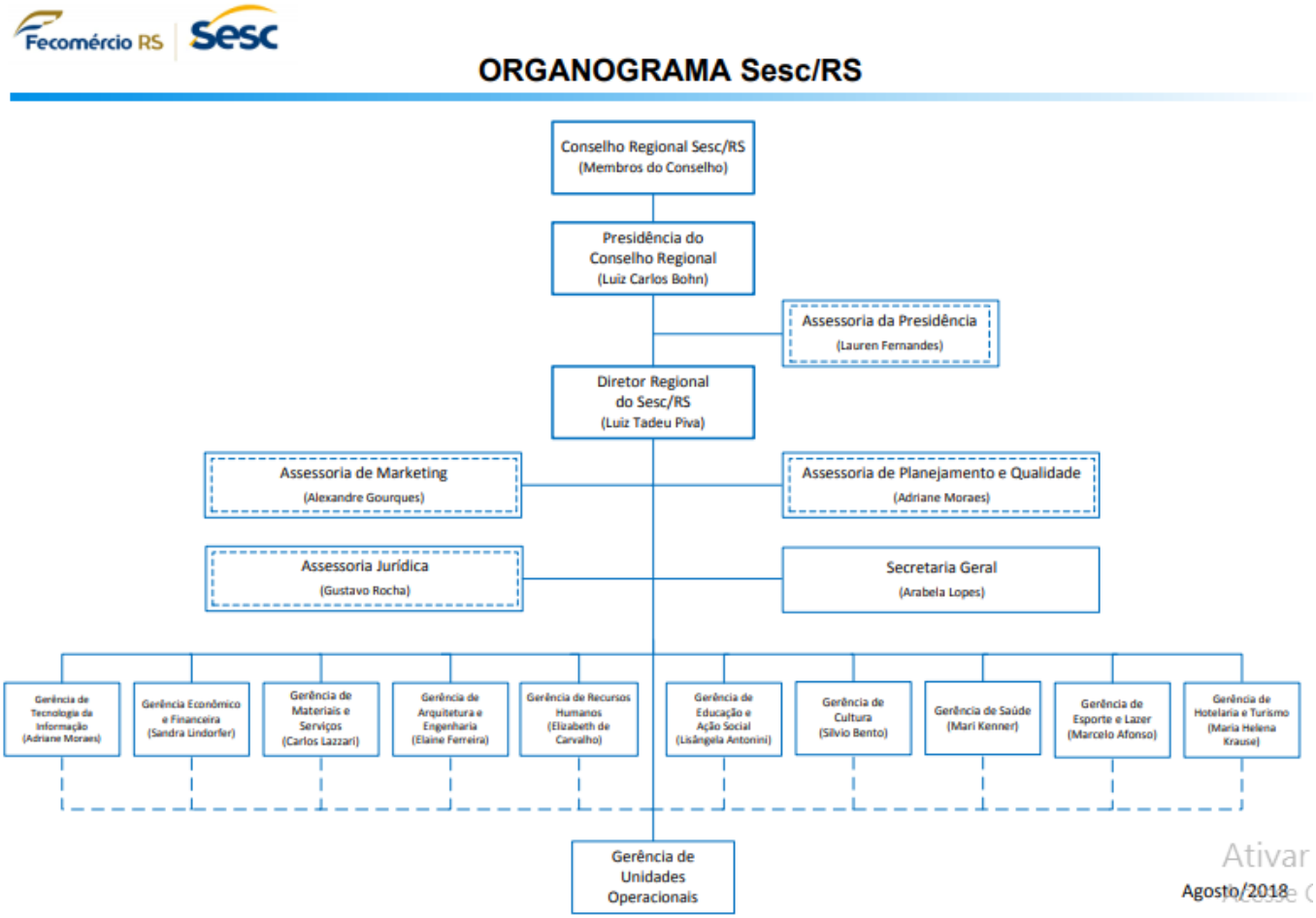
Cargo	Nome	CPF	Período de Gestão
ADMINISTRADORES DA ENTIDADE			
MEMBROS DO CONSELHO REGIONAL			
Presidente da Federação do Estado do Rio Grande Do Sul	Luiz Carlos Bohn	XXX.673.430-XX	01.01 a 31.12.2018
Representante 1 do 1º Grupo Comércio Atacadista	Nelson Lídio Nunes	XXX.698.340-XX	01.01 a 30.06.2018
Representante 2 do 1º Grupo Comércio Atacadista	Daniel Vicente Michielin Nunes	XXX.422.500-XX	01.07 a 31.12.2018
Representante 3 do 1º Grupo Comércio Atacadista	Levino Luiz Crestani	XXX.504.390-XX	01.01 a 31.12.2018
Representante 4 do 2º Grupo Comércio Varejista	Sadi João Donazzolo	XXX.215.850-XX	01.01 a 30.06.2018
Representante 5 do 2º Grupo Comércio Varejista	Joel Vieira Dadda	XXX.683.870-XX	01.07 a 31.12.2018
Representante 6 do 2º Grupo Comércio Varejista	Leonides Freddi	XXX.819.930-XX	01.01 a 30.06.2018
Representante 7 do 2º Grupo Comércio Varejista	Gilmar Tadeu Bazanella	XXX.772.960-XX	01.07 a 31.12.2018
Representante 8 do 3º Grupo Agentes Autônomos do Comércio	Rogério Fonseca	XXX.808.450-XX	01.01 a 31.12.2018
Representante 9 do 3º Grupo Agentes Autônomos Do Comércio	Elvio Renato Ranzi	XXX.146.360-XX	01.01 a 31.12.2018
Representante 10 do 4º Grupo Comércio Armazenador	Walter Seewald	XXX.685.010-XX	01.01 a 31.12.2018

Representante 11 do 4º Grupo Comércio Armazenador	Luiz Caldas Milano	XXX.780.200-XX	01.01 a 30.06.2018
Representante 12 do 4º Grupo Comércio Armazenador	Sadi João Donazzolo	XXX.215.850-XX	01.07 a 31.12.2018
Representante 13 do 5º Grupo Comércio de Turismo e Hospitalidade	Sérgio José Abreu Neves	XXX.322.150-XX	01.01 a 30.06.2018
Representante 14 do 5º Grupo Comércio de Turismo e Hospitalidade	Sérgio Antônio Jardim Cogoy	XXX.007.700-XX	01.07 a 31.12.2018
Representante 15 do 5º Grupo Comércio de Turismo e Hospitalidade	Luiz Carlos Brum	XXX.960.570-XX	01.01 a 30.06.2018
Representante 16 do 5º Grupo Comércio de Turismo e Hospitalidade	Maria Tereza Menegotto	XXX.489.240-XX	01.07 a 31.12.2018
Representante 17 do Grupo Gêneros Alimentícios	João Francisco Micelli Vieira	XXX.604.370-XX	01.01 a 31.12.2018
Representante 18 do Grupo Gêneros Alimentícios	Gilberto José Cremonese	XXX.797.740-XX	01.01 a 31.12.2018
Representante 19 do Inss – Instituto Nacional Do Seguro Social	João Mário Cristofari	XXX.569.290-XX	01.01 a 31.12.2018
Representante 20 do Mt – Ministério do Trabalho	Paulo Ricardo Arsego	XXX.714.340-XX	01.01 a 27.12.2018
Representante 21 do Mt – Ministério do Trabalho	Antônio Carlos Fontoura	XXX.697.220-XX	28.12 a 31.12.2018
Representante 22 das Federações Nacionais	Adão Oliveira Da Silva	XXX.744.800-XX	01.01 a 02.07.2018
Representante 23 das Federações Nacionais	Ricardo Costa Zanona	XXX.458.070-XX	03.07 a 31.12.2018
Representante 24 das Centrais Sindicais	Luiz Henrique Alves Pereira	XXX.180.160-XX	01.01 a 31.12.2018
Representante 25 das Centrais Sindicais	Evandro Vargas Dos Santos	XXX.388.520-XX	01.01 a 31.12.2018
Representante 26 das Centrais Sindicais	Orildes Maria Lottici	XXX.357.280-XX	01.01 a 31.12.2018
DIRETOR e GERENTES DE ÁREA			
Diretor Regional	Luiz Tadeu Piva	XXX.306.480-XX	01.01 a 31.12.2018
Assessoria de Marketing	Alexandre Gamerro Gourques	XXX.036.950-XX	01.01. a 31.12.2018
Assessoria de Planejamento e Qualidade	Adriane Moraes	XXX.568.330-XX	01.01 a 31.12.2018
Assessoria Jurídica	Gustavo Santos Rocha da Rocha	XXX.651.260-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerência de Tecnologia da Informação	Luís Fernando R. Ferreira	XXX.930.700-XX	01.01 a 31.07.2018
Gerência de Tecnologia da Informação	Adriane Moraes	XXX.568.330-XX	01.08 a 31.12.2018
Gerência Econômico e Financeira	Sandra Regina C. Lindorfer	XXX.953.950-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerência de Materiais e Serviços	Carlos João Lazzari Filho	XXX.421.200-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerência de Arquitetura e Engenharia	Elaine de Souza Ferreira	XXX.680.570-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerência de Recursos Humanos	Elizabeth Ercolani de Carvalho	XXX.597.790-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerência de Educação e Ação Social	Lisângela da Silva Antonini	XXX.396.001-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerência de Cultura	Silvio Alves Bento	XXX.442.810-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerência de Saúde	Mári Estela Kenner	XXX.177.200-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerência de Esporte e Lazer	Marcelo de Campos Afonso	XXX.303.610-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerência de Hotelaria e Turismo	Maria Helena Krause	XXX.650.300-XX	01.01 a 31.12.2018
GERENTES DE UNIDADES OPERACIONAIS			

Gerente da Unidade Operacional Alegrete	Claudia da Costa Rizzatti	XXX.847.760-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Bagé	Liziane Mieres dos Santos	XXX.513.120-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Bento Gonçalves	Jaques Fachinelli	XXX.252.460-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Cachoeira Do Sul	Marilde Lisete de Moraes Oliveira	XXX.912.430-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Cachoeirinha	Roberta Consul Machado	XXX.785.910-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Camaquã	Daniel Lucas Sperb	XXX.619.110-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Canoas	Cleberli Fabiano Costa de Arruda	XXX.467.390-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Carazinho	Giana Groth	XXX.876.160-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Caxias do Sul	Luciana Stello	XXX.189.170-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Centro	Regina Tatsch de Oliveira	XXX.465.300-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Centro Histórico	Marcelo Moschem Tolfo	XXX.094.940-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Chuí	Adriano do Couto Pereira	XXX.501.970-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Comunidade	Eduardo Danilo Schmitz	XXX.610.720-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Cruz Alta	Adriane Reginaldo Espindola	XXX.797.210-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Erechim	Sandra Maria Mariga Bordini	XXX.460.110-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Farroupilha	Grasiela Maria Savi	XXX.204.400-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Frederico Westphalen	Flávio Antonio Dias	XXX.549.660-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Gramado	Gabriel Schuler	XXX.922.400-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Gravataí	Rita Fagundes	XXX.450.210-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Ijuí	Ronaldo de Moura Soares	XXX.623.610-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Lajeado	Rosa Betina Durayski	XXX.752.900-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Montenegro	Magda Jucélia de Azeredo	XXX.576.570-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Navegantes	Milene Machado de Albuquerque	XXX.881.300-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Novo Hamburgo	Miriam Maciel da Rosa Plentz	XXX.648.799-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Passo Fundo	Aline Linck Della Senta Pasquetti	XXX.724.410-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Pelotas	Luis Fernando da Fonseca Parada	XXX.732.200-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Protásio Alves	Gilberto Luiz Antunes Braga	XXX.557.857-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Redenção	Edson Luis Gonçalves Domingues	XXX.247.530-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Rio Grande	André Minoru Chim Miki	XXX.353.940-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Santa Cruz do Sul	Roberta Corrêa Pereira	XXX.977.270-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Santa Maria	Pedro Cezar Saccol Filho	XXX.986.560-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Santa Rosa	Edson Flôres de Campos	XXX.855.450-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Santana do Livramento	Rodrigo Jacques Palma	XXX.612.670-XX	01.01 a 31.07.2018

Gerente da Unidade Operacional Santana do Livramento	Fabricio Gianezini	XXX.199.110-XX	01.08 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Santo Angelo	Luciano Maso	XXX.376.610-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional São Borja	Mauro Sergio Cervo Perobelli	XXX.982.480-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional São Leopoldo	Andréa Guedes	XXX.416.800-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional São Luiz Gonzaga	Evandro Kieffer Moreira	XXX.904.420-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Taquara	Fabiane Luiz Oliveira	XXX.591.990-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Torres	Rodrigo Danni	XXX.625.170-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Tramandaí	Eliza Guedes Machado	XXX.317.100-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Uruguaiana	Vilson Onei Oliveira da Rosa	XXX.435.210-XX	01.01 a 31.07.2018
Gerente da Unidade Operacional Uruguaiana	Maria Cristina Leal Pacheco	XXX.840.340-XX	01.08 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Venâncio Aires	Dianeclair da Rocha Lacerda Araujo	XXX.443.200-XX	01.01 a 31.12.2018
Gerente da Unidade Operacional Viamão	Maria Suzana Viegas	XXX.999.530-XX	01.01 a 31.12.2018

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

Os normativos relacionados à gestão, à estrutura, à finalidade e às competências institucionais do Sesc e do DR, 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/Del9853.htm
Legislação do Sesc	http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/Documentos/
Regimento interno	http://transparencia.sesc.com.br/
	Outros documentos
	Endereço para acesso
Mapa Estratégico **Planejamento Estratégico** **Organograma** **Macroprocessos**	https://www.sesc-rs.com.br/o-sesc/

O âmbito de atuação do Sesc concentra-se no Estado do Rio Grande do Sul, composto por 497 municípios, e o setor terciário é o responsável por mais de 55% do PIB gaúcho, o que demonstra a importância do setor para o desenvolvimento do Estado. Contudo, o setor vem enfrentando oscilações da economia, ao longo dos últimos anos, como podem ser observadas em uma gama de indicadores macroeconômicos, como produção, vendas, emprego, rendimento, expectativas, confiança etc.

Segundo análise econômica da Fecomércio/RS, o ano de 2018 decepcionou em termos de desempenho econômico. No final de 2017, a expectativa era de que a economia, dado o cenário de inflação controlada e juros baixos, conseguisse ganhar ritmo, aproveitando o processo de recuperação cíclica. Entretanto, a paralisia legislativa, associada a um ambiente externo menos favorável, a uma eleição com mais incertezas do que as anteriores e uma imprevisível greve dos caminhoneiros que paralisou o Brasil por 10 dias, levaram o país a crescer muito menos do que o inicialmente estimado. Nos três primeiros trimestres de 2018, a economia brasileira cresceu apenas 1,4%, segundo o IBGE. Entretanto, diferentemente do que aconteceu em 2017, os diversos setores da economia tiveram um comportamento mais homogêneo, com todos os setores crescendo pouco.

O mercado de trabalho apresentou uma pequena recuperação, em 2018, mas observa-se que a taxa de desocupação continua bastante elevada (11,6% no trimestre, terminado em novembro). A geração de empregos formais medida pelo CAGED foi a primeira positiva em 3 anos. No acumulado em 12 meses, até novembro, a economia brasileira gerou 517.733 empregos formais. O comércio e os serviços geraram 487.124 empregos, sendo as atividades responsáveis pela maior criação de empregos formais no período.

A inflação encerrou 2018 em 3,75%. A inflação baixa contribuiu para manter o poder de compra das famílias e permitiu a manutenção dos juros reduzidos ao longo do ano, o que promoveu uma retomada do mercado de crédito, com reflexos positivos sobre o varejo.

O Rio Grande do Sul, por sua vez, dada a não ocorrência de estiagem, teve um desempenho semelhante ao brasileiro no ano de 2018. Até o 3º trimestre de 2018, conforme a FIPE, o Estado cresceu 1,0%. Setorialmente, o comportamento foi mais heterogêneo do que o verificado na economia nacional. A agropecuária e os serviços apresentaram queda, enquanto os demais setores registraram crescimento. Conforme a FIPE, o comércio cresceu 7,6% no período. O mercado de trabalho também apresentou recuperação no Estado. A taxa de desocupação, medida pelo IBGE, caiu para 8,2% no trimestre encerrado em setembro de 2018. No ano, segundo o CAGED, no período de 12 meses encerrado em novembro de 2018, foram gerados 17.129 empregos formais, sendo 2.429 no comércio e 18.538 nos serviços.

Para 2019, as perspectivas são, em geral, positivas. Apesar do cenário internacional mais turbulento, com uma maior incerteza sobre a manutenção do ritmo de crescimento americano, a desaceleração da economia chinesa, a tensão alta entre EUA e China e os múltiplos problemas políticos na Europa, há uma perspectiva de acomodação. Nesse sentido, ainda que no cenário externo haja um clima que torna o cenário menos favorável para economias emergentes, a melhora no cenário interno pode, de certa maneira, neutralizar os efeitos vindos de fora.

A expectativa de crescimento para a economia brasileira é atualmente de 2,8% e para a economia gaúcha de 2,1%. A grande ociosidade na economia, a baixa inércia de 2018 e expectativas bem ancoradas contribuem para manter a inflação sob controle em torno dos 4,0% a.a. e os juros reduzidos em patamares semelhantes aos verificados atualmente (6,5% a.a.). Se as reformas, em especial a da Previdência, avançarem, isto pode gerar um novo aumento da confiança, fundamental para promover o investimento – algo essencial para aumentar o ritmo de crescimento da economia. Todavia, o tempo é uma variável importante. O novo governo precisa encaminhar logo no início do mandato reformas significativas que enderecem à resolução do déficit fiscal estrutural do país e à promoção da produtividade. Caso contrário, pode haver uma contaminação das expectativas, com impactos sobre o crescimento. No mercado de trabalho, o país deve avançar na criação de postos de trabalho formais, mas não o suficiente para reduzir de maneira significativa a taxa de desocupação. A expectativa é que a taxa de desocupação média fique em 11,9%, em 2019, inferior, portanto, à taxa média estimada para 2018 de 12,3%.

No caso do Rio Grande do Sul, as atenções fundamentais se voltam para o setor público gaúcho. Ainda que o governo tenha conseguido manter as alíquotas de ICMS majoradas, as dificuldades para o pagamento do funcionalismo tendem a se manter e a insuficiência de recursos públicos para investimentos, também. A economia gaúcha, por sua vez, deve apresentar um comportamento semelhante ao da economia brasileira, sendo, porém, mais atingida pelos impactos da crise Argentina. A taxa de desocupação deve apresentar nova redução em 2019. A criação de empregos formais deve ganhar mais ritmo, sendo mais uma vez impulsionada pela geração de postos de trabalho formal no comércio e nos serviços.

2.3 - Ambiente de atuação

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. A atuação do Sesc é voltada à promoção do bem-estar social, com significativo impacto no Rio Grande do Sul. Além das variáveis macroeconômicas que afetam o desempenho da Instituição, no microambiente é possível verificar um crescimento na oferta de serviços similares nas principais regiões, principalmente, nas áreas da saúde e lazer, ofertando serviços equivalentes. As políticas públicas, na área da educação, também interferem no desempenho das nossas atividades. Para enfrentamento destas situações, a credibilidade da marca Sesc é o principal diferencial que temos para manter a continuidade das atividades e como estratégia de alcance dos resultados.

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

existentes para execução das atividades com foco nas crescentes demandas sociais no campo da educação, saúde, lazer, cultura e ação social.

As ameaças que demandam estratégias de neutralização e preparação para minimizar possíveis impactos estão relacionadas à (viii) crise econômica, com queda no índice de empregos gerados, com forte tendência de mudanças no modelo de negócios, num futuro próximo, com o crescimento do e-commerce, aliado ao avanço da tecnologia na criação de novos modelos de negócios, alterando o modelo atual das empresas contribuintes e a fonte da arrecadação compulsória. Constatamos uma forte necessidade de (ix) reconhecimento da importância da instituição pelos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, considerando o alto *turnover* desse público, bem como desconhecimento do Sesc como instituição que promove o bem-estar social, o que dificulta nossa defesa institucional para combater as constantes ameaças de interferência na arrecadação compulsória. No final de 2018, constatamos uma forte pressão por cortes na arrecadação compulsória com o novo governo eleito no país.

Para garantirmos o atendimento de uma parcela da população comerciária e suas famílias, dispomos de Unidades Operacionais, estrategicamente distribuídas pelo Estado, de forma a garantir a cobertura geográfica de todas as regiões, para as quais estão estabelecidas áreas de abrangências delimitadas e organizadas por proximidade geográfica e peculiaridades econômicas regionais. Também nos valemos da 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.

Considerando o mercado de bem-estar, com foco no desenvolvimento social, o Sesc-RS possui um mercado potencial de mais de 1,6 milhões de pessoas. Em 2018, ao se analisar as principais características socioeconômicas dos matriculados, a categoria comerciário e serviços representa 38,4%, ou seja, 219.474 do total de 571.548 matrículas realizadas. Ao se somar o número total de dependentes ao de titulares da categoria do comércio e serviços, estes juntos, representam 447.350 habilitações, ou 78,27% do universo de matriculados, corroborando assim, com a missão do Sesc.

Com relação à idade do cliente, 58,06% dos trabalhadores do comércio e serviços possuem de 25 a 44 anos de idade, comparados a 32,41% dos usuários e 21,05% 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 7,1% do total de matriculados da categoria, já dentre os dependentes, a sua representatividade é de 16,66%, sendo ainda maior entre os usuários, onde 20,72% 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, 58,17% de todos habilitados. A maioria feminina se confirma através da pirâmide etária em todas as idades, com exceção dos clientes nas faixas de 0 a 13 anos de idade, as quais apresentam uma maioria masculina de inscritos.

No que tange às faixas salariais, destacamos os matriculados com renda mensal de 1 a 2 salários mínimos nacionais, que juntos representam 32,26% do total de habilitados no ano. Em adição, dos 370.255 clientes que possuíam renda no momento da habilitação, apenas 17,44% possuíam renda igual ou superior a três salários mínimos nacionais. Este dado confirma a importância e impacto que ações de gratuidade possuem para com os seus clientes e à sociedade em geral.

Ao se observar a escolaridade dos habilitados, do número total de habilitações, no ano de 2018, apenas 4,58% das pessoas se declarou Sem Escolaridade e apenas 0,64% 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 0,04% 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 35,26% do valor total.

A maior incidência de baixa escolaridade é proporcionalmente maior na categoria de usuários, sendo significativamente maior em diversas classes, como nível de Analfabetismo (0,62% dos Usuários contra 0,04% dos Comerciários), Sem Escolaridade (3,07% dos Usuários contra 0% dos Comerciários) e Ensino Fundamental (24,1% dos Usuários contra 9,06% dos Comerciários). Em contraponto, considerando os matriculados que possuem, ao menos, Ensino Superior Completo, a representação destes no total de matrículas de Usuários, é levemente superior ao dos trabalhadores de comércio, serviço e turismo, representando 23,75%,

Dentre os diferentes estados civis utilizados nas características socioeconômicas, solteiro é o mais comum estado civil entre os habilitados em 2018, e correspondem a 49,25% do valor total de habilitações. O alto número de Clientes autodeclarados solteiros pode ser vista em todas as Categorias e é a maioria em cada uma destas. Finalmente, a maior proporção de pessoas solteiras advém da categoria dependente (49,42%), ao mesmo tempo, a categoria usuário possui a maior proporção de pessoas divorciadas (4,17%).

O Programa de Trabalho 2018 teve o foco na continuidade das atividades, na melhoria dos processos, incentivo à inovação, maior acesso ao cliente e ampliação da receita, qualificação da infraestrutura de tecnologia da informação e investimentos no desenvolvimento e qualificação das equipes.

2.3.1 - Ambiente de negócios da unidade

O portfólio de serviços do Sesc/RS está organizado em cinco programas: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência, com proposta de valor capaz de assegurar o cumprimento da missão e visão institucional, sendo desenvolvido por 43 Unidades Operacionais, instaladas nos maiores municípios do Estado, 21 Unidades Operacionais Sesc/Senac, 13 Unidades Móveis e uma equipe de 1.804 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 entra 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 no trabalho para diminuir o impacto dos pontos fracos no ambiente interno. O aproveitamento das oportunidades ocorre na medida da resolução das deficiências internas (pontos fracos), com ênfase nos processos internos, aprendizado e desenvolvimento organizacional, preparando o Sesc para as mudanças futuras, de forma sólida, 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 e infraestrutura) e o nível de risco (impacto e probabilidade), fornecendo a base para a avaliação dos riscos e a tomada de decisão para o devido tratamento, onde é analisado basicamente por meio de duas variáveis: Probabilidade e Impacto, utilizando uma escala de 1, 3 e 5 e compara os resultados da análise e o resultado da matriz de correlação entre as duas dimensões (Probabilidade e Impacto) a partir do cruzamento dos seus índices, o nível de risco é classificado por cores para indicar o controle e/ou a ação corretiva para aqueles mais relevantes.

Na avaliação de 2018, identificamos seis possíveis riscos que podem impedir o alcance dos objetivos da Instituição, considerando a natureza e o ambiente interno e externo:

- Risco de mudanças na Regulamentação (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 dos recursos;
- Risco de falhas na execução das atividades impactando no nível de conformidade;
- Risco de falhas nos controle de registros da execução das atividades e monitoramento dos dados;
- 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 incorretas etc.

Figura 2 - Mapa de Riscos Empresariais

Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 1 - As estratégias adotadas para enfrentamento destes possíveis riscos

Risco	Estratégias / Ações		Status
4. Regulamentação	Acompanhar a tramitação da criação do "S" da Saúde	- Monitorar o andamento das estratégias definidas pelo DN; - Acompanhar notícias referentes ao tema; - Alinhar estratégias regionais com as nacionais; - Definir ações táticas com relação à ampliação de matriculados atuantes na área da saúde; - Focar parcerias com hospitais, clínicas para beneficiar os comerciários da área da saúde: 1) Intensificar matrículas em empresas de saúde. 2) Ampliar o atendimento aos trabalhadores da área da saúde por meio de parcerias com o poder público e instituições privadas.	Concluído
6. Arrecadação Compulsória	Monitorar o desempenho da arrecadação	- Manter interlocução com DN para negociação dos repasses da arrecadação do RS.	Concluído
9. Conformidade	Aumentar o nível de conformidade na execução durante a realização das atividades	- Redesenho de processos com maior incidência de não conformidades.	Concluído
11. Insumos	Qualificar o processo de suprimentos na etapa de realização dos certames	- Otimizar processos de compras.	Concluído
13. Fraude, adulterações e má fé	Intensificar níveis de controle nos pontos críticos que possam suscitar adulterações	- Melhoria no sistema operacional ERP SescNet e intensificar auditorias internas.	Em andamento

Fonte: APQ-GEF-Sesc/RS

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 2018.

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.

O cenário de 2018 reiterou os aspectos fundamentais para o alcance dos resultados relacionados à gestão financeira, inovação, relacionamento com cliente e imagem institucional, gestão de pessoas, portfólio de serviços e 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 na instituição ao longo dos anos e com aprimoramentos constantes, com revisões periódicas e sistematizadas, embasado nos referenciais estruturantes da instituição e, também, nas necessidades das partes interessadas.

O plano estratégico vigente foi estabelecido em sua última revisão, em 2015, com horizonte até 2020, com validações anuais desde então. É construído de forma participativa pela equipe de colaboradores e especialistas em temas relevantes, sempre que necessário. A metodologia utiliza o BSC e estabelecemos cinco perspectivas: (1) Missão e Visão, (2) Clientes e Sociedade, (3) Financeira, (4) Processos Internos e (5) Aprendizado e Crescimento. Para as perspectivas 2 a 5, estabelecemos os objetivos estratégicos para dar suporte ao cumprimento da missão e visão. Apresentamos, a seguir, o resultado dos 11 objetivos, as estratégias desenvolvidas e os resultados alcançados, em 2018.

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

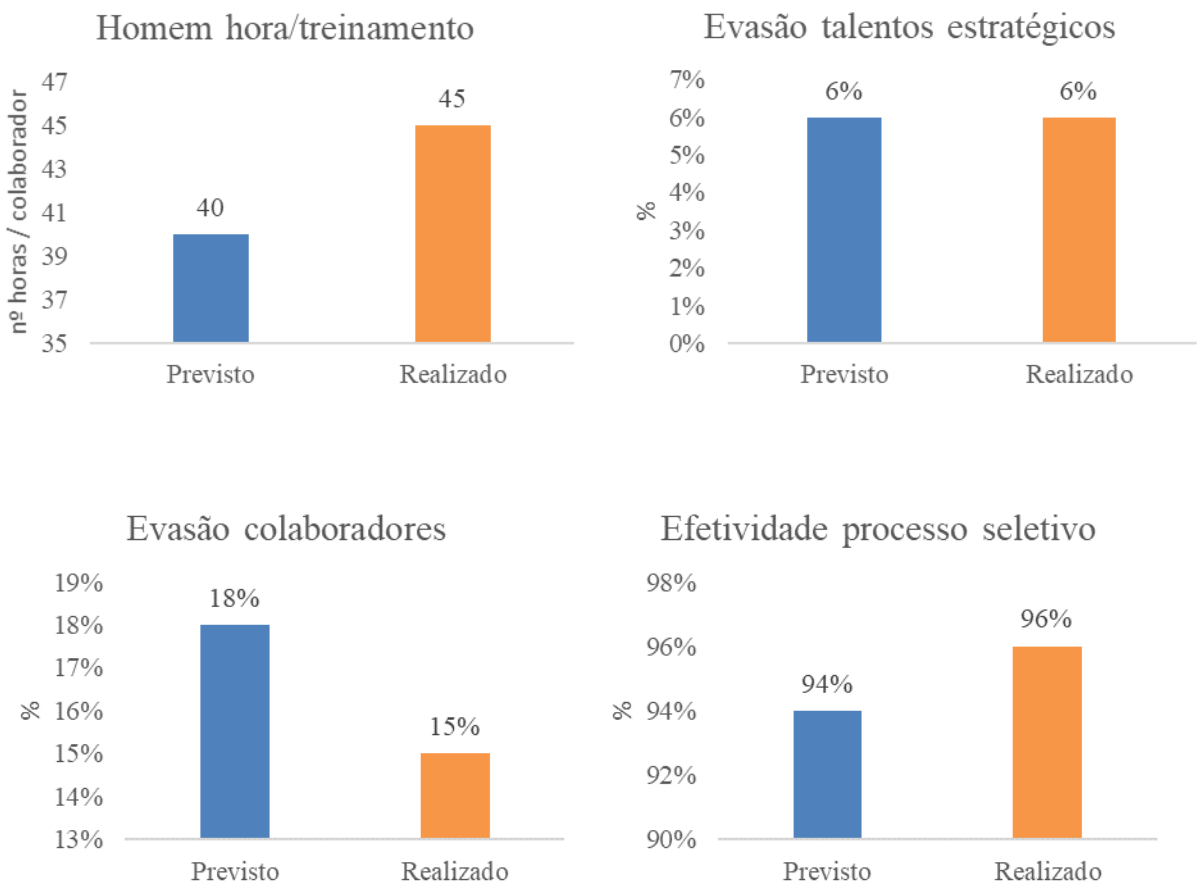
ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.

Em 2018, foi um ano de estabilidade em relação à equipe da instituição. Tivemos a menor taxa de evasão dos últimos 10 anos e um crescimento médio no n° de vagas inferior a 4%. Priorizamos nesse ano a qualificação dos colaboradores no atendimento aos nossos clientes, o investimento em estratégias e programas de participação interna com foco em inovação e o protagonismo das equipes na construção dos resultados.

Mostramos um excelente reconhecimento e visibilidade junto ao mercado de trabalho, atraindo 105 currículos qualificados para cada vaga preenchida. As posições crescentes do Sesc/RS no ranking das Melhores empresas para se trabalhar, além do comprometimento da equipe com o propósito da instituição, têm facilitado a escolha dos profissionais com competências e perfil cultural adequado ao nosso ambiente. Em 2018, obtivemos o maior resultado na pesquisa de satisfação interna desde que iniciamos a medição, em 2002, atingindo uma satisfação 90%. Continuamos investindo em novas ferramentas e 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 do objetivo estratégico 1



Fonte: GRH-Sesc/RS

Tabela 2 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 1

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2018 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Homem hora/treinamento	Nº total de horas de desenvolvimento no mês/ total dos colaboradores ativos	40h	45h
Evasão de colaboradores	(Nº de colaboradores demitidos com substituição / nº total de colaboradores até último dia do mês) *100	Abaixo de 18%	15%
Evasão de talentos estratégicos	Total de desligamento/quadro total de colaboradores em posições estratégicas *100	Abaixo de 6%	6%
Taxa de efetividade do processo seletivo	Nº de colaboradores efetivados após 90 dias / nº total de admissão * 100	Acima de 94%	96%

Fonte: GRH-Sesc/RS

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

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

O investimento em capacitação dos colaboradores ficou 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 97% do quadro ativo participaram de alguma ação de desenvolvimento em 2018, sendo que a satisfação global com os cursos ofertados foi de 9,64 numa escala de 0 a 10. Conseguimos superar a meta de horas por colaborador, dentro do orçamento projetado. A evasão de talentos estratégicos ficou abaixo do esperado, considerando a média de mercado para cargos executivos e demandas por renovação na equipe de liderança.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Tabela 3 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 1

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Capacitação Corporativa	R$ 2.676.989,00	R$ 2.674.530,98	100%	40	45	112%	Horas por colaborador

Fonte: GRH-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2019 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. Para isso, se faz necessário manter a transparência na gestão, compartilhando diretrizes e objetivos, promover a discussão acerca de cenários, ameaças e oportunidades e estimular o protagonismo, criando um ambiente que valorize as contribuições de todos. 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

Todos os indicadores monitorados foram atendidos ou superados, com tendência de crescimento positiva. Os resultados mostraram a assertividade das práticas e o refinamento das ações. Acreditamos que contribuiu favoravelmente à escuta qualificada dos públicos envolvidos, requisito que tem sido uma característica marcante em todas as nossas ações.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Investiremos na consolidação do projeto Gestão do Conhecimento, que tomou corpo nos últimos dois anos, com a implantação da Intranet e seu uso como ferramenta de compartilhamento do Conhecimento e Informação. Destacamos a implantação da Wiki *Como Fazer*, ainda em consolidação, mas que se mostrou eficiente para disponibilização e busca de informações e que deve continuar sendo alimentada e gerenciada pelos detentores do conhecimento. O fortalecimento da disponibilização de conteúdo, através do Mural de avisos e o compartilhamento das boas práticas através da Rede da Colheita serão desafios importantes para consolidar a prática de socialização, facilitando projetos e ações colaborativas.

Continuaremos investindo em metodologias de ensino a distância, reduzindo tempo e despesa com deslocamentos. Adequaremos orçamento em educação, usando a tecnologia disponível, divulgando e estimulando conhecimento disponível na Net.

Usando as novas metodologias de ensino e aumentando o tempo em ensino a distância, é um desafio manter a qualidade dos vínculos, mantendo uma interação calorosa e individualizada e investindo em diferentes canais de comunicação, para que ela não se torne pasteurizada.

A ação mais relevante para a manutenção de um ambiente de trabalho mais rico, criativo e solidário será a implantação do Programa Paratodos, programa de diversidade do Sesc, com seus cinco recortes: Paraelas (violência e desrespeito contra os direitos da mulher), Humanidades (trata de etnias, raça e nacionalidade), Cidadania (inclusão e integração de PCD's), Igualdade (respeito aos gêneros e todas as manifestações afetivas) e Infância (proteção aos direitos da criança). Com ele desenvolveremos a solidariedade, a empatia, a diversidade cultural e o aumento de repertório para a convivência e atendimento ao cliente.

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**

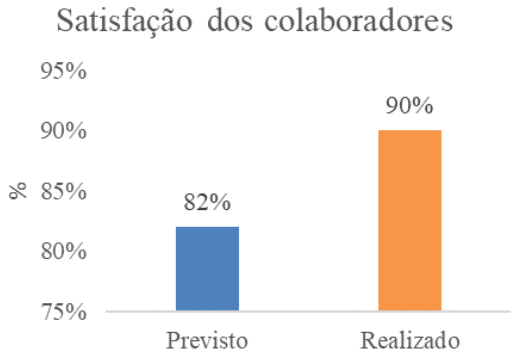
ii. Análise

ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.

Resultado crescente ao longo dos anos e 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 31ª Melhor Empresa para trabalhar no Brasil, a 4ª Melhor Empresa para trabalhar no Estado e uma das melhores empresas para a Mulher trabalhar (*ranking* nacional).

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 2 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 2



Fonte: GRH-Sesc/RS

Tabela 4 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 2

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2018 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Satisfação dos colaboradores	(Nº total de colaboradores satisfeitos/ total de pesquisados)*100	82%	90%

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

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Tabela 5 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 2

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	**Realizado**	**% Realização**	**Produtos Previstos**	**Produtos Realizados**	**% Realização**	
Promoções por mérito e antiguidade	1% s/salário	1,0%	100%	0	544	-*-	Pessoas promovidas
Participação das Unidades no Sesc Atende	Os investimentos necessários à implantação das estratégias estão alocadas nos respectivos orçamentos das áreas.			77	77	100%	Número de U.O
Participação dos colaboradores no Sesc Atende				1708	1606	94%	Número de Colaboradores

Fonte: GRH-Sesc/RS

Nota: 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 Programa Revelação. Por antiguidade, após 2 anos na faixa salarial. Ao todo, foram contemplados 30, 09% do quadro com essa distinção, em 2018.

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

Nosso principal desafio será equacionar, junto às equipes, ações frente a um cenário de eventual redução de receitas. Para isso, usaremos a transparência na comunicação e na informação, delegando a elas autonomia para propor ações que gerem aumento de receitas ou redução de despesas, dentro dos nossos normativos e diretrizes. Isso deve ser feito em um ambiente de respeito e confiança, que estimule a adoção de soluções criativas e inovadoras em um cenário adverso. Além disso, precisamos constantemente 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 n° 1, manteremos 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

Continuamos trabalhando na melhoria da comunicação e da Gestão do Conhecimento, através da intranet e da *Wiki Como fazer*, que quando integralmente implantada vai reunir, gerenciar e compartilhar o conhecimento e informação disponível na instituição. O uso da ferramenta *Zoom* será intensificado, criando oportunidades de acesso à informação e construção coletiva de conceitos e ações. O programa Paratodos trabalhará também os conceitos de equiparidade e inclusão, valorizando a empatia, solidariedade e a característica multicultural da instituição.

No que tange aos resultados da pesquisa de satisfação interna, vamos oferecer acesso mais amplo às lideranças sobre os resultados da sua equipe, proporcionando um entendimento mais qualificado e sugestões de ação mais efetivas.

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 2018, com foco nas metas propostas para o período.

O foco do trabalho para 2018 foi manter o desenvolvimento da gestão em busca da excelência e inovação orientada para resultados sustentáveis, com ações e estratégias que fortalecessem a atuação em rede, de forma colaborativa, envolvendo toda a equipe do Sesc/RS, na proposição de melhorias que gerassem valor não só aos processos gerenciais e suas práticas, mas como também ao negócio, aos serviços ofertados e às pessoas, o que por consequência melhora a eficiência da gestão. Inovação, eficiência, confiança, cumplicidade e pertencimento nortearam toda a gestão e serviram como base para a atuação interna e externa da instituição.

Os modelos de excelência utilizados são norteadores para a definição dos processos e os resultados alcançados traduzem o compromisso com a reflexão e o aprendizado constante, e os resultados deste período foram os melhores esperados, a destacar: internalização dos ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e mantivemos a participação e garantimos a representatividade em instituições com caráter socioambiental (GTTMA, Consema, Ministério Público e Assembleia Legislativa) com 43 participações; bem como a internalização da gestão sustentável no DNA da Instituição, incorporando a eficiência dos processos e na prestação dos serviços, além disso, a migração da Certificação ISO 9001 para a versão 2015; reconhecimento no Prêmio Qualidade RS (PGQP) com o Modelo de Excelência da Gestão 21º edição da FNQ, 500 pontos; participação e reconhecimento no Prêmio Inovação (PGQP) com a Placa Destaque Tema - Atuação Colaborativa, justamente o foco do trabalho dado pelo Programa InovaSesc70+.

O Programa InovaSesc70+ foi implementado, em 2017, e teve seu fortalecimento e consolidação, em 2018, tendo este uma significativa importância para a reflexão da Instituição na preparação para o futuro, por meio da condução de 23 projetos chamados MPVs (Mínimo Produto Viável) e seguiram a estrutura da metodologia Fluxonomia 4D. Foram geradas melhorias tanto para processos quanto para serviços. Além dos 23 projetos oriundos das Reuniões Gerenciais, foram incorporados mais 11 Desafios de inovação, sugestões registradas pelos colaboradores no Programa Ideias em Movimento, que foram aprovadas para a fase de execução. No período, o Programa Ideias em Movimento gerou 387 ideias, sendo 70 ideias vindas do desafio pela Direção de "Melhorar a Produtividade dos Restaurantes, Lancherias e Cafeterias".

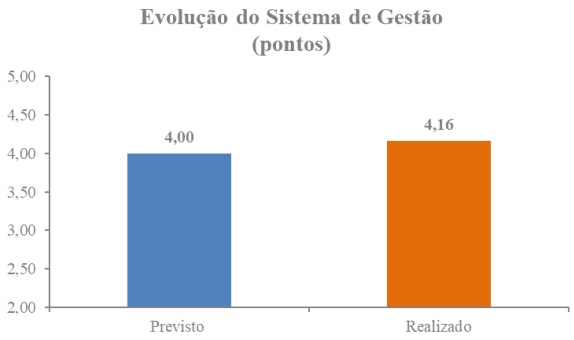
Como resultados positivos do ano, ainda destacam-se:

- Um dos principais resultados gerados pelo InovaSesc70+ é o Investimento no *software* de gestão de reuniões tele-presenciais, de comunicação pela internet através de conexões de voz e vídeo, com o intuito de aproximar as distâncias, facilitar a comunicação e alinhar a tomada de decisão em toda a organização, sem deslocamentos e investimento de recursos financeiros adicionais. Com as ações relacionadas ao Sistema de Gestão do Sesc/RS, foram otimizados R$ 147.831,00;
- Realização de 8 turmas de Imersões SGS (Sistema de Gestão do Sesc/RS) com 195 participantes: Multiplicador da Qualidades, Facilitadores Socioambientais e gestores;
- Fortalecimento da Cultura da Inovação e Excelência com o envolvimento de 14% dos colaboradores em capacitações e eventos da área da gestão;
- Participação de 10 áreas do Departamento Regional e 43 Unidades Operacionais com 314 ideias geradas a partir do Programa Ideias em Movimento, envolvendo 223 colaboradores (13% do total de colaboradores do Sesc/RS).

ii.b. Indicadores de Resultados

Para medirmos, alinharmos e reforçarmos os avanços na gestão, em 2018, o IS – Índice de Sustentabilidade incorporou ao EGS – Evolução da Gestão Sesc, demonstrando o acompanhamento e monitoramento do desempenho do processo de gestão do Sesc/RS como um todo de forma eficaz.

Gráfico 3 - Indicador de resultado do objetivo estratégico 3



Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 6 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 3

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2018 (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.	4,0	4,16

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 (Cultura Organizacional, Compromisso com o Sistema de Gestão Sesc 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 2018 teve uma *performance* de 104%, caracterizando o estágio Evoluindo, retratando o estágio atual da gestão.

Este indicador passou por aprendizado, onde se identificou a necessidade de integração com outro indicador o Índice de Sustentabilidade (IS), fortalecendo a visão sistêmica da Gestão do Sesc/RS, como por exemplo, a dimensão Liderança e Pertencimento passou para Cultura Organizacional, a qual reflete todas as métricas da pesquisa de clima da organização. A dimensão Compromisso com a excelência e inovação, com o aprendizado passou para Compromisso com o Sistema de Gestão Sesc, onde foi incorporado o Programa de Desenvolvimento Social Local (PDSL), o qual mostra a atuação social na comunidade local das unidades operacionais.

Constata-se um forte alinhamento com o propósito institucional uma vez que a dimensão melhor pontuada foi a de Cultura Organizacional. Ainda observa-se aumento no desempenho da métrica

Taxa de consumo de recursos naturais (luz e água), pois houve redução efetiva no consumo e estabelecimento de metas pelas unidades operacionais, conforme os seus desafios.
Como contribuição direta para o resultado obtido, tivemos a aplicação da prática de gestão Matriz de Sustentabilidade, onde todos os serviços foram avaliados subsidiando a tomada de decisão para projetos de redução de consumo.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Tabela 7 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 3

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Fortalecer a cultura da excelência (participação no PQRS, manter a certificação ISO 9001 e qualificar auditores e avaliadores	R$ 355.000,00	R$ 300.360,00	85%	50	50	100%	Nº auditorias
				08	10	125%	Nº Reconhecimentos
				01	01	100%	Certificação ISO 9001
				20	16	80%	Nº de auditor e avaliador
Desenvolver Projetos e Desafios de Inovação (MPVs)	R$ 118.826,24	R$ 118.826,24	100%	12	34	283%	Nº de Projetos
				88	134	152%	Nº participantes
Participar do Prêmio Inovação (PGQP)	R$ 12.475,00	R$ 13.005,00	104%	01	01	100%	Reconhecimentos
				24	46	191%	% participação
Implantar Sistema *Gameficado* para o Programa Ideias em Movimento	R$ 80.000,00	R$ 67.000,00	84%	01	01	100%	1 Plataforma
Otimizar recursos com utilização de ferramenta tele presencial	R$ 14.200,00	R$ 14.200,00	100%	05	12	240%	Nº Eventos
Alinhar e melhorar a estratificação do Plano Tático nas Unidades e áreas com atuação em rede (Imersões SGS)	*	*	*	168	195	116%	Nº participantes
				63	60	95%	% UO fixas e móveis e áreas envolvidas

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/GTI-Sesc/RS

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

Para a evolução do Sistema de Gestão do Sesc/RS os desafios previstos são:

- Diminuir o desvio padrão de desempenho apresentado entre as Unidades e áreas do DR no resultado global do EGS – Evolução de Gestão Sesc;

- Fortalecer o sistema de gestão da inovação considerando a fluxonomia 4D e novas iniciativas de prototipação de projetos inovadores;
- Simplificar o Modelo de Gestão para ganhos de produtividade e elevar o nível de maturidade da gestão;
- Ampliar a utilização de tecnologias sustentáveis;
- Equalizar as dimensões da gestão sustentável do portfólio de serviços;
- Estruturar e desdobrar a Arquitetura da Inovação, ressaltando a identificação das competências, metodologias e resultados da inovação, implementação da plataforma do Sesc Ideias em Movimento ampliando a colaboração, qualificação e otimização das ideias, implementação dos pontos de melhorias identificados na avaliação do Sistema de Gestão da Inovação (SGI).

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Os resultados alcançados demonstram a solidez e a evolução das práticas de cultura organizacional, de execução operacional, gestão de recursos naturais e ações sociais, reforçando a necessidade de atuação nas demais práticas, tais como: gestão dos resíduos sólidos, gestão da inovação, gestão dos grupos de melhoria.

A evolução de 2017 para 2018 demonstra a maturidade do SGS, evidenciado no reconhecimento externo da avaliação do Sistema de Gestão da Inovação no item Atuação Colaborativa, na migração da certificação da Norma ISO 9001 (versão 2015) e na Premiação do PQRS de 100% das unidades participantes. Com isso o SGS fortalece a atuação da rede de atuação interna, demonstrando alinhamento com o propósito do Sesc/RS: Cuidar, Emocionar e fazer as Pessoas Felizes, internamente com a Cultura Organizacional e externamente nas Ações Sociais.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Capacitação de novos auditores internos; estruturar a atuação, em rede, dos grupos de melhoria com o foco na inovação e melhoria contínua, a partir da atuação dos multiplicadores da qualidade, facilitadores socioambientais, auditores, agentes e gestores; implementação da nova plataforma do Programa Ideias em Movimento; 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. O Sesc/RS ser signatário do Pacto Global contribuindo para os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

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: **Adriane Moraes CPF: XXX.568.330-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 2018, com foco nas metas propostas para o período.

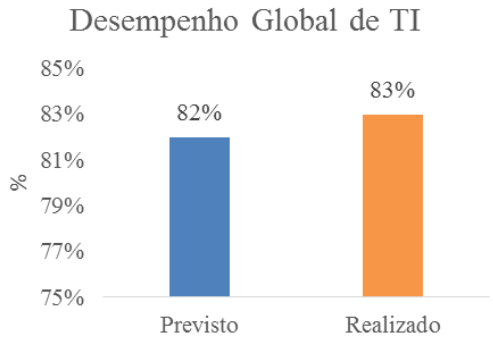
Em 2018, a Gerência da Tecnologia da Informação passou por mudanças necessárias a fim de melhorar a gestão da área como um todo. Esta mudança está fundamentada em quatro pilares estratégicos: aumento da produtividade, usabilidade das soluções, alta disponibilidade e *performance* das soluções.

Destacamos, ainda, os projetos desenvolvidos em 2018:

- Finalização da implantação do novo Sistema de Segurança de última geração em 2018;
- Elaboração do projeto novo Data Center;
- O Sistema de virtualização dos Servidores (ferramenta *XenServer* da *Citrix*) foi substituído pelo *HyperVisor* da *Microsoft* que proporcionou uma replicação em tempo real de todos os seus servidores;
- Aquisição da ferramenta Unit para apoiar o gerenciamento da infraestrutura do Sesc;
- A implantação do leitor de aproximação *MIFARE* facilitou o acesso dos nossos clientes ao acesso às academias, restaurantes e bibliotecas através do uso do Cartão Virtual via *smartphones*;
- Contratação de um técnico especializado em manutenção de catracas e controle de acesso, trazendo mais agilidade nos atendimentos;
- Implantação do Cartão Sesc Virtual utilizando o aplicativo, com isso, irá gerar uma economia de mais de meio milhão de reais nos próximos dois anos;
- Finalização da migração da versão 9 para 10 do Genexus, plataforma de desenvolvimento do ERP Sescnet.

ii.b. Indicadores de Resultados

Gráfico 4 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 3



Fonte: GTI-Sesc/RS

Tabela 8 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 4

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2018 (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.	82%	83%

Fonte: GTI-Sesc/RS

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

O resultado do indicador demonstra evolução em relação ao ano anterior, com um desempenho de 83%, com uma *performance* de 101,21%. Este resultado foi obtido pelo crescimento na dimensão "Autosserviço" com a ampliação de serviços vendidos no Sescnet.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Tabela 9 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 4

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Migração da versão 9 para 10	R$ 221.000,00	R$ 276.970,00	125%	3072	3.850	125,32%	Horas de desenvolvimento
Implementar sistema de Segurança (Checkpoint)	R$ 800.000,00	R$ 718.900,00	90%	24	31	129,16%	N° Unidades atendidas

Fonte: GTI-Sesc/RS

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

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) implantar o projeto do novo datacenter, sendo este o principal desafio para o ano de 2019, pois, além das demandas normais, este projeto necessitará de uma atenção especial, visto que é uma oportunidade impar 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 e aumento na produção dos nossos serviços.

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.

- Aprimorar a gestão da área por meio de novos sistemas informatizados e utilização dos *softwares* existentes;
- Disponibilizar relatórios de acessos aos seus usuários e de tentativas de ataques externos à rede corporativa;

- Implantar o projeto do novo Data Center e iniciar o projeto de melhoria e modernização do sistema de réplica;
- Implementar os recursos do *software Unit* para auxiliar a tomada de decisão para o Sesc/RS;
- Aumentar a velocidade dos Links da Sede e das Unidades, atendendo a grande demanda de videoconferências e treinamentos *online*, o que proporcionará ao Sesc considerável economia em deslocamento de funcionários tanto para as dependências da empresa como para clientes e fornecedores. Estes novos links deverão ser obrigatoriamente de uma operadora diferente da hoje utilizada para termos uma redundância de melhor qualidade;
- Concluir a revisão da Política de Segurança da Informação, com a adequação a nova Lei de Proteção de Dados e alinhar com a ISO 27001;
- Contratação de Estagiários para realizar o primeiro atendimento e filtrar os chamados para as áreas de Suporte, Infraestrutura e Desenvolvimento;
- Diminuir custos com envio de máquinas para conserto e manutenção mantendo uma imagem dos desktops em cada Unidade Operacional e automatizando a tarefa de instalação;
- Fornecer rede WiFi para todos os andares do Departamento Regional e Unidades através da aquisição de equipamentos de maior capacidade;
- Integrar todas as ferramentas do Office 365 para oferecer uma intranet com melhor visual, mais recursos e disponibilidade de acesso à Smartphones;
- Contratação de um *web designer* para melhorar a experiência dos usuários internos e externos em todos os sistemas oferecidos pela área de Tecnologia da Informação;
- Aplicação de métodos ágeis para permitir uma entrega rápida e de alta qualidade do Sistema SescNet;
- Ampliação da venda de serviços através do e-commerce;
- Aumentar os níveis de rastreabilidade informacional dos serviços prestados pelo Sesc/RS com a melhoria das soluções móveis para registrar a presença em cursos e eventos;
- Implementação de *Workflow* nas principais rotinas do SescNet;
- Aquisição de um novo sistema de gestão de demandas e *help desk* baseado no ITIL V4.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

O resultado de 83% alcançado em 2018 foi satisfatório, garantindo as ações previstas no referido plano. Recomenda-se reavaliar os indicadores de desempenho com ênfase em métricas para medir o desempenho dos subprocessos da área, bem como o grau de inovações implementadas.

Destacamos como uma importante ação concluída, a migração da versão da plataforma de desenvolvimento Genexus representou um grande esforço por parte da GTI, em 2018, 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

O principal desafio da Tecnologia da Informação e Comunicação é a mudança no método de gestão dos processos relativos à área, com o aporte de recursos financeiros e humanos para o pleno desenvolvimento dos projetos previstos. Imprescindível a melhoria na organização das tarefas diárias, com metodologia ágil e de fácil monitoramento, bem como assegurar a qualificação necessária da equipe. A partir das 4 diretrizes macro definidas, será necessário o desdobramento em planos e projetos específicos.

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 2018, com foco nas metas propostas para o período.

O foco de atuação deste objetivo, nos últimos anos, foi revisitar o portfólio de serviços promovendo reflexões acerca da proposta de valor, atividades-chave, fonte de recursos, parcerias, canais de relacionamento com o cliente e fornecedores. Como resultado deste trabalho foi publicado o livreto com a descrição detalhada dos Programas e respectivos serviços do Portfólio do Sesc/RS. Nesta publicação foram mapeados 44 serviços realizados pela Instituição, em 2018.

Além de discutirmos conceitos e a implantação de inovações incrementais, foram propostos novos serviços baseados em estudos, acompanhamento de cenários futuros e necessidades dos clientes. O Sesc/RS tem uma cultura organizacional capaz de gerar soluções para melhoria da produtividade e agregar valor aos serviços e processos, pois está atento cotidianamente nas potencialidades da Instituição e nas oportunidades que surgem a todo momento.

Dentro deste contexto, para qualificar e avaliar o portfólio, foi aplicada a Matriz de Sustentabilidade do Sesc/RS em 47 serviços através da metodologia que contempla 4 dimensões avaliativas: financeiro, ambiental, social e cultural, três a mais do que inicialmente mapeado no Portfólio devido ao desdobramento realizado pelo Turismo Social (inclusão da Temporada de Férias, Pacotes Turísticos e Hotel) e pela Cultura (inclusão da Unidade Móvel BiblioSesc). No resultado global, os serviços do Portfólio atenderam a pontuação de 55%, (critério - atende satisfatoriamente), 5% acima da meta estabelecida. Entretanto, cinco objetivos das dimensões apresentaram resultado inferior à meta estabelecida de 50%: autossustentação financeira, aspectos ambientais, impactos ambientais, tecnologia limpa e acessibilidade, para os quais foram elaboradas ações de melhoria contínua em suas respectivas dimensões.

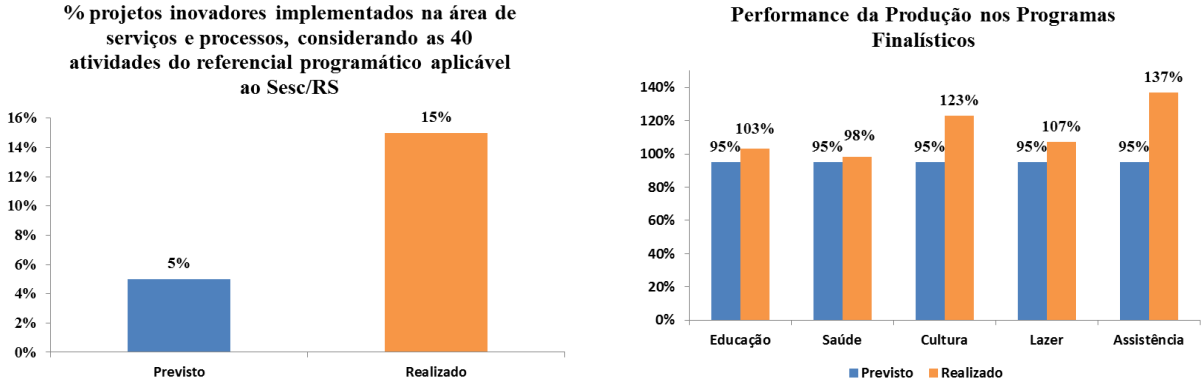
Com o propósito da integração entre as áreas e mitigar riscos na implantação de novos serviços e UO´s, foi criado a prática de Implantação de Projetos com a definição de um Executivo como gerente do projeto. A metodologia prevê a elaboração de um cronograma, detalhamento da gestão de riscos, previsão de orçamento, controle de mudanças e lições aprendidas para acompanhamento das etapas e cumprimento dos prazos de execução o que tem possibilitado melhor assertividade nas realizações.

A mensuração do Impacto Social promovida pelo Sesc/RS tem sido tema de dedicação e estudo no último ano. Avançamos no estabelecimento de um projeto-piloto de acompanhamento técnico nas Organizações Sociais cadastradas no Programa Mesa Brasil Sesc através de um diagnóstico, a partir de um formulário com eixos de verificação da gestão nos aspectos sócio-político, técnico-gerencial e financeiro. Este diagnóstico proporcionou um retrato da gestão das organizações possibilitando a promoções de ações educativas alinhadas ao processo de melhoria continua. Além desta prática, também avançamos no estabelecimento de um indicador de

mensuração do valor social das doações distribuídas a estas Organizações. Nosso objetivo está sendo verificar a monetização das doações de alimentos e o quanto este valor representa para o investimento social em melhorias de infraestrutura, qualificação de, recursos humanos, materiais escolares e de consumo para o público beneficiário. Nossa proposito é avaliar o impacto social quando as organizações sociais não precisam investir na aquisição de alimentos que são recebidos pelo Programa Mesa Brasil Sesc, revertendo este valores monetários que seriam gastos para as demais necessidades de gestão e operação das Organizações.

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 2018 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
***Performance* da produção nos respectivos programas**	(Previsto da variável de referência/ Realizado da variável de referência)x100	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	(Total de projetos implementados / total de atividades do referencial programático) x 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. Neste sentido, o projeto de revisão do Portfólio de Serviços, iniciado em 2015, contribui para o avanço na inovação com definição da proposta de valor, a partir da utilização da metodologia *Canvas*.

Em 2018, foram construídas de forma colaborativa os macroprocessos finalísticos das áreas de serviço. Este detalhamento de processos e impactos auxiliou para o entendimento da abrangência de atuação dos Programas Educação, Cultura, Lazer, Saúde e Assistência em relação à interação com os demais processos da cadeia de valor.

A integração entre as áreas de serviço e apoio, a ampliação da visão sistêmica entre os processos na realização dos programas finalísticos e melhoria dos serviços prestados são exemplos dos resultados efetivos deste objetivo estratégico.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Tabela 11 - Resultados físicos e financeiros do 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.			44	44	100%	Nº de serviços revisados
Aplicar a matriz de sustentabilidade aos serviços				44	47	106%	Nº de aplicações
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: GEAS/APQ-Sesc/RS

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

Para o próximo ciclo pretende-se:

- consolidar, ampliar e avançar na identificação de oportunidades de inovação em serviços;
- mapear e priorizar as atividades-chave para melhorar a entrega dos serviços;
- publicar nova versão do Portfólio, incluindo os novos serviços;
- disseminar a Matriz de Sustentabilidade nas áreas de serviços e apoio e nas UO´s;
- revisitar a metodologia da Matriz de Sustentabilidade através da substituição de nomenclaturas conceituais de avaliação e aplicar nova avaliação em todos os serviços;
- qualificar a posição dos serviços para uma contribuição com a economia local a partir das ações promovidas pelo Sesc/RS;
- destacar a relevância do impacto social na dimensão “cultura” na Matriz de Sustentabilidade.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

O objetivo 5 proporcionou espaços de discussão da visão da proposta de valor de cada serviço através dos Fóruns de compartilhamento de ideias no decorrer do processo de revisão do Portfólio de Serviços entre as coordenações técnicas das áreas de apoio e serviço. O alinhamento e otimização de processos através da cadeia de valor estão apresentando aumento de produtividade na execução das ações e comercialização dos serviços.

A implantação do diagnóstico das organizações sociais e a criação do indicador de valor social do Programa Mesa Brasil possibilitaram novos olhares para a promoção da divulgação da ação efetiva e social realizada pelo Sesc/RS.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Para 2019, realizaremos as seguintes ações de melhoria de desempenho:

- estabelecer nova agenda corporativa para a realização dos Fóruns de avaliação para revisitar a proposta de valor dos serviços no Portfólio;
- oportunizar espaços para o incentivo da inovação no Portfólio de Serviços através da utilização da Fluxonomia 4D;
- incentivar a cultura da otimização de processos;
- identificar melhorias provenientes das auditorias internas, externas e controladoria para ações conjuntas;
- identificar indicadores operacionais para monitorar a gestão de processos;
- identificar metodologias de mensuração de impacto social qualificando o projeto piloto existente, bem como avaliar a ampliação da avaliação para os demais serviços do Portfólio.

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 Gamerro 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 2018, com foco nas metas propostas para o período.

Foi concluído o projeto de análise dos atributos do serviço e requisitos do cliente, que teve como objetivo identificar os atributos dos serviços e quais as necessidades relevantes do cliente. Em 2018, iniciamos o trabalho com as áreas técnicas de serviço, tendo os atributos emocionais, funcionais e também o *trade off* (o que não temos) de 21 serviços: Academia, Artes Cênicas, Biblioteca/ Espaço Saber e Lazer, Centro Olímpico – Sesc Protásio Alves, Circuito Sesc de Corridas, Educação Infantil, Envolva-se, Espaços Cênicos ou Culturais do Sesc/RS, Hotéis do Sesc, Iniciação Esportiva, Maturidade Ativa, Mesa Brasil, Odontologia (Dentista), OdontoSesc, PHE – Projeto Habilidades de Estudo, Recreação, Recrearte – Projeto Itinerante, Restaurantes Sesc/RS, Seminários, palestras e cursos, Torneios e Competições - Jogos Comerciários e Voluntariado Sesc.

Também em 2018, estabelecemos o fórum de discussão sobre o resultado da pesquisa e alteração da metodologia de análise da pesquisa de satisfação do cliente para 2019, com a implantação do NPS – *Net Promoter Score*, que gera índice de recomendação do usuário dos serviços do Sesc/RS; ouvir dos clientes quanto às sugestões e reclamações visando melhorias a curto e médio prazos; reduzir o tempo entre o uso do serviço e avaliação.

Pesquisa da Marca - O Sesc/RS, ciente da importância de seu propósito, tem como estratégia de comunicação a avaliação, a cada dois anos, da percepção de seus públicos sobre seus serviços e sobre sua marca. Esta interlocução com a sociedade gaúcha confere ao Sesc/RS a possibilidade de um círculo virtuoso de aprendizagem e constante evolução.

É neste contexto que o Sesc/RS aplica a Pesquisa de Reconhecimento da Marca, com o objetivo de identificar e avaliar os atributos relacionados ao Sesc/RS; mapear *likes* e *dislikes* na relação com a marca; conhecer a opinião dos comerciários e empresários sobre o propósito; levantar e avaliar os principais pontos de contato do cliente em relação ao Sesc/RS; mapear e avaliar os canais de comunicação utilizados; verificar o grau de consonância entre objetivos estratégicos do Sesc/RS e dos públicos pesquisados.

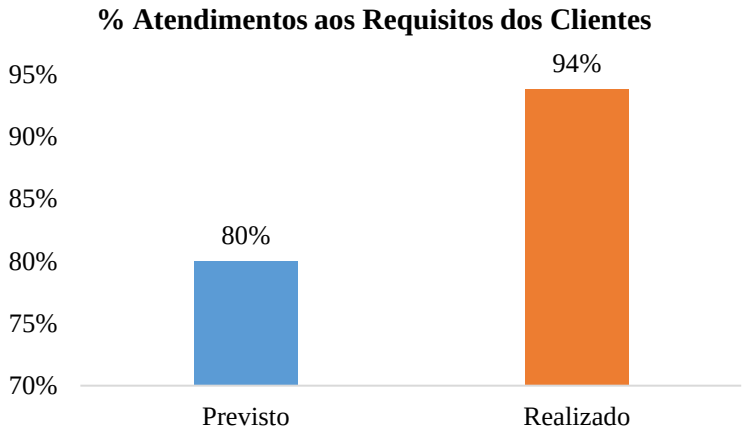
A Pesquisa de Reconhecimento da Marca teve na sua metodologia duas fases, uma qualitativa e uma quantitativa.

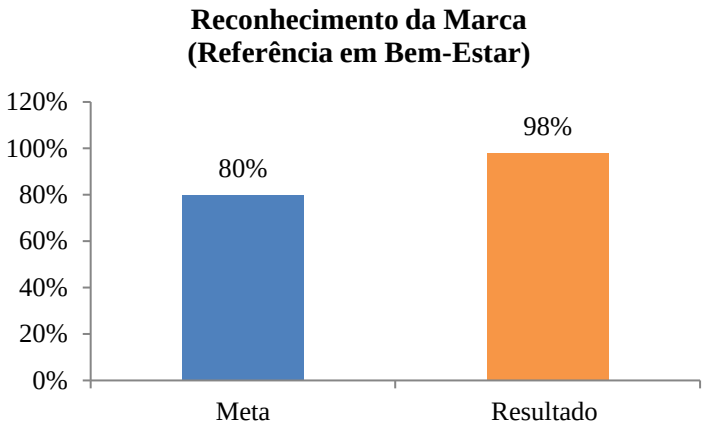
Na fase qualitativa, foram pesquisados dois grupos focais com associados; dois grupos focais com não associados; oito EP‘s - empresários e formadores de opinião; dez imersões: Cruz Alta, Caxias do Sul, Passo Fundo, Rio Grande, Pelotas, Santana do Livramento, Porto Alegre, Gravataí, Canoas e Viamão.

Na fase quantitativa, foram realizadas entrevistas com questionário web, tendo um total de 1.178 respostas.
Entre os resultados apresentados, 98% dos entrevistados recomendaria o Sesc/RS e reconhece a marca como promotor de bem-estar, sendo assim conhecido e reconhecido pela absoluta maioria dos gaúchos abordados na pesquisa.

A associação é direta ou indireta e o Sesc/RS é reconhecido como promotor de bem-estar e de qualidade de vida, especialmente pelos comerciários. Além disso, o Sesc/RS possui uma imagem fortemente associada ao verão. O logotipo é percebido como reforço desta percepção.

ii.b. Indicadores de Resultados
Gráfico 6 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 6





Fonte: AMKT-Sesc/RS

Tabela 12 - Indicadores de resultado do objetivo estratégico 6

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta 2018 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Atendimento aos requisitos dos clientes	[Soma respostas satisfeitos em pesquisa/ soma das respostas (satisfeitos+regular+insatisfeitos)*100	80%	94%
Reconhecimento da Marca	(% de clientes entrevistados com relação a utilização dos serviços novamente: "Como foi a experiência em utilizar os serviços do Sesc"?	80%	98%

Fonte: AMKT-Sesc/RS

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

O resultado alcançado em 2019 é satisfatório, considerando o valor global, com superação de meta e uma *performance* de 117% da meta no atendimento aos requisitos do cliente. No entanto, 02 (dois) requisitos ficaram com desempenho abaixo de 80% e merecem atenção: (i) Coleta adequada pela equipe de logística dos produtos doados, com desempenho de 70% do programa Envolva-se e Programação recreativa dos Hotéis do Sesc, com desempenho de 75,84%. Os resultados foram encerrados no mês de dezembro e em janeiro de 2019 inicia o período de análise das causas, o que impede o detalhamento de mais informações neste momento de elaboração do Relatório de Gestão.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Tabela 13 - Resultados físicos e financeiros do 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, contribuindo para o projeto Gestão do Portfólio de Serviços.	-	-	-	15	15	100%	Nº de serviços
Disseminar o resultado da pesquisa	-	-	-	01	01	100%	Nº de fóruns

de satisfação e atendimentos dos requisitos do cliente							

Fonte: APQ-Sesc/RS

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

Para o ano de 2019, estão previstas ações para disseminação do resultado dos atributos de serviços e requisitos do cliente, aumento dos resultados dos requisitos que ficaram abaixo da meta de 80% e ações a implantação do novo método da pesquisa NPS *(Net Promoter Score*).

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Com a conclusão do projeto de análise dos atributos do serviço e requisitos do cliente, identificaram-se as diferenças das atividades na entrega dos serviços, dentro do mesmo, como por exemplo, Artes Cênicas: tem por objetivo difundir as artes cênicas, através das suas linguagens: teatro, dança e circo, e suas inúmeras vertentes estéticas, promovendo o acesso a informação e a produção do conhecimento, proporcionando um lugar necessário para a atividade sensível; já os Espaços Cênicos ou Culturais do Sesc/RS: difundir e fomentar as atividades culturais de todas as linguagens artísticas e suas inúmeras vertentes e estéticas, promovendo o acesso à informação e a produção do conhecimento, proporcionando um lugar necessário para a atividade sensível.

Avaliando o desempenho dos resultados do 1º e 2º semestre da Pesquisa de Satisfação do Cliente/Atributos, constataram-se melhoras dos requisitos dos serviços:

- Atenção, cordialidade e/ou conhecimentos do guia (Serviço Turismo) apresentou um crescimento de 7%;
- Condições do equipamento da Academia apresentou um crescimento de 5%;
- Qualidade dos alimentos dos Hotéis do Sesc/RS apresentou um crescimento 4%;
- Qualidade dos alimentos nos Restaurantes apresentou um crescimento 2%;
- Programação recreativa do Hotel apresentou uma queda de 2%;
- Estruturas na atividade Recreação apresentou um crescimento de 10%.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Dar continuidade no projeto dos atributos do serviço e requisitos do cliente, com objetivo de disseminar para todas as partes interessadas, seguir o processo de identificação e tratamento das 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

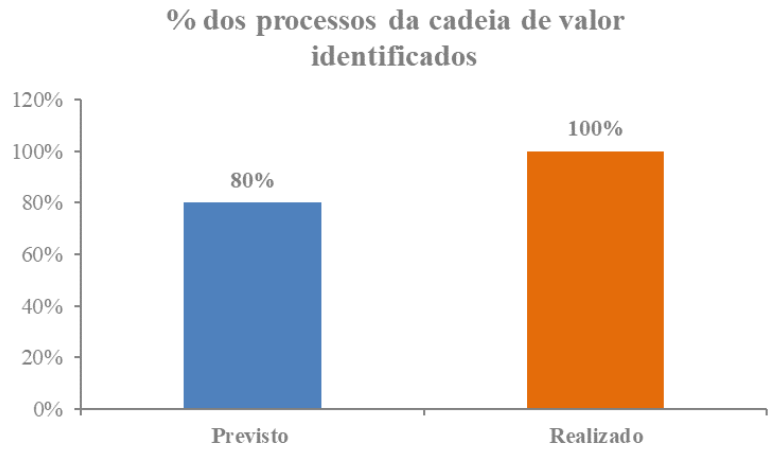
ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.

Concluímos a primeira versão da Cadeia de Valor com o levantamento dos processos e subprocessos da cadeia de valor, com a identificação de 11 macroprocessos gerenciais, 29 processos e 90 subprocessos operacionais e a revisão dos mapas de contexto de todas as áreas do Departamento Regional.

O resultado superou a meta estabelecida no período e atingimos um resultado de 100% dos processos identificados.

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 2018 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Processos da cadeia de valor identificados	Nº processos identificados/ total de processos da cadeia de valor	**80%**	**100%**

Fonte: APQ-Sesc/RS

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

Com a conclusão do levantamento dos processos da cadeia de valor, revisamos a metodologia de gestão de processos, iniciamos o estudo da gestão da maturidade dos processos e testamos a metodologia no redesenho da atividade da educação infantil. Além de dedicação para implementação do projeto de requisição eletrônica e automatização da produção na atividade de Saúde Bucal.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Tabela 15 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 7

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Redesenho de processos priorizados	R$ 67.586,00	R$ 44.241,00	65%	07	04	57%	Nr. processos redesenhados

Fonte: APQ-Sesc/RS

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

Para o próximo exercício é o refinamento da arquitetura da cadeia de valor, com avanços no estudo da maturidade de processos e validar a metodologia proposta de redesenho nas atividades priorizadas. Definir claramente os critérios de priorização dos processos de redesenho e transformação de processos, incluindo resultados de auditorias, recomendações e impacto nos serviços.

Outro desafio importante é diminuir os impactos da cultura organizacional, melhorar a compatibilidade de agendas, disponibilizar mais recursos humanos para implementação das soluções, diminuir a resistência das pessoas envolvidas e ampliar a visão sistêmica dos processos.

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.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Será necessário revisar o indicador por ter cumprido seu objetivo e atingido a meta prevista.

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 Gamerro 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 2018, com foco na metas propostas para o período.

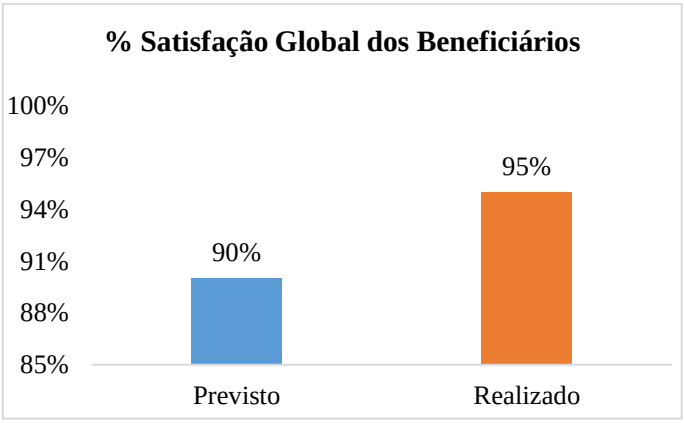
Programa Sesc Fidelidade: Continuidade do Programa Sesc Fidelidade, que iniciou em setembro de 2017, em que todas as compras realizadas nas Unidades Operacionais do Sesc/RS são revertidas em pontos. A cada R$ 2 em compras, 01 ponto é creditado para o cliente.

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 2018, tivemos 11.706 clientes que se habilitaram para resgatar e 746 que resgataram diversos brindes (squezze, fone de ouvido, bolsa térmica, necessáire, caixa de som bluetooth, kit garrafa térmica, mateira, entre outros).

Projeto Reconciliação: Consiste em demostrar aos clientes que se manifestaram durante o ano, com reclamações via Fale Conosco, o quanto foi importante sua participação para o desenvolvimento da organização. Em 2018, tivemos 115 pessoas que receberam um brinde (1º semestre – fone de ouvido e 2º semestre - *squezze* "garrafa de água" e um cartão de agradecimento), sendo que obtivemos 38 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 2018 (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%	95%

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 105,45% da meta de satisfação, no entanto 02 Unidades Operacionais ficaram com resultado abaixo da meta, sendo elas: Farroupilha (89,97%) e Gramado (89,60%). Os resultados dos indicadores da Pesquisa de Satisfação/Atributos estão em períodos de análises.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Tabela 17 - Resultados físicos e financeiros do 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	-	-		01	01	100%	Nº de fóruns
Fidelizar os clientes	30.000,00	23.500,00	78%	12.000	11.706	97%	Nº clientes cadastrados no programa
Reconciliar	3.828,00	2.003,75	53%	190	115	58%	Nº de pessoas

Fonte: MKT-Sesc/RS

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

Para o próximo exercício, os esforços serão direcionados para elevar o patamar de satisfação dos clientes das Unidades supracitadas, fidelizar 10% dos clientes matriculados que não utilizam o serviço, reestruturar o método de entrega dos brindes do programa Fidelidade, passando a ser enviado para as Unidades do Sesc/RS em vez de Sedex pelo correio, visto que hoje temos vários retornos em função do cliente não estar em casa para receber. Assim, teremos uma aproximação com o cliente que irá até a UO para retirar o brinde.

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 atender suas necessidades com encantamento pelo jeito Sesc/RS de atender e identificar e tratar as causas das UOS cujo grau de satisfação do cliente ficou abaixo da meta.

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**

ii. Análise

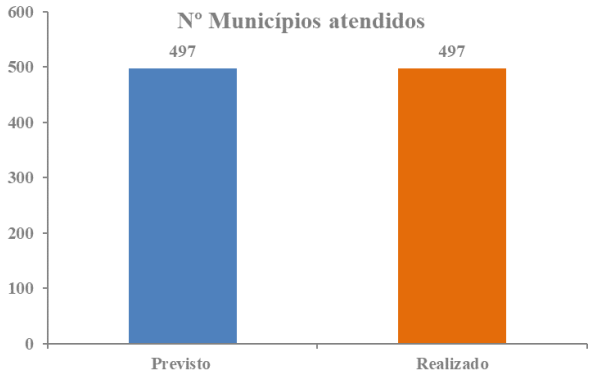
ii.a. Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.

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 parceira às demais instituições.

O resultado é obtido por meio da contagem do número de municípios atendidos com o mínimo de atividades estabelecidas, conforme população do comércio de bens, serviços e turismo, ou seja: o mínimo de 01 atividade em municípios com até 100 trabalhadores; e de 02 atividades em municípios de 101 a 500 trabalhadores; e de 03 atividades em municípios com população acima de 501 trabalhadores.

Em 2018, conseguimos atuar nos 497 municípios pelos critérios estabelecidos em Instrução de Trabalho. O resultado foi muito positivo em razão dos números alcançados, pois foram 1.585 apresentações de artes cênicas, 1.031 apresentações de música, 185 exposições de artes, 1.740 exibições de cinema e 490 palestras em Feiras de Livro, 230 seminários, palestras e oficinas em Educação Complementar e 2.333 competições esportivas.

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 2018 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)	*Perfomance*
Nº municípios atendidos no ano (cfe critérios de atuação na	(Total de municípios atendidos cfe critérios estabelecidos / total de	497	497	100%

abrangência)	municípios do Estado)				

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 2018.

Tabela 19 - Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 9

Estra-tégias	Orçamentário			Físico			
	Previsto	**Realizado**	**% Realização**	**Produtos Previstos**	**Produtos Realizados**	**% Realização**	**Unidade de Medida**
Ampliar a atuação do Programa Educação nas atividades de Educação Complementar e em Educação em Ciências e Humanidades							
	739.522,00	568.858,51	77%	25.645	38.939	152%	Frequências
				26.393	30.570	116%	Participantes +Público +Clientes
Qualificar o Programa Sorrindo para o Futuro							
	2.492.453,00	2.299.191,18	92%	190.000	184.546	97%	Alunos
Desenvolver o Programa OdontoSesc em municípios estratégicos							
	3.218.192,00	3.256.897,81	101%	65.824	57.400	87%	Presenças nas consultas Participantes em sessão clínica Orientações e Palestras
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							
	1.979.284,00	1.834.067,53	93%	35.020	26.531	75%	Presenças nas consultas Pessoas assistidas Exames por imagem
Manter o desenvolvimento das atividades culturais por meio do Programa ArteSesc Cultura por toda parte em projetos específicos:							
Rio Grande no Palco	7.029.476,00	7.165.916,55	102%	358.483	508.915	142%	Público Presente
Teatro a Mil	658.096,00	635.957,37	97%	84.850	84.188	99%	
Artes Visuais	605.550,00	548.883,39	91%	191.508	288.170	150%	
Sesc Música	4.517.755,00	4.875.705,32	108%	579.138	909.671	157%	
Feira de Livros	1.151.233,00	1.375.446,89	119%	100.885	115.479	114%	
Cine Sesc	419.602,00	236.787,84	56%	97.264	120.492	124%	
Ampliar a atuação das atividades recreativas no Estado, por meio da Unidade Móvel RecreArte, Dia do Desafio e Estação Verão							
	4.512.585,00	4.250.853,72	94%	3.859.758	3.580.366	93%	Participantes
Ampliar a atuação das atividades esportivas por meio de campeonatos, torneios, competições							
	8.103.783,00	8.762.330,19	108%	130.906 773	181.668 2.333	139% 302%	Clientes Nº Compet.
Ampliar a arrecadação e distribuição de alimentos do Programa Mesa Brasil							
	2.615.454,00	2.567.156,60	98%	2.000.000	1.912.920	96%	Kg de alimentos distribuídos
Implementar novos grupos Maturidade Ativa							
	2.696.593,00	2.389.849,39	89%	6.195	6.777	109%	Participantes
				77	85	110%	Nº Grupos

***Somatório de público + participante+ cliente**

Fonte: APQ-Sesc/RS

ii.e. Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.
O principal desafio é revisar 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. A entidade pode ser uma importante parceira do poder público na consecução de políticas públicas nas áreas em que atua em função da expertise que possui na mesma.

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, decorrentes da ameaça de redução do compulsório.

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**

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 2018, com foco nas metas propostas para o período.
A necessidade de estreitar o vínculo com o cliente foi identificada na última revisão do Plano Estratégico, em 2015, decorrente das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais cada vez mais velozes, complexas e profundas, aliado ao fato de termos demandas sociais crescentes e população comerciária que ainda não utiliza os serviços do Sesc/RS.

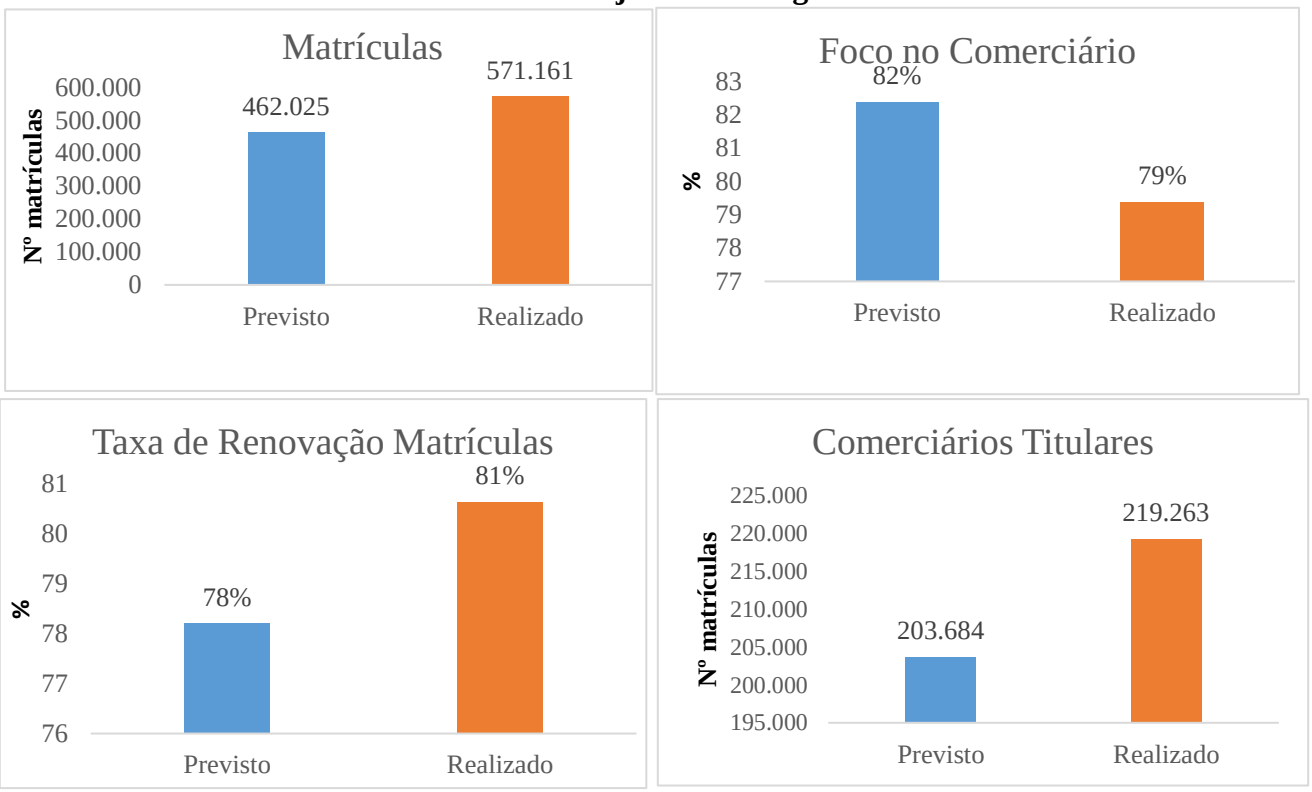
No Rio Grande do Sul, temos uma população de 11.329.605 milhões, em torno de 1.600.000 são trabalhadores do comércio de bens e serviços. A meta de habilitações é atender 30% desses trabalhadores. Considerando os dados da RAIS referentes ao ano anterior, vamos alinhando a meta conforme o número de trabalhadores e vagas.

Para o ano de 2018, alinhamos a meta de matrículas em 10% em relação ao ano anterior. Com objetivo de manter e fidelizar os clientes nas atividades sistemáticas, continuar o trabalho de visitas nas empresas para realização de cadastros para que o comerciário conheça e utilize os serviço do Sesc/RS, continuidade do programa Venda Ativa, o qual tem o foco no contato com comerciários e dependentes, que realizaram o cadastro.

Ainda no projeto Venda Ativa, foram realizadas capacitações regionais com as equipes de agentes de atendimento, subgerentes e gerentes, com intuito desenvolvê-los para uma atuação mais ativa, onde de fato prospectarão clientes para o Sesc/RS. Também foi reforçada a utilização do aplicativo de matrículas com o tablet para visitas nas empresas do comércio de bens e serviços.

ii.b. Indicador 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 2018 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)	*Performance*
Matrículas	Total de matriculas realizado no ano	462.025	571.548	123%
Taxa de renovação de matrículas	(Total de matrículas revalidadas no ano/Total de matrículas no ano anterior) x100	78%	81%	104%
Titulares Trabalhadores do Comércio e Serviços	(Total de matrículas de titulares realizadas no ano/ Total de matrículas no ano anterior) x 100	203.684	219.263	107%
		82%	79%	96%

Foco no comerciário*	[Nº total de trabalhadores do comércio e serviços e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100			

Fonte: APQ-Sesc/RS

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

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

Os indicadores referentes às matriculas obtiveram bom desempenho, em função das Unidades serem mais efetivas nas visitas aos clientes do comércio e aos prestadores de serviços da saúde, pois o processo de matrículas se tornou mais ágil, com a utilização do aplicativo via *tablet*, onde o cadastro é feito na empresa do comerciário, as capacitações de vendas e os *workshop* de clientes, trouxeram aos agentes de atendimento apoio para desempenharem melhor seu trabalho. Outro fator positivo foi a inclusão de avós, netos e também o padrasto e madrasta como dependentes.

A medição do índice de clientes na categoria comerciários atendidos nas atividades sistemáticas – foco no comerciário - é um resultado importante a ser monitorado. De cada 10 clientes, praticamente 8 é comerciário e/ou seus dependentes. O resultado de 2018 foi satisfatório porque garantimos o patamar mínimo estabelecido de 75%, embora a meta registrada no plano inicial fosse de 82%. Revisamos as estratégias e para garantimos o índice de ocupação das instalações, foi estabelecido o patamar mínimo.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Tabela 21- Resultados físicos e financeiros do objetivo estratégico 10

Estratégias	Orçamentário			Físico			Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	% Realização	Produtos Previstos	Produtos Realizados	% Realização	
Programa Sesc Fidelidade	30.000,00	23.500,00	78%	1200	746	62%	Nº clientes com resgate de pontos

Fonte: AMKT-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 Sesc.Net, desde o contato, visita ao Sesc/RS, fechamento da venda de um serviço, que poderá ser acessada por qualquer Unidade Operacional. Implantação do aplicativo com o Cartão virtual, além de outras funcionalidades, como agenda e serviços em geral do Sesc no Estado e resgate dos pontos do Programa Fidelidade.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

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

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Implementar um 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 2018, com foco nas metas propostas para o período.

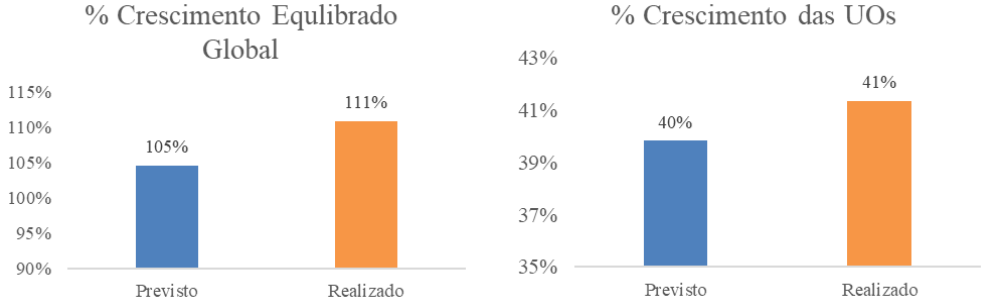
O objetivo estratégico sustentabilidade econômico-financeiro foi estabelecido para assegurar os recursos financeiros necessários à execução das atividades previstas no programa de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento e a manutenção da Instituição, tornando-a sólida para enfrentar os riscos externos do mercado e de uma economia cada vez mais mutante.

Por ocasião da Elaboração do Programa de Trabalho e do Orçamento das Unidades Operacionais e Áreas do Departamento Regional, intensificou-as estratégias de ação voltadas para melhorar a produtividade, o crescimento da produção, a manutenção do plano de investimentos, o incremento das receitas oriundas de parcerias e a redução dos custos operacionais.

Os resultados apresentados nos indicadores da perspectiva financeira evidenciam a aderência às diretrizes, uma vez que o desempenho dos mesmos registraram uma *performance* de 105%, gerando uma economia na despesa corrente na ordem de 5,23% em relação a despesa incialmente prevista, e uma arrecadação a maior da receita na ordem de 0,45% que a projetada.

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 2018 (Previsto)	Valor calculado (Realizado)
Crescimento Equilibrado Global	(Total da receita corrente Sesc/Total Despesa Corrente Sesc) *100	105%	111%
Crescimento Equilibrado nas Unidades Operacionais	Total da Receita Corrente UO/Total Despesa Corrente UO) *100	40%	41%

Fonte: GEF-Sesc/RS

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

As atividades do Programa Cultura e do Programa Saúde registraram a maior contribuição para a o resultado dos indicadores de crescimento equilibrado, com *performance* de 142% e 103% respectivamente. Destacam-se os projetos Rio Grande no Palco, Sesc Música, Feira de Livros e Restaurantes. Muitas das atividades de Música, Artes Cênicas e Desenvolvimento Físico e Esportivo, que foram desenvolvidos em parceria com empresas privadas e órgãos públicos, intensificando as ações de captação de recursos e compartilhamento de espaços públicos, contribuindo desta forma para a economia de recursos financeiros próprios, que somado à economia gerada pelas atividades do Programa de Saúde, refletiram positivamente no indicador de custo unitário, que apresentou um resultado inferior ao previsto de R$ 0,92 por unidade de produção.

ii.d. Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Tabela 23 - Resultados físicos e financeiros do 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	3.609.876,00	4.330.425,00	120%	11	12	109%	Nº de Projetos
Aperfeiçoar a gestão de custos da Unidade	R$ 12,33 o custo unitário da unidade de produção	R$ 11,41custo unitário da unidade produção	93%	-*-	-*-	-*-	-*-

Fonte: GEF-Sesc/RS

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

Na perspectiva financeira o desafio da Instituição consiste em garantir o crescimento das receitas de serviços, conforme previsto no programa de trabalho, mantendo a política de redução das despesas para garantir os recursos necessários a cumprir as metas de produção e a manutenção do plano de investimentos estabelecido, mantendo a política de redução das despesas de custeio.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

O resultado apresentado demonstra a superação das metas financeiras e avanços importantes na execução do planejamento financeiro, na redução dos custos, no cumprimento da meta de receitas propostas e na ampliação das ações de captação de recursos através de parcerias.

3.2 - Informações sobre a gestão

O resultado da programação das atividades finalísticas teve um bom desempenho, em 2018, 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 2018 em relação ao exercício de 2017.

O Programa Educação compreende as Atividades de Educação Infantil, Educação Complementar, Cursos de Valorização Social e Educação em Ciências e Humanidades com o objetivo de proporcionar espaços de educação formal e não formal de educação complementada pela atuação de forma compartilhada e transversal com a Arte e Educação, Psicologia Escolar, Saúde, Esporte, Turismo e Cultura. O Programa está alinhado aos documentos norteadores do trabalho institucional e a legislação vigente.

No exercício de 2018, destacam–se no Programa Educação ações que fortaleceram a atuação na formação de educadores do Sesc/RS no avanço da prática pedagógica através da realização de 5 Encontros Técnicos, em nível Estadual, 3 Semanas Pedagógicas, capacitações através de Salas Virtuais, Visitas Técnicas nas escolas, nos PHE´s e Programa Sesc Envolva-se; e o II Encontro da Educação Inclusiva. A implantação de novas práticas pedagógicas como Espaços *Maker*, uso de tecnologias como abertura de conta no *Spotify* "Música para Crianças" para acesso dos docentes e comunidade escolar, as publicações do livro Banco de imagens para potencialização dos espaços educativos e repertório artístico nas escolas e da 2ª Edição da Revista EducaSesc, agora exclusivamente *online* e com audiodescrição disponível nos QR Codes de cada página foram foco de atuação do Programa.

Outro destaque de 2018 foi a participação do Sesc/RS na maior feira de artesanato do mundo: a Artigiano in Fiera, que aconteceu em Milão, na Itália, entre 1 e 9 de dezembro com a presença do Programa Sesc Envolva-se que apresentou uma coleção especial em jeans reutilizado, que foi confeccionada por seis artesãos participantes do Programa. Com a orientação de uma *designer* voluntária, os artesãos trabalharam durante 3 meses na criação de bolsas, malas, mochilas, além de itens de vestuário e decoração, para mostrar o trabalho do artesanato gaúcho com materiais reaproveitados.

Ampliamos o **Circuito Fórum Sesc de Envelhecimento**, que em 2018, através de um convênio entre Sesc/RS e Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria do Desenvolvimento Social, Trabalho, Justiça e Direitos Humanos – SDSTJDH com verba do Fundo Estadual da Pessoa Idosa – FUNEPI atendeu os municípios de Canoas, Bagé, Bento Gonçalves e Santo Ângelo.

Na Educação Infantil, em 2018, frequentaram 1.607 alunos nas 19 escolas infantis, 0,56% a mais do que em 2017. Os Sesquinhos atendem, em turno integral, crianças de 3 anos a 5 anos e 11 meses. A proposta pedagógica da Educação Infantil orienta-se nos pressupostos teóricos e metodológicos do sóciointeracionismo e oportuniza às crianças a troca de experiências necessárias para que se apropriem de novos conhecimentos por meio da interação no mundo, consigo e com os pares. Em 2018, completamos 20 anos de atuação na Educação Infantil no Rio Grande do Sul, sendo as primeiras escolas inauguradas nas cidades de Alegrete e Ijuí. Os alunos com gratuidade representaram 67,20% do total de alunos matriculados, contribuindo para o fortalecimento do Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG).

Na atividade de Educação Complementar destacam-se a ampliação dos projetos Seminários, Palestras e Cursos e o Projeto Habilidades de Estudo (PHE). Estas ações visam, através da educação informal, ampliar o conhecimento e promover o bem-estar aos participantes, enfatizando a autonomia, o protagonismo e a valorização de diferentes saberes, além da valorização do intercâmbio entre a comunidade acadêmica e profissional, seja através do aperfeiçoamento especializado ou do acompanhamento pedagógico para crianças entre 06 e 12 anos e em contraturno escolar. Na modalidade Aperfeiçoamento Profissional, em 2018, Fórum e Seminários de Educação em várias cidades gaúchas em parceria com as Prefeituras Municipais.

No que se refere ao **Projeto Habilidades de Estudo (PHE)**, além da Unidade Sesc Erechim, a Unidade Sesc Caxias do Sul implantou o projeto oportunizando a crianças de 06 a 12 anos de idade o acesso a atividades lúdicas e de educação integral. Com uma proposta pedagógica sociointeracionista otimizada pela pedagogia de projetos, as crianças de ambas as Unidades tiveram a possibilidade de pensar, investigar e descobrir novas habilidades a partir de projetos que contemplaram temas como Democracia, Cidadania, Fotografia, Corpo e Movimento, Esporte, Inclusão, Cultura Maker e os Olhares das Crianças sob a Cidade.

A atividade de Educação em Ciências e Humanidades do Sesc/RS é caracterizada pelas modalidades Meio Ambiente, Humanidades e Produção e Difusão Multimídia de Saberes. Na modalidade de Meio Ambiente, destacamos os projetos Eco Trilha Sesc, da Unidade Sesc Protásio Alves, Sesc Sustentável das Unidades Sesc Ijuí e Sesc Cruz Alta e Seminário Sesc de Sustentabilidade da Unidade Sesc Torres. Em 2018, destacamos nesta modalidade, a demanda de grupos de escolas privadas pela participação na Eco Trilha Sesc, o que contribuiu positivamente para os resultados globais da atividade, onde se manteve a agenda de vivências em trilha e a complementação com oficinas de educação para a sustentabilidade. Nas ações do projeto Sesc Sustentável, 2018 representou a possibilidade de ampliação das ações, a partir dos Seminários de Sustentabilidade organizados pelas Unidades Sesc Torres e Sesc Cruz Alta ao qual contou com a participação de público expressivo em ambas as etapas. Todos estes projetos também estão alinhados com a Política Socioambiental do Sesc/RS que busca a sustentabilidade e o compromisso socioambiental das partes interessadas, por meio da melhoria contínua de serviços, processos e instalações, a partir da análise dos aspectos e impactos significativos, atendendo à legislação vigente e promovendo iniciativas voltadas à conservação do meio ambiente e inclusão social.

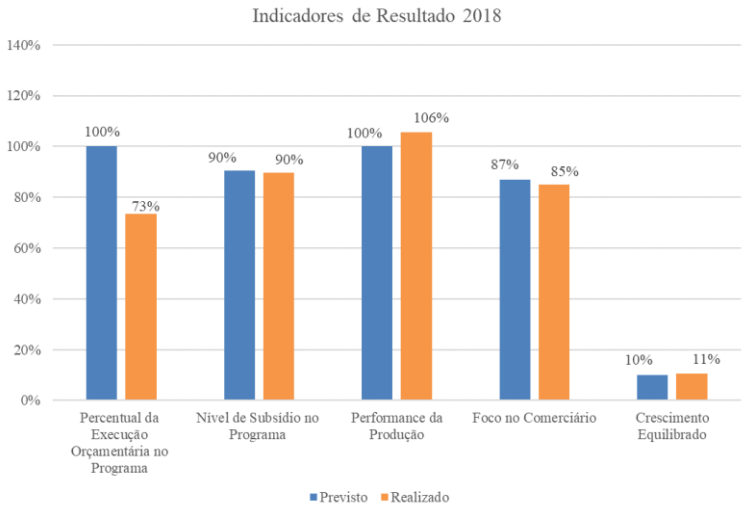
Na modalidade Humanidades o Circuito Sesc de Envelhecimento, conforme citado anteriormente, em parceria com a UFRGS para a realização do 3º Seminário Internacional Sesc de Envelhecimento e 4ª Jornada UFRGS de Educação e Envelhecimento, que ocorreu nos dias 27 e 28 de agosto, com o tema a Gerontologia Ambiental, contou com a participação de renomados palestrantes, incluindo o professor alemão Frank Oswald, da Goethe Universität Frankfurt am Maim, entre outros profissionais que atuam no Brasil e exterior como a professora Doutora Bibiana Graeff, da Universidade de São Paulo – USP e o Médico Neurocientista Rogério Panizzuti da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Além de palestras e mesas de debate, o evento contou com a realização de oficinas com vivências e práticas de Tai chi chuan; Meditação; Educação Financeira e Qualidade de Vida. Na modalidade Multimídias ocorreram as seguintes publicações físicas e on-line: Informativo Conexão Mesa Brasil Sesc, Encarte do Programa Sesc de Voluntariado e Livros de Receitas; Revista Arte Sesc, Cartilha Sorrindo para o Futuro, e a 2ª Edição da Revista Educa Sesc. Foram incentivas transmissões ao vivo de eventos corporativos, como o encerramento do Festival Internacional Sesc de Música, 5º Fórum Sesc de Educação, 3º Seminário Internacional Sesc de Envelhecimento e Circuito Fórum Sesc de Envelhecimento – etapa Bagé.

Na atividade de Cursos de Valorização Social, o Programa Sesc Envolva-se qualificou a rede de atuação por meio da aproximação com as Universidades, com os grupos de economia criativa e com doadores de matérias primas, com a intenção de fortalecer o objetivo de geração de trabalho e renda e a ação educativa de caráter emancipatório. Algumas ações destacaram-se nesse contexto: curso de trabalhos manuais realizado no Presídio Central de Porto Alegre, que oportunizou a 35 pessoas em situação de privação de liberdade aprenderem uma técnica de confecção de tapetes a partir de retalhos de tecido, o que proporciona ampliar o leque de oportunidades de trabalho e renda. Ao final do curso, o Sesc realizou uma formatura, da qual participaram as mães dos detentos. Outro destaque foi a parceria com a Universidade do Vale do Rio do Sinos (UNISINOS) através da qual os alunos de graduação da Instituição passaram um semestre estudando e propondo alternativas de visibilidade e gestão ao Clube de Reciclagem Morro da Cruz, participante do Programa. Foram diversos momentos de interação, diálogo e visitas desde o diagnóstico até o encontro final, que resultaram em quatro soluções: curso de gestão de mídias sociais com criação de página do grupo no *Facebook;* livro sobre a história do Clube; expositor de madeira desmontável para usar nas feiras e 200 cartões de visita personalizados. Além disso, também foram realizados, em 2018, cursos de corte e costura e oficinas de trabalhos manuais em Porto Alegre e região metropolitana que propiciaram a centenas de pessoas novos conhecimentos e possibilidades.

Em relação a 2017, os principais avanços foram a ampliação de oferta de serviços ao público preferencial, aumentando o número de pessoas beneficiadas, a exemplo do Projeto Habilidades de Estudo. Além disso, o novo posicionamento em economia criativa do Programa Sesc Envolva-se tem possibilitado a diversificação do portfólio de cursos e oficinas tornando a metodologia desenvolvida no Sesc/RS referência para adoção do Programa em nível Nacional. A área ampliou sua abrangência geográfica atendendo novas cidades no Estado devido a demanda de aperfeiçoamento profissional atendido pela Educação Complementar, sobretudo na área da Educação, na formação de professores.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 12 - Programa Educação: Indicadores de Resultado 2018



Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 24 - Programa Educação: Indicadores de Resultado 2018

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	73%	
Nível de Subsídio no Programa	[(Despesas Correntes do Programa – Receitas de Serviços do Programa) / Despesas Correntes do Programa] x 100	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	90%	
Performance da Produção	(total variável principal prevista /total variável principal realizada no ano) x 100	*Performance*: Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	106%	
Foco no Comerciário	[Nº total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100	*Performance*: Maior de 105,1% - Eficiente Entre 80 a 105% - Adequado Entre 76% e 79,99% - Atenção Menor que 75% - Inadequado	98%	
Performance do Crescimento Equilibrado	(Total das receitas realizadas/total das despesas realizadas sem adequações) / (Total das receitas previstas/Total	*Performance*: Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção	105%	

	das despesas previstas sem adequações) x100	Abaixo de 94,99% - Inadequado		

Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 25 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2017	2017			2018			2019
	Previsto	Realizado		Previsto	Realizado		Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	96%		100%	73%		100%
Nível de Subsídio no Programa	93%	93%		90%	90%		81%
Performance da Produção	100%	103%		100%	106%		100%
Foco no Comerciário	85%	87%		87%	85%		80%
Crescimento Equilibrado	7%	7%		10%	11%		19%
Acima planejado	Conforme Planejado		Merece atenção		Desconforme		

Fonte: APQ-Sesc/RS

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

Todos os indicadores de produção do Programa Educação apresentam desempenho favorável, com performance global de 106%. As atividades obtiveram a seguintes performances: Cursos de valorização Social, 170,88%; Educação Complementar, 119,96%; Educação em Ciências e Humanidades, 284,56% e Educação Infantil, 100,95%, respectivamente.

O indicador de crescimento equilibrado global apresentou *performance* de 105%, sendo que a atividade de Educação em Ciências e Humanidades realizou 83,44% de performance devido a conta de remuneração e despesas de pessoal em razão da contratação de analista com formação em Biologia com o propósito de qualificar as ações realizadas no projeto da Eco Trilha Sesc e no cuidado com a mata nativa do Sesc Protásio Alves, o que impactou em resultados favoráveis em produção e atendimento da clientela.

O nível de subsídio reduziu em relação ao ano de 2017, em razão do aumento das vagas de alunos pagantes na Educação Infantil.

As despesas correntes do Programa Educação apresentaram resultados favoráveis onde o destaque foi na economia de R$ 348.837,00 em material de consumo devido a redução de valores unitários na aquisição de uniforme escolares jogos pedagógicos e materiais escolares das escolas infantis. Considerando o orçamento total da despesa do Programa, foram realizados 73% da meta prevista onde uma das principais causas foi o indeferimento do projeto para ampliação da Unidade de Santa Maria, em razão de novas regras ambientais do município; permanência em tramitação para aprovação do projeto para cobertura da quadra da Unidade de Ijuí, pendência de conclusão das melhorias na Unidade de Santa Cruz do Sul.

Na mensuração do impacto social do Programa Educação, o Sesc/RS capacitou em 2018, 42.102 pessoas em ações de aperfeiçoamento profissional através de palestras, cursos, oficinas com um investimento de R$ 1.079.239,85, 14,40% a mais em relação ao ano anterior, com um custo

de R$ 25,63 por participante, o que permitiu ampliar o acesso ao conhecimento, a geração de trabalho e renda dos trabalhadores do comércio e serviços.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Para o próximo período será aperfeiçoada a metodologia de análise custo unitário do serviço a fim de garantir a produtividade, qualidade e gestão de recursos, garantir a conformidade de processos, qualificar o processo de planejamento e projeção de metas de produção e financeira.

A geração de receita de serviços também será foco de atuação na atividade de Educação em Ciências e Humanidades através do Circuito de Palestras - "Conexão de Ideias 2019", com a participação de profissionais de renome nacional e internacional, cujo projeto será realizado em todas as Unidades Operacionais.

Outro foco de trabalho será a avaliação da nova versão do Procedimento Regional 03/13 – Processos Administrativos da Educação Infantil a fim de garantir a melhoria continua dos processos com foco na agilidade, rastreabilidade e dinamicidade para o acesso das crianças à Educação Infantil, tanto na modalidade de vagas PCG quanto Pagantes.

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 Àrea**

ii. Análise

ii.a. Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2018 em relação ao exercício de 2017.

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 2018, 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 2018, o programa Saúde ampliou o acesso à saúde por meio de valores subsidiados aos trabalhadores do comércio de bens, serviços, turismo e seus dependentes, aumentando a informação da população, favorecendo a autonomia no cuidado, reduzindo o tempo para o diagnóstico de doenças e facilitando o acesso ao tratamento.

A atividade de Nutrição promoveu ações num contexto de promoção, proteção e recuperação da saúde, em especial o estado nutricional, por meio da oferta de refeições e lanches de qualidade e preço acessível, além das sessões diagnósticas e clínica ambulatorial. Comparativamente a 2017, houve crescimento de 6% na produção realizada e a meta de 2018 foi superada em 8%. O principal fator para o alcance do resultado, apesar do cenário econômico ainda em retração,

foram as melhorias implementadas na apresentação dos *buffets* e nos cardápios com a implementação do Projeto Sabor Sesc no segundo semestre de 2017.

A atividade de Educação em Saúde teve o foco principal no projeto Sorrindo para o Futuro com 184.546 alunos, sendo executado em 1.746 escolas da rede pública municipal e estadual, em 206 municípios do Rio Grande do Sul, encerrando o ano com a meta de produção. A metodologia de trabalho desenvolvida pelo Sesc/RS permitiu a execução partilhada com as Secretarias de Educação e de Saúde dos municípios e segue como principal força que dá ao projeto condições de ter abrangência e efetividade ao longo dos anos. Ao desenvolver a habilidade e o hábito do controle da placa bacteriana, nos escolares, estimulando escolhas alimentares saudáveis e a prática regular da atividade física, contribuiu para formar hábitos saudáveis nas crianças atendidas, disseminando conceitos relacionados à sustentabilidade dentro do espectro da saúde pública. Ao potencializar o atendimento das necessidades de tratamento odontológico dos alunos e estimular a formação de escolas promotoras de saúde, segue como o maior programa privado do Rio Grande do Sul na promoção de saúde em escolares. Ao longo dos anos, fica evidenciada a efetividade das ações preventivas junto aos alunos atendidos pelos dados quantitativos e qualitativos apresentados. O Índice de Dentes Cariados, Perdidos e Obturados CPO dos primeiros molares permanentes apresentou uma redução gradual, partindo de 1,12 em 2015, para 0,66 no ano seguinte, para 0.62 em 2017, até atingir a marca de 0,53 em 2018, resultando numa redução de 52,68% entre 2015 e 2018. Já o Índice CEO-d, que mede a incidência de dentes cariados, perdidos e obturados na dentição decídua, foi mensurado em 2,00 em 2015, baixando para 1,99 em 2016 e para 1,86 no ano seguinte, tendo sido avaliado em 1,59, em 2018, representando uma significativa redução de 33% em relação ao diagnóstico inicial.

Em relação aos dados antropométricos, é possível verificar uma evolução nos parâmetros relacionados à saúde, conforme a tabela abaixo, entre 2017 e 2018:

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

Na atividade Saúde Bucal vale ressaltar a implantação do novo consultório odontológico na Unidade Sesc/Senac de São Sebastião do Caí. 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 69 consultórios odontológicos. Destes, 44 consultórios odontológicos estão instalados em 36 Unidades Operacionais; 05 em Unidades Sesc/Senac; e 20 consultórios em cinco unidades móveis OdontoSesc. Em 2018, a produção da atividade saúde bucal foi 180.920 presenças em consultas nas clínicas ambulatoriais e 51.286 participantes em sessões clínicas. O resultado foi 96,16% da meta estabelecida para o período. A realização de sessão clínica, responsável por mais de 56 mil participantes, teve condições de ampliar o acesso à saúde ao público preferencial, visto que o dentista atuou fora da cadeira odontológica, executando as boas-vindas em sala de espera, em empresas, em escolas ou eventos externos, assim como a deplacagem, o levantamento de necessidades, a fluorterapia e as restaurações atraumáticas, quando indicados.

O OdontoSesc chegou ao 20º ano de atividade no Estado, levando atendimento odontológico clínico e preventivo aos comerciários, seus dependentes e à comunidade em geral em 14

localidades: no município de Porto Alegre (Bairro Restinga e Zaffari), Liberato Salzano, Catuípe, Coronel Bicaco, Ajuricaba, Santa Bárbara do Sul, Canoas, Viamão, Tavares, Campo Bom, Passo Fundo (Zaffari), Caxias do Sul (Zaffari) e Condor. Os serviços foram viabilizados por meio de parcerias com as Prefeituras Municipais e com empresários dos municípios para atendimento dos seus colaboradores. As cinco Unidades Móveis Odontológicas envolveram diretamente 26 colaboradores do Sesc. Todas as Unidades Móveis Odontológicas são certificadas pelo Bureau Veritas Certification com a ISO 9001:2015, garantindo rigoroso padrão de qualidade em todos os processos de trabalho. Em 2018, foram realizadas nas Unidades Móveis Odontológicas 37.466 consultas odontológicas, concluídos 3.035 tratamentos, e realizados 74.404 procedimentos odontológicos nas consultas. Cada paciente examinado realizou em média 9,16 consultas de tratamento e dos clientes que iniciaram seus atendimentos, 87,86% finalizaram o tratamento proposto.

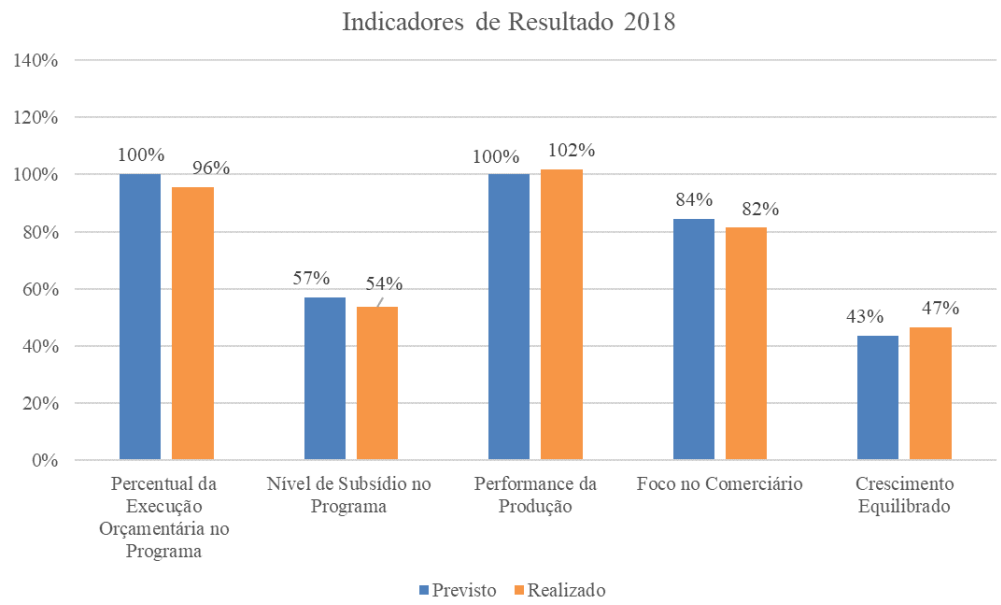
Em 2018, ocorreu a implantação de mais um espaço Sesc de Saúde, na cidade de Cruz Alta, que juntamente com os Espaços de Saúde inaugurados no ano anterior passou a ofertar as atividades de nutrição e cuidado terapêutico na realização de clínica ambulatorial. As atividades desenvolvidas foram fundamentadas no conceito contemporâneo de saúde, que leva em consideração as diferentes causas e complexidades do processo saúde-doença, compreendendo-o como resultante de um conjunto de fatores sociais, econômicos, políticos, culturais, ambientais, comportamentais, psicológicos e, também, biológicos.

Em Cuidado Terapêutico foram atendidas 39.105 pessoas, em 2018. Houve desta forma um acréscimo de 17,19% na atividade em relação a 2017. Em Atenção de Enfermagem, em Rotinas de Cuidado foram realizados 27.013 atendimentos, envolvendo testes rápidos de colesterol, triglicerídeos e glicemia, verificação de tensão arterial e eletrocardiograma em repouso. Em Clínica Ambulatorial Geral foram realizados 460 exames citopatológicos do colo uterino, totalizando 27.473 pessoas atendidas nesta modalidade.

Em Atenção Médica foram realizadas 5.332 mamografias, 2.453 ultrassonografias, totalizando 7.785 exames por imagem. Em Clínica Ambulatorial Geral foram realizadas 881 consultas e na Especializada foram realizados 2.966 consultas oftalmológicas. O aumento da procura de 2017 para 2018 ocorreu na modalidade exames por imagem, decorrente do credenciamento SUS em Porto Alegre e em atenção de enfermagem, na realização Rotinas de Cuidado, decorrente das ações em empresas e eventos. 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 IST, o tabagismo e as doenças da visão.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 13 - Programa Saúde: Indicadores de Resultado 2018



Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 26 - Programa Saúde: Indicadores de Resultado 2018

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	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	[(Despesas Correntes do Programa – Receitas de Serviços do Programa) / Despesas Correntes do Programa] x 100	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	54%	
Performance da Produção	(total variável principal prevista /total variável principal realizada no ano) x 100	*Performance*: Maior de 105,1% - Eficiente Entre 99 a 105% - Adequado Entre 95 a 98,9% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	102%	
Foco no Comerciário	[Nº total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100	*Performance*: Maior de 105,1% - Eficiente Entre 80 a 105% - Adequado Entre 76% e 79,99% - Atenção Menor que 75% - Inadequado	97%	
Performance do Crescimento Equilibrado	(Total das receitas realizadas/total das despesas realizadas sem adequações) / (Total das receitas previstas/Total das despesas previstas sem adequações) x100	*Performance* Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	107 %	

Fonte: APQ-Sesc/RS

Tabela 27 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2017	2017		2018		2019
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	97%	100%	96%	100%
Nível de Subsídio no Programa	54%	54%	57%	54%	48%
Performance da Produção	100%	98%	100%	102%	100%
Foco no Comerciário	89%	88%	84%	82%	80%
Crescimento Equilibrado	49%	48%	43%	47%	50%

Acima planejado | Conforme planejado | Merece atenção | Desconforme

Fonte: GEF-Sesc/RS

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

O Programa Saúde apresentou 102% de *performance* da Produção. Na execução Orçamentária do Programa realizamos 96% da meta prevista. Considerando as receitas e despesas correntes, atingimos 107% de *performance* no crescimento equilibrado, ambos considerados resultados favoráveis, uma vez que houve a superação das metas de produção, com o gerenciamento do custo dos serviços e a redução das despesas em todas as atividades. O percentual de subsídio no programa apresentou resultado de 54%, em 2018, refletindo o aumento da procura do público em geral nos serviços de saúde, mas ainda mantendo *performance* de 96% do foco no comerciário, sendo 96,84% na nutrição e 97,52% na saúde bucal. Estes resultados decorreram das estratégias de ampliação de parcerias, utilização intensiva das instalações, bem como na qualidade das atividades.

Por outro lado, se quisermos considerar o impacto social das ações do programa Saúde, podemos ter uma idéia da relevância da ação do Sesc neste seguimento. Veja-se os exemplos abaixo:

Na área de nutrição se considerarmos que foram servidas 2.636.932 refeições e lanches, ao longo de 2018, e que o custo unitário da refeição por comerciários é de R$ 9,00 veremos que as refeições servidas pelo Sesc geraram para seus clientes uma economia de R$ 64.552.095,36, se compararmos com o valor do ticket médio calculado pela ABATEL - Assoc.Bras.Benefícios Trabalhador que estima que o custo com alimentação do trabalhador fora de casa é de R$ 33,48 por dia.

Na área da Assistência Odontológica os ganhos para os trabalhadores do comércio de Bens e Serviços também é significativo quando comparado os valores gastos no Sesc e os valores médios dos procedimentos odontológicos do CRO – Conselho Regional da Odontologia. O CRO estima que o valor médio da consulta odontológica, em 2018, foi de R$ 100,60, comparado ao valor médio das consultas praticadas no Sesc seus clientes economizaram o equivalente a R$ 13.326.567,20. Já se compararmos a produtividade do serviço de odontologia da entidade com o último dado disponível no Sistema DataSUS para o Estado do Rio Grande do Sul, veremos que a produtividade dos odontólogos do Sesc é 10 vezes superior a produtividade dos odontólogos do SUS, o que evidencia a relevância e seriedade do trabalho realizado pela entidade que, com 93

odontólogos realizou mais de 180 mil consultas, em 2018, quando o Estado, com 934 odontólogos, registrou um total de 177.315 consultas, isto em 2015, ultimo ano com dados publicados no DataSUS.

Por fim uma consideração sobre o impacto social nos serviços de consultas médicas e exames de imagem, considerando os valores médios cobrados pelos serviços de consultas médicas e oftalmológicas, mamografias e ecografias estabelecidos pela AMB – Associação Médica Brasileira e os valores indenizados pelos clientes do Sesc nestes mesmos serviços, temos que os trabalhadores tiveram, em 2018, uma economia de R$ 2.238.163,47 fazendo suas consultas e exames de imagem no Sesc ao invés de fazerem em clínicas médicas comerciais.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Para executar as metas propostas, as estratégias para 2019 serão: 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; garantir a conformidade dos processos; e envolver e valorizar os colaboradores através da integração, capacitação profissional, incentivo à criatividade e ao trabalho em equipe.

3.2.3 - Programa Cultura

i. Descrição geral (Referencial Programático)

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

Responsável: **Silvio Alves Bento CPF: 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 2018 em relação ao exercício de 2017.

O Programa Cultura estabeleceu sua programação em uma constante atuação descentralizada, otimizando espaços e valorizando a diversidade das manifestações culturais, proporcionando o acesso facilitado ao público preferencial, cumprindo a missão de promover o bem-estar das comunidades onde atua, contribuindo para desenvolvimento e aprimoramento da produção cultural e o enriquecimento social e cultural dos indivíduos. Destacou-se pela ampliação de ações de parceria com um número expressivo de municípios, o que garantiu possibilitou a produção e superação das metas previstas.

Dos projetos corporativos de maior visibilidade institucional, no ano de 2018, podem ser destacados o 8º Festival Internacional Sesc de Música de Pelotas, a atuação do Sesc na ação educativa da 11ª. Bienal de Artes Visuais do Mercosul e a 13ª. Edição do Festival Palco Giratório, em Porto Alegre.

A atividade de Música foi responsável pela promoção de variados estilos musicais desenvolvidos pelos programas Sesc Música, Circuito Sonora Brasil, Música de Concerto e Instrumental Brasileiro, Concerto Sesc de Partituras e a 5ª Mostra Sonora Brasil Porto Alegre, priorizando a diversidade dos gêneros musicais, propostas e estilos, e foram realizados em diversas localidades e espaços, como teatros, casas de cultura, parques e praças.

A atividade das Artes Cênicas, do mesmo modo, teve sua sistemática de trabalho embasada na diversidade de propostas, estilos, configurações e dimensões, sendo uma importante ação de

promoção da descentralização dos fazer e de interiorização. Diversos projetos foram desenvolvidos em formatos de circuitos, mostras e festivais. Destaque para a 8ª Mostra de Teatro de Passo Fundo, 4º Santa Maria Sesc Circo, Aldeias Culturais de São Leopoldo, Santa Rosa, Caxias do Sul e a 1ª Aldeia em Novo Hamburgo.

A atividade de Audiovisual foi responsável por inúmeras exibições do acervo de filmes do CineSesc, em programação diversificada realizada em várias cidades, destacando-se o formato de exibições em telão inflável, em sessões em praças e parques, promovendo o lazer cultural e a aproximação da linguagem audiovisual nas comunidades que não contam com cinemas, sempre com o acesso gratuito a todos participantes. Destaque para a 1º Festival Santa Cruz de Cinema, que promoveu o encontro de profissionais da área, tendo recebido mais de 500 filmes inscritos, além de uma mostra em homenagem ao cineasta Tabajara Ruas, nome representativo da linguagem cinematográfica gaúcha.

Em Literatura, foram promovidas atividades através da programação das bibliotecas, palestras, oficinas e apresentações artísticas. Em Biblioteca, além de contar com uma programação sistemática, os clientes consultaram e retiraram livros e revistas. Foram desenvolvidas palestras, oficinas e encontros com autores em 87 Feiras de Livros, pelo projeto Sesc Mais Leitura e Circuito Literário Arte da Palavra, a fim de estimular a leitura de determinados autores ou gêneros, bem como fomentar a escrita criativa. Foram também desenvolvidas atividades literárias em formato de apresentações artísticas, permitindo explorar as mostras e exposições, as performances e intervenções, os saraus e shows musicais, as contações de histórias, entre outras formas de expressão.

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, feiras de troca de livros e outras atividades que contribuíram para ampliar a retirada de livros e as consultas. Destaque para o aumento de empréstimos em Literatura Brasileira – 11,73% no geral – e, em particular, do gênero poesia, em que o aumento foi de 24,5%.

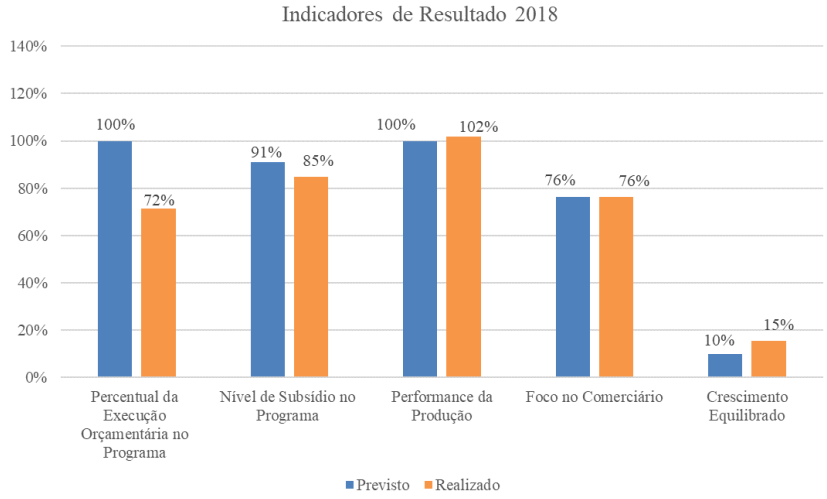
Nas Artes Visuais, o grande destaque de atuação foi a participação no Projeto Pedagógico na 11ª Bienal de Artes Visuais do Mercosul, onde toda ação educativa, bem como a condução dos alunos da rede pública para as visitas guiadas aos espaços expositivos contribuiu para despertar o olhar para as variadas expressões das artes visuais. Parte da exposição foi realizada na cidade de Caxias do Sul, como forma de dar maior abrangência à Bienal no interior do estado. Também foram realizadas inúmeras exposições nos espaços do Sesc, bem como em galerias de arte nas cidades de atuação do Sesc. Iniciamos o projeto Arte Urbana, que consistuiu na pintura de fachadas e empenas dos prédios do Sesc com o trabalho de artistas grafiteiros, como nas Unidades Operacionais de Canoas, Redenção, Navegantes, Passo Fundo, Protásio Alves, Uruguaiana.

Manter e promover o diálogo com os diversos públicos é uma marca da ação cultural do Sesc, pois fortalecem a ação finalística, ampliam a abrangência e a visibilidade da instituição, incentivam e despertam para os fazeres culturais, projetos como o Teatro a Mil, Sesc Mais Leitura, as Aldeias e o Festival Internacional Sesc de Música de Pelotas, Festival Palco Giratório Porto Alegre, Feiras de Livros, entre outros abarcam esses valores, somando-se a descentralização das ações, promovendo o acesso e a democratização da cultura. Destacamos o significativo número de 87 feiras de livros, popularizando o acesso ao livro, fomentando a leitura e a escrita.

Foi possível aperfeiçoar a equipe técnica e operacional, através de encontros técnicos divididos por linguagem que oportunizaram maior aprofundamento de questões específicas de cada área, ampliação de repertório, fruição e reflexão através da participação em diversas atividades culturais.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 14 - Programa Cultura: Indicadores de Resultado 2018



Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 28 - Programa Cultura: Indicadores de Resultado 2018

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	72%	
Nível de Subsídio no Programa	[(Despesas Correntes do Programa – Receitas de Serviços do Programa) / Despesas Correntes do Programa] x 100	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	85%	
Performance da Produção	(total variável principal prevista /total variável principal realizada no ano) x 100	*Performance*: Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	102%	
Foco no Comerciário	[Nº total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100	*Performance*: Maior de 105,1% - Eficiente Entre 80 a 105% - Adequado Entre 76% e 79,99% -	100%	

		Atenção Menor que 75% - Inadequado		
Performance Crescimento Equilibrado	(Total das receitas/ total despesas correntes sem adequações) x 100	*Performance*: Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	154%	

Fonte:GEF-Sesc/RS

Tabela 29 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2017	2017		2018		2019
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	83%	100%	72%	100%
Nível de Subsídio no Programa	89%	87%	91%	85%	86%
Performance da Produção	100%	123%	100%	102%	100%
Foco no Comerciário	80%	80%	76%	76%	70%
Crescimento Equilibrado	14%	16%	10%	15%	10%

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 e sistematizar as parcerias com os poderes público e privado, otimizar e ampliar ações em Unidades com equipamentos culturais disponíveis, além de intensificar a comunicação e divulgação, por meio das redes sociais.

Na mensuração do impacto social do Programa Cultura na realidade do nosso Estado ressaltamos o aumento de 107,59% no número de eventos de teatro e música elevando o número de espectadores de 2.821.908, em 2017, para 3.274.510, em 2018. Se considerarmos o total do investimento efetuado teremos que o ticket médio de cada apresentação artística no Sesc, em 2018, foi de R$ 8,44, isto se todos os eventos fossem cobrados. Na comparação com o ticket médio de eventos artísticos do mercado que em 2018 ficou na faixa de R$ 50,00, podemos afirmar que o ticket cultural do Sesc representa 16,88% do valor de mercado, o que permite fazer-se uma grande inclusão cultural através da ação cultural.

O desempenho da execução orçamentária (corrente) superou o previsto, em razão do comprometimento da rede em otimizar os custos operacionais das atividades, além da ampliação do número de empresas investindo recursos em eventos maiores, bem como novas oportunidades de parceria na abrangência. Outro fator significativo foi a implementação bem sucedida da comercialização dos ingressos pela venda *online*. Considerando o desempenho da execução orçamentária total do programa, realizamos 72% da meta prevista justificado pelo atraso na

conclusão dos projetos complementares para construção da sede própria da Unidade de São Leopoldo e atraso na elaboração do projeto de melhorias na iluminação do teatro de Camaquã.

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 uma diminuição em 3,5%, se comparado a 2017, devido ao aumento significativo de eventos, ampliando tanto a receita quanto o número de participantes de público em geral. Quanto aos clientes das bibliotecas, o resultado foi conforme o esperado.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

O desafio para 2019, 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, através de estratégias para que as ferramentas de divulgação sejam focadas neste público. Assim, será possível alcançar com mais eficiência o cliente do comércio e serviços.

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 2018 em relação ao exercício de 2017.

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

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 19 provas e participação de mais de 15.984 atletas, sendo considerado o 2º maior do Brasil. Já o Circuito Verão Sesc de Esportes, que oferece esportes praticados na areia, teve suas etapas municipais em 90 cidades, obtendo a participação de 8.000 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. Em 2018, foi realizada a Final Estadual do Circuito Sesc de Vôlei em Caxias, evento que se tornou referência na modalidade dentro do Estado, acontecendo em 6 cidades, com 60 equipes participantes e mais de

1.000 atletas envolvidos. Como Inovação, foi realizado o Circuito Sesc de Pesca Esportiva, em 2 cidades, com a participação de mais de 118 pescadores.

Com relação às Academias, no ano de 2018, todas as academias do Sesc/RS mantiveram a certificação corporativa da ISO 9001:2015, através do *Bureau Veritas Certification*, garantindo o padrão de qualidade preconizado pelo Sesc/RS, bem como o direcionamento para a promoção do condicionamento físico e bem-estar dos clientes.

Chegamos a 38 estúdios de Pilates de aparelhos em todo Estado, sendo a maior rede de estúdios do Rio Grande do Sul. Inauguramos 6 estúdios de pilates nos seguintes municípios: Gramado, Lagoa Vermelha (Unidade Sesc/Senac), Quaraí (Unidade Sesc/Senac), Nova Prata (Unidade Sesc/Senac), São Sebastião do Caí (Unidade Sesc/Senac) e Palmeira das Missões (Unidade Sesc/Senac).

Chegamos a 45 academias no Estado e inauguramos mais uma academia na Unidade Sesc/Senac de São Sebastião do Caí.

Manteve-se a modernização das academias, com a substituição de equipamentos depreciados na musculação e aquisição de materiais para ginástica, treinamento funcional e pilates como: halteres, anilhas, barras, faixas elásticas, *Kettelbell*, Bolas Suíças, Bosu, TRX, Rolo para liberação miofascial, *over ball, magic circle*, corda naval, cones, kit s*lackline*, meia lua, plataformas de salto, entre outros.
Implantamos em todas as nossas academias um dispositivo com treinos aeróbicos prontos, para os clientes utilizarem nas esteiras.
Lançamos duas modalidades novas: o *Bungee Dance* e o Pilates Suspenso, nas Unidades de Erechim, Santo Ângelo, Carazinho, Farroupilha e Caxias do Sul.

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.

Para aprimorar o atendimento das necessidades dos clientes e garantir uma maior padronização e qualidade no serviço prestado, realizamos capacitações em forma de congresso, com os cursos de Gestão de Academia, Ginástica para idosos, Ritmos, Musculação, *Kettbell* e Treinamento Funcional. Realizamos também uma capacitação específica para a Unidade de Canoas, em natação e atividades aquáticas.
Como maneira de envolver e valorizar os colaboradores e qualificar os materiais e equipamentos proporcionamos a participação em Congressos e Feiras de reconhecimento Internacional, por partes dos colaboradores, buscando novos fornecedores e novidades de mercado.

Na Recreação, as ações planejadas foram realizadas com grande êxito, superando a produção prevista e atingindo o resultado de 5.586.542 participantes, um aumento de 9% em relação a 2017. 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 parceria com empresas públicas e privadas, beneficiando maior número de comunidades em todas as cidades do RS.

Dando continuidade à ampliação de Unidades Móveis de Lazer, que vem trazendo grandes resultados, em 2018 foi lançado o Sesc Lazer, onde através de várias atividades esportivas e recreativas, que são oferecidas através de um veículo Furgão, possibilitou-se o acesso a ações de

lazer de forma gratuita e monitorada. Somente com as Unidades Móveis Sesc Lazer e duas RecreArtes , foi possível circular em 123 cidades, atingindo 23 % dos municípios gaúchos.

Ainda, em 2018, foi possível inovar através do projeto Partiu Natureza, com a realização de caminhas orientadas em meio a natureza, proporcionando uma atividade física, integração social, orientações de meio ambiente e acima de tudo o convívio familiar já que o evento tem um cunho recreativo e de integração.

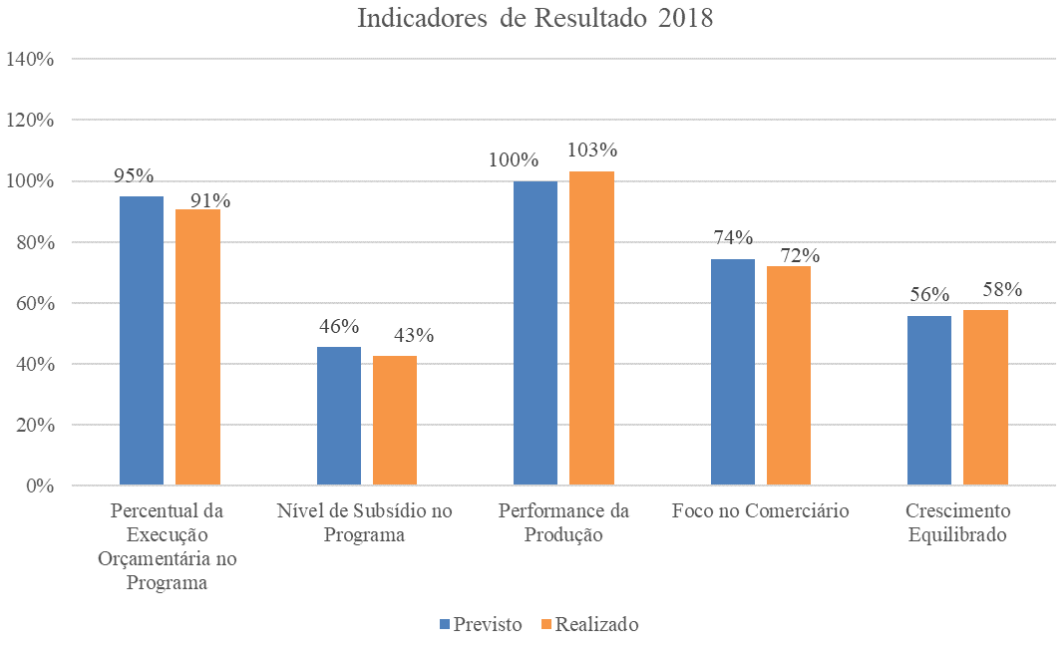
O Turismo Social, através da modalidade Turismo Emissivo, oportunizou a integração social e educou de forma prazerosa, representando 46% do total da atividade, 2% acima dos resultados de 2018, que foram obtidos através dos serviços de pacotes turísticos dos projetos Reconhecer Rio Grande do Sul, Conhecer Destinos e Culturas e do Férias Imperdíveis.

A Temporada de Férias comercializou 31.078 pacotes de hospedagem, mantendo o mesmo número de clientes atendidos em 2018, sendo que destes, 27.223 foram para os trabalhadores do comércio, serviços e turismo, representando 87,60% do público total.

A modalidade Receptivo foi responsável por 54% da execução física de 2018, ao realizar 215.861 produções, sendo destes 96.690 no Sesc Torres, 78.313 no Sesc Gramado, 31.293 no Sesc Protásio Alves e 2.154 na Pousada Sesc Caxias do Sul, possibilitando uma taxa de ocupação média de 75% das unidades habitacionais disponibilizadas. Tivemos um crescimento de 3% na execução física, em relação ao ano anterior.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 15 - Programa Lazer: Indicadores de Resultado 2018



Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 30 - Programa Lazer: Indicadores de Resultado 2018

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação

Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	91%	
Nível de Subsídio no Programa	[(Despesas Correntes do Programa – Receitas de Serviços do Programa) / Despesas Correntes do Programa] x 100	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	43%	
Performance da Produção	(total variável principal prevista /total variável principal realizada no ano) x 100	*Performance:* Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	103%	
Foco no Comerciário	[Nº total de trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e seus dependentes (beneficiários) nas ações / Total de participantes nas ações] x 100	*Performance:* Maior de 105,1% - Eficiente Entre 80 a 105% - Adequado Entre 76% e 79,99% - Atenção Menor que 75% - Inadequado	97%	
Performance do Crescimento Equilibrado	(Total das receitas realizadas/total das despesas realizadas sem adequações) / (Total das receitas previstas/Total das despesas previstas sem adequações) x100	*Performance:* Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	103%	

Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 31 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2017	2017		2018		2019
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	95%	97%	95%	91%	95%
Nível de Subsídio no Programa	45%	43%	46%	43%	39%
Performance da Produção	100%	107%	100%	103%	100%
Foco no Comerciário	77%	74%	74%	72%	74%
Crescimento Equilibrado	59%	60%	56%	58%	56%

Acima Planejado | Conforme planejado | Merece atenção | Desconforme

Fonte: GEF-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.

No Programa a maioria dos indicadores apresenta desempenho favorável, destacando-se os indicadores de *performance* de produção e de crescimento equilibrado, que apresentaram um resultado de 103%. Se considerarmos as receitas e despesa correntes, o crescimento equilibrado do Programa obteve uma *performance* de 103%. No orçamento total do Programa, foi executado 91% da verba prevista, onde o atraso na execução das obras da Unidade Sesc São Borja, em razão de chuvas e falta de material e mão de obra na localidade; permanência em tramitação para aprovação do projeto para cobertura da piscina olímpica da Unidade Sesc Protásio Alves; aprovação do PPCI da Unidade Sesc Santana do Livramento sem a construção de escada secundária como rota de fuga, foram as principais causas do resultado obtido no Programa.

O Turismo Social superou em 5,03% a meta da produção planejada e teve uma execução financeira de 96,58% e um foco no comerciário de 95,38%. Desta forma, cumprimos com o objetivo de sensibilizar o 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.

O projeto-piloto das 9 Unidades Operacionais, direcionadas para Gerência de Hotelaria e Turismo foi consolidado, dando mais dinamismo aos pacotes turísticos, além de captar novos clientes para destinos nunca trabalhados como: Alter do Chão e Manaus. No mesmo formatado, ocorreu com a Temporada de Férias, os recursos disponibilizados para o projeto, puderam ser redirecionados para formatação de outros pacotes turísticos. O projeto Férias Imperdíveis, foi comercializado quase que na sua totalidade para colaboradores do grupo 6 – Saúde.

No tocante ao impacto social da atividade de lazer, para termos uma exata noção da importância do papel social desempenhado pelo Sesc/RS, estabelecemos um comparativo entre o investimento realizado pelo Estado do Rio Grande do Sul, em 2018, através da Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer e nossa entidade. O Governo do Estado fez um investimento total através de sua Secretaria na ordem de R$ 72.298.300,00, e o Sesc-RS na ordem de R$ 90.528.189,88. Isto equivale a dizer que nas áreas do Lazer, Esporte e Cultura o Sesc investiu 25% a mais que o poder público Estadual neste importante segmento da economia criativa. Mais uma vez, se evidencia a importância da atuação da entidade no cenário Estadual.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Com o objetivo de qualificar as ações existentes, assim como inovar nas áreas de Recreação e Desenvolvimento Físico-Esportivo, para 2019, serão ampliadas ações em eventos como o Estação Verão no interior do Estado, nova unidade Sesc Lazer, Partiu Natureza , Partiu Galera e aquisição de sistema próprio de arbitragem de corridas. Em relação às academias será implantado o projeto de Grupo de Corridas – Sesc Run e Cross Sesc.

Em 2019, na atividade Turismo Social, iremos remodelar a formatação de pacotes turísticos e a forma de contratação de fornecedores, para atendimento desde serviço, bem como continuaremos trabalhando o aumento da ocupação dos meios de hospedagem através do gerenciamento do tarifário e na implantação das reservas *online*.

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 2018 em relação ao exercício de 2017.

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

Destacaram-se, em 2018, no Programa Assistência, a realização do Fórum Sesc de Impacto Social – o papel do monitoramento e da avaliação, ocorrido em setembro, promovido pelo Sesc e aberto ao público com o objetivo de trazer para o debate um tema de grande relevância, que movimentou as organizações sociais para o aprendizado contínuo. A publicação de livros com as melhores receitas com aproveitamento integral de alimentos, criadas pelas Organizações Sociais participantes no Programa Mesa Brasil Sesc, selecionadas em Mostras Culinárias ou em Concursos, como por exemplo o "Chef Mesa Brasil, em Porto Alegre. Também merece destaque a publicação do Procedimento Regional do Projeto Plantar que, com construção colaborativa, dará ênfase em ações voltadas para o protagonismo juvenil, o desenvolvimento humano e comunitário, através do incentivo da socialização e da promoção de potencialidades. O Voluntariado Corporativo, também foi destaque como ação inovadora de fortalecimento da cultura do voluntariado interno. Os colaboradores do Sesc/RS foram capacitados de forma presencial e em EAD e, após, foram desafiados a promoverem transformação social em escolas, entidades de longa permanência e praças nos municípios gaúchos onde o Sesc possui Unidades Operacionais.

A atividade de Desenvolvimento Comunitário constitui-se por um conjunto de ações voltadas à promoção da comunidade, a partir do protagonismo de seus integrantes. No Sesc/RS, compreende dois diferentes serviços: o Programa Sesc de Voluntariado e o Projeto Plantar. Em 2018, as ações desenvolvidas tiveram como premissa, o fortalecimento e capacitação da rede para a redução de problemas sociais através de práticas colaborativas. Dentro deste contexto, o Programa Sesc de Voluntariado, reforçou seu propósito, contribuindo para o desenvolvimento social através do estabelecimento de uma rede de voluntários e entidades sociais. As sete Unidades Operacionais (Porto Alegre, Lajeado, Santa Maria, Cachoeira do Sul, Rio Grande, Ijuí e Erechim), ofereceram cursos de preparação para o voluntariado, oficinas de gestão e palestras de sensibilização, conectando pessoas às organizações. Além disso, foram realizadas *rodas de conversa*, promovendo a cultura do voluntariado e proporcionando o aprendizado coletivo. Desenvolvido pelo Sesc Protásio Alves, o Projeto Plantar atendeu crianças e adolescentes da comunidade do entorno, oportunizando inclusão e o fortalecimento da cidadania. Em 2018, realizou atividades socioambientais, como o plantio de mudas para a horta comunitária; atividades artísticas, com oficinas de dança e teatro; atividades recreativas e de lazer, com o acesso a piscina do Hotel Sesc Porto Alegre e o desenvolvimento de práticas esportivas e ações

intergeracionais junto com o grupo da Maturidade Ativa. Além disso, através de rodas de conversa, o projeto proporcionou a convivência social, o fortalecimento de vínculos e a participação.

Destaque na atividade de Segurança Alimentar e Apoio Social, o Programa Mesa Brasil possui como principal objetivo a promoção da alimentação saudável e o combate à insegurança alimentar. Desenvolvido nas unidades de Porto Alegre/Sesc Comunidade, Cachoeira do Sul, Erechim, Ijuí, Santa Maria, Rio Grande, Vales do Taquari e Rio Pardo (Lajeado, Estrela, Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires), o Programa atua como uma rede de solidariedade que conecta doadores, organizações da sociedade civil e voluntários.
Em 2018, o Programa manteve a rede de doadores e parceiros, captando novos e também fidelizando os já existentes. Tal ação foi de extrema relevância devido ao cenário econômico em crise que, por consequência, resultou na queda de doações. Como resultado da iniciativa de avaliação de impacto social, foi iniciado o monitoramento do indicador "Valor Social das Doações" com o propósito de medir a monetização dos alimentos doados e o quanto estes valores contribuem para o fortalecimento de ações qualitativas nas Organizações Sociais como o investimento em melhoria de infraestruturas, contratação de equipes qualificadas, aquisição de materiais pedagógicos para o desenvolvimento das ações educativas para o público beneficiário. Em 2018, o valor social das doações representou R$ 10.937.447,00, correspondente a 1.912.920 kgs de alimentos distribuídos pelo Programa.

O Trabalho Social com Grupos no Sesc/RS ocorre, desde 2003, priorizando o Trabalho Social com Idosos, através do Programa Sesc Maturidade Ativa. Tendo em vista a mudança ascendente do perfil demográfico do país e em especial do Rio Grande do Sul que figurou em primeiro lugar na pesquisa realizada pelo IBGE (2017), como Estado com maior percentual (18,6%) da população com pessoas com idade igual ou superior a 60 anos. Em 2018, a representatividade social do envelhecimento e o trabalho consolidado envolveram mais de 6.000 participantes do Programa nos 77 grupos constituídos no RS. Os eventos corporativos: *Dia Mundial de Enfrentamento da Violência Contra a Pessoa Idosa, XV Convenção Sesc Maturidade Ativa* que completou 15 anos de história em 2018, e o Mês do Idoso são estratégias para a potencialização das ações voltadas a este público, valorizando o protagonismo e ação cidadã nas cidades gaúchas.

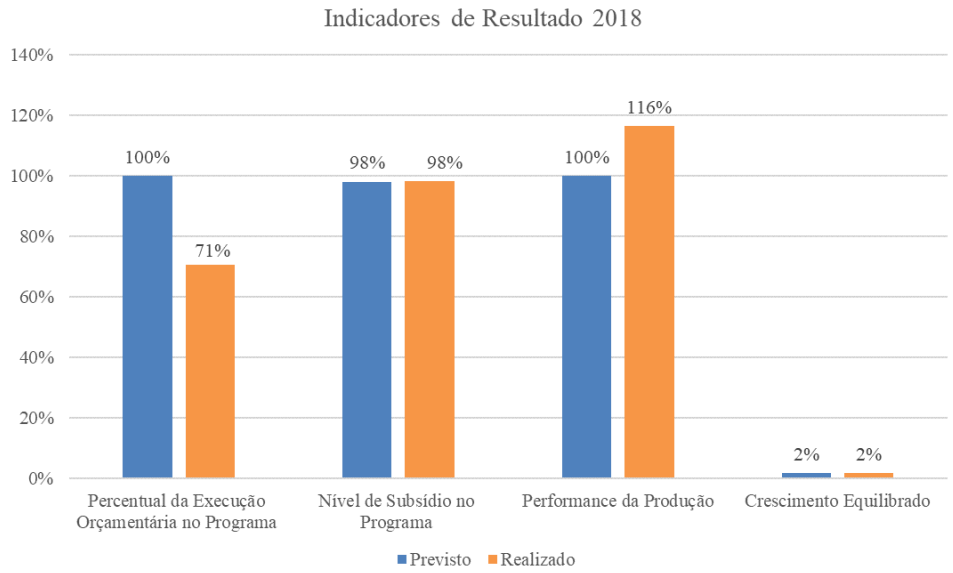
Neste ano, foram ampliadas parcerias com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS). A pesquisa da UFRGS *"Propensão ao endividamento de pessoas idosas: um estudo sobre fatores de risco ao endividamento de pessoas idosas no Rio Grande do Sul e a* pesquisa da PUC/RS *"Fatores neurocognitivos, neurorradiológicos e clínicos de idosos saudáveis com e sem queixa de prejuízo cognitivo e sua diferenciação entre pacientes com doença de Alzheimer leve e com Comprometimento Cognitivo Leve",* tem proporcionado melhor conhecimento do perfil do idoso que participa do Programa bem como a realização de oficinas para capacitação dos Facilitadores da Maturidade Ativa e educação dos idosos participantes quanto à prevenção para o endividamento e as habilidades cognitivas, respectivamente.

Em 2018, foi instituído o serviço "Mais Sesc Maturidade" com objetivo de qualificarmos a oferta de oficinas de caráter diferenciado na programação. Com essa nova possibilidade foi ampliado o portfólio de temas e realizado um incremento de receita de serviços em R$ 123.069,93 para o fortalecimento do Programa.

Em 2018, 5 grupos comemoraram 10 anos de fundação: Gravataí, Portão, Nova Prata, Centro/Porto Alegre e Santana do Livramento através de eventos alusivos à data, com uma programação recheada de atividades. As festividades contaram com música, apresentação de Mostras de talentos e integração. Na oportunidade os participantes receberam homenagens e foram valorizados pelo esforço empenhado na participação no Programa durante o período e a contribuição como agentes de transformação local. Este reconhecimento também ocorreu através da Câmara dos Vereadores de várias cidades.

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 16 - Programa Assistência: Indicadores de Resultado 2018



Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 32 - Programa Assistência: Indicadores de Resultado 2018

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	71%	
Nível de Subsídio no Programa	[(Despesas Correntes do Programa – Receitas de Serviços do Programa) / Despesas Correntes do Programa] x 100	Maior que 59% - Adequado Entre 59% e 46% - Atenção Menor que 45% - Inadequado	98%	
Performance da Produção	(total variável principal prevista /total variável principal realizada no ano) x 100	*Performance* Maior de 105,1% - Eficiente Entre 100 a 105% - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	116%	

Performance do Crescimento Equilibrado	(Total das receitas realizadas/total das despesas realizadas sem adequações) / (Total das receitas previstas/Total das despesas previstas sem adequações) x100	*Performance* Maior que 100 - Adequado Entre 95 a 99,99% - Atenção Abaixo de 94,99% - Inadequado	97%	

Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 33 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2017	2017		2018		2019
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	76%	100%	71%	100%
Nível de Subsídio no Programa	100%	100%	98%	98%	97%
Performance d a Produção	100%	137%	100%	116%	100%
Crescimento Equilibrado	0,1%	0,2%	2%	2%	2%

■ Acima planejado ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Fonte: APQ-Sesc/RS

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do resultado

A maioria dos indicadores de produção do Programa Assistência apresenta desempenho favorável, sendo que a *performance* desempenho global foi de 116%. As atividades obtiveram a seguintes performances: Assistência Especializada, 146,93%; Desenvolvimento Comunitário, 86,02%; Segurança Alimentar e Apoio Social, 116,45% e Trabalho Social com Grupos, 116,34%, respectivamente.

O não cumprimento no indicador de produção na atividade de Desenvolvimento Comunitário ocorreu devido à diminuição do público participante em decorrência da implantação da nova metodologia do Projeto Plantar que passou por um alinhamento conceitual contribuindo para o melhor atendimento das necessidades do público beneficiado e da comunidade ao entorno do Sesc Protásio Alves. As estratégias de captação de novos participantes não atingiram o resultado esperado, o que ocasionou em resultados abaixo do planejado.

O indicador de crescimento equilibrado do Programa apresentou *performance* de 97%, sendo que a atividade de Trabalho Social com Grupos realizou 101% de performance, este resultado favorável justifica-se pelas ações com parceria e voluntariado onde o Sesc obteve uma redução nas despesas de Uso de Bens e Serviços.

Com relação à Execução Orçamentária no Programa, executamos 71% da despesa prevista, onde a justificativa deste resultado se deve a necessidade de adequação do projeto para construção de prédio para abrigar a Unidade Comunidade, para atender exigências da prefeitura de Porto Alegre, inviabilizando a execução da obra em 2018.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

No próximo ciclo, o Programa Assistência atuará no fortalecimento das ações de capacitação e acompanhamento das ações com foco no aperfeiçoamento contínuo e inovação das programações, a fim de proporcionar o desenvolvimento social das pessoas beneficiadas.

O Programa Mesa Brasil inovou, em 2018, desenvolvendo um instrumento próprio de diagnóstico para análise de situação das organizações sociais, contemplando as seguintes dimensões: sociopolítica, técnico-gerencial e financeira. Em 2019, o questionário aplicado será reavaliado com o propósito de qualificação do instrumento para potencialização dos resultados.

Também será realizada ação de reposicionamento estratégico do Centro de Referência do Envelhecimento (CRE), que passará de uma biblioteca virtual especializada em gerontologia para um portal interativo e gerador de conhecimento sob o mesmo tema.

3.2.6 - Programa Administração

i. Descrição geral (Referencial Programático)

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

Responsável: **Sandra R. C. Lindorfer CPF: 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 2018 em relação ao exercício de 2017.

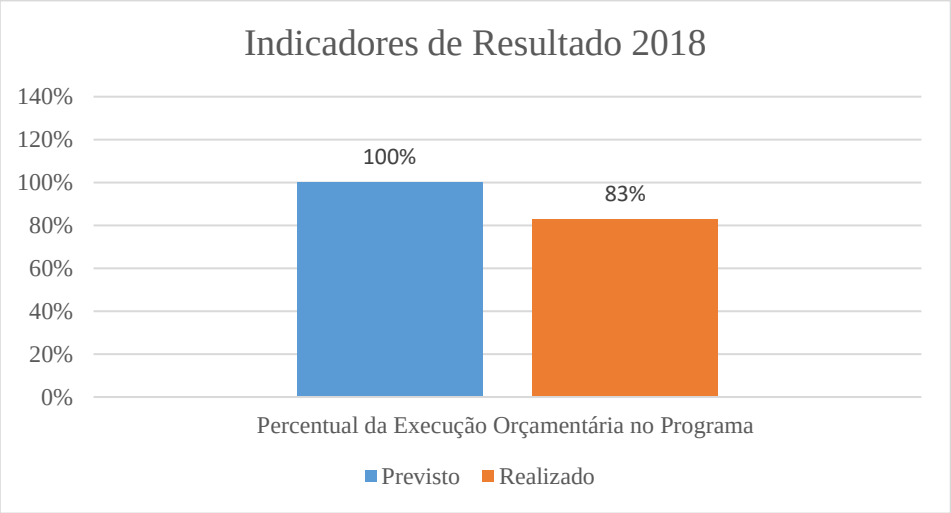
De acordo com o que preconiza o Referencial Programático da Instituição, o Programa Administração compreende as ações da área de Gestão e de Apoio, sendo desempenhada pela Assessoria de Marketing, Assessoria de Planejamento e Qualidade, e Assessoria Jurídica, Gerências de Educação e Ação Social, Cultura,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

Neste ano, as ações desenvolvidas por essas áreas contribuíram significativamente para a estruturação da rede de inovação, para a continuação dos projetos estratégicos, para a promoção e afirmação institucional, para a ampliação da comunicação com os clientes, para a redução dos recursos naturais com adequação e construção de instalações mais sustentáveis, para a inovação das formas de capacitação coorporativa, para a otimização de recursos, através do planejamento de compras, para a modernização dos sistemas de segurança da informação, para a qualificação do sistema de informação gerencial, para a modernização de instalações, de equipamentos e frota, para a revisão dos processos administrativos e financeiros e para adoção de práticas de gestão que valorizem e comprometam as equipes.

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

ii.b. Indicadores de resultado

Gráfico 17 - Programa Administração: Indicadores de Resultado 2018



Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 34 - Programa Administração: Indicadores de Resultado 2018

Indicador	Fórmula de Cálculo	Parâmetro de Avaliação	Valor calculado	Avaliação
Percentual da Execução Orçamentária no Programa	(Total das Despesas realizadas no Programa / Total das Despesas orçadas no Programa) x 100	Entre 110% e 90% - Adequado Entre 119% e 111% e entre 89% e 70% - Atenção Maior que 119% e menor que 70% - Inadequado	83%	

Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 35 - Tabela comparativa de indicadores em três exercícios

Análise dos indicadores 2018 e 2017	2017		2018		2019
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
Percentual da Execução Orçamentária	100%	97%	100%	83%	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.

O programa teve uma *performance* de 83% em 2017, registrando um decréscimo de 14 pontos percentuais em relação ao exercício.

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

A obra em questão registrou o embargo parcial da construção, aproximadamente três meses, e a revisão de algumas particularidades dos projetos, no decorrer da construção, atrasaram o cronograma e, consequentemente, parcela dos serviços não executados não foram pagas, fazendo com que a execução orçamentária ficasse abaixo da estimada para 2018.

iii.b. Ações para melhoria de desempenho

Intensificar o foco nas realizações das ações previstas, com monitoramento constante para correção de desvios dos planos, atuando de forma preventiva e alinhada à Missão institucional, considerando sempre mapear e atender as demandas das comunidades onde o Sesc atua.

3.3 - Estágio de implementação do planejamento estratégico

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

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 2018, 25 indicadores de desempenho foram estabelecidos para mensuração do desempenho nos respectivos objetivos estratégicos e, deste total, 21 atingiram a meta proposta. Com isso tivemos uma *performance* de 84% e, comparativamente a 2017, crescemos 3pp, 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 inter-relações e da necessidade da tomada de decisão em avaliar os impactos no desempenho e na proposição das metas do período.

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 2018, 25 indicadores de desempenho foram estabelecidos para mensuração do desempenho nos respectivos objetivos estratégicos e, deste total, 21 atingiram a meta proposta. Com isso tivemos uma *performance* de 84% e, comparativamente a 2017, crescemos 3,00 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 inter-relações 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 36 - 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. Definição do Propósito da Instituição e Intenção Estratégica da Inovação	2015-2020
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 são 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.

Em 2018, realizamos 8 turmas de Imersões SGS (Sistema de Gestão do Sesc/RS) com 195 participantes, num totalizador de 1.170 horas, com o objetivo de fortalecer o alinhamento e a estratificação do Plano Tático nas Unidades e áreas ao Planejamento Estratégico, com embasamento na Inovação e na metodologia Fluxonomia 4D.

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 100% das Unidades estão alinhadas ao processo de gestão da estratégia.

Tabela 37 - Desempenho das Unidades Operacionais com o alinhamento do plano

Unidade Operacional	Avaliação descritiva	(Nº indicadores na meta/ total indicadores) *100	Unidade Operacional	Avaliação descritiva	(Nº indicadores na meta/ total indicadores) *100
9 – Protásio Alves	3	95,93%	**31 – São Leopoldo**	3	98,49%
10 – Navegantes	3	99,07%	**32 – Uruguaiana**	3	96,21%
11 – Comunidade	3	98,44%	**35 – Centro**	3	99,55%
12 – Alegrete	3	99,98%	**36 – Redenção**	3	92,34%
13 – Bagé	3	99,34%	**40 – São Borja**	3	98,74%

14 – Bento Gonçalves	3	99,59%	**41 – Camaquã**	3	99,51%
15 – Cachoeira do Sul	3	95,65%	**42 – Torres**	3	99,50%
16 – Carazinho	3	99,84%	**43 – Venâncio Aires**	3	100%
17 – Caxias do Sul	3	97,07%	**44 – Montenegro**	3	99,83%
18 – Cruz Alta	3	99,62%	**45 – Farroupilha**	3	97,55%
19 – Erechim	3	99,22%	**46 – Gravataí**	3	99,61%
20 – Ijuí	3	99,61%	**47 – Gramado**	3	99,64%
21 – Lajeado	3	99,49%	**48 – Taquara**	3	99,86%
22 – Novo Hamburgo	3	99,97%	**53 – Tramandaí**	3	99,73%
23 – Passo Fundo	3	99,43%	**59 – Viamão**	3	90,61%
24 – Pelotas	3	99,98%	**60 – Chuí**	3	92,01%
25 – Rio Grande	3	99,99%	**61 – Canoas**	3	98,45%
26 – Santa Cruz do Sul	3	96,54%	**62 – Cachoeirinha**	3	100%
27 – Santa Maria	3	96,17%	**63 – Centro Histórico**	3	98,89%
28 – Santa Rosa	3	99,46%	**64 – Frederico Westphalen**	3	99,83%
29 – Santana do Livramento	3	96,14%	**68 – São Luiz. Gonzaga**	3	100%
30 – Santo Ângelo	3	99,95%			

Fonte: APQ-Sesc/RS

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.

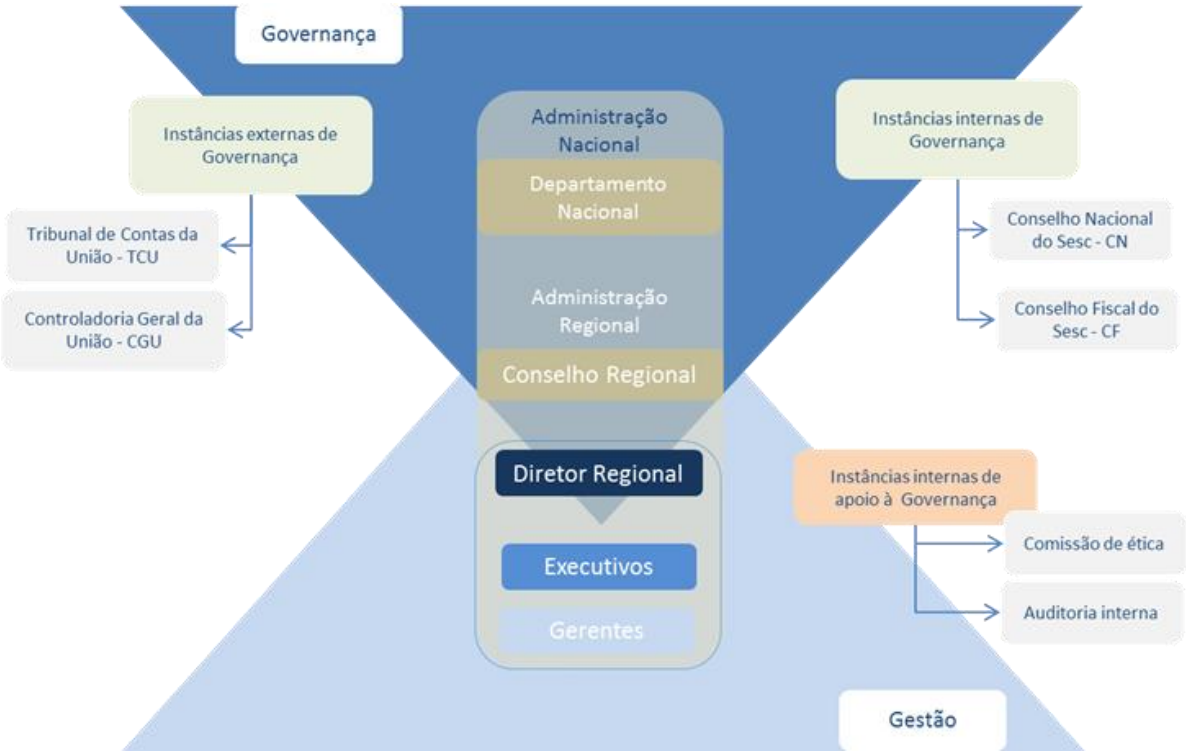
3.3.7 - Principais dificuldades e mudanças previstas

A principal mudança é a revisão do Plano Estratégico com um novo horizonte e a dificuldade será em estabelecer estratégias no horizonte de longo prazo, considerando as mudanças destrutivas que estão ocorrendo no mundo atual.

4 – Governança

4.1 - Descrição das estruturas de governança

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



*** 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 38 - 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	http://transparencia.sesc.com.br/
Executivos	Resolução AR/Sesc/RS/ N° 433/2015 Aprova Regimento Interno	http://transparencia.sesc.com.br/
Gerentes	Resolução AR/Sesc/RS/ N° 433/2015 Aprova Regimento Interno	http://transparencia.sesc.com.br/
Comissão de Ética e *Compliance*	Ordem de Serviço E AR/Sesc/RS 178/2018	Apêndice
Auditoria Interna	Norma de Serviço DR 001/2018	Apêndice

Fonte: GEF-Sesc/RS

4.2 - Gestão de riscos e controles internos

4.2.1 - Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos

Por entender que os controles internos contribuem significativamente para minimizar os riscos internos e externos dos processos executados e serviços ofertados pela instituição, o Regional tem intensificado suas políticas voltadas à 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, considerando a segregação de funções e o 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.

Em 2018, a administração iniciou a estruturação de seu Programa de *Compliance*, com prazo de conclusão previsto para março de 2019, visando ampliar a comunicação com as partes interessadas, a melhoria contínua de seus processos e a sustentabilidade de seu negócio.

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

Considerando os resultados dos relatórios de auditoria dos órgãos fiscalizadores, informação do item 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 mal uso de seus ativos.

4.2.2 - Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna

A Auditoria Interna da Instituição tem sua 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.

Sua estrutura organizacional é composta por um único colaborador no cargo de Auditor Interno, subordinada a Direção Regional até 22 de novembro de 2018, e, após, transferida sua subordinação ao Conselho Regional, em atenção ao recomendado no Acordão nº 11849/2018 de 02.10.2018 do Tribunal de Contas da União,

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

- 100 – Introdução e princípios éticos;
- 110 – Integridade;

- 120 – Objetividade;
- 130 – Competência e zelo profissionais;
- 140 – Sigilo profissional;
- 150 – Comportamento profissional.

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

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

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

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

Em 2018, a Auditoria Interna monitorou os Planos de Providências apresentados pelas UOs, referentes às recomendações constantes nos Relatórios de Auditoria emitidos em 2016 e 2017.

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 as 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.

A Auditoria Interna cumpriu os seus objetivos no ano de 2018, ao assistir à Entidade na avaliação do grau de segurança dos seus controles internos, identificando os riscos relacionados e estabelecendo procedimentos alternativos em resposta a estes riscos.

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 o cumprimento da missão da 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, ressalvando-se algumas constatações pontuais, que indicam possibilidades de aprimoramento e maturação dos referidos controles. Em 2019, a Auditoria Interna acompanhará os Planos de Providências para as recomendações, pois constitui uma importante contribuição para a melhoria contínua dos controles internos do Sesc/RS.

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, elogios ou sugestões, incluem-se o SAC de Unidade Operacional, Fale Conosco e Pesquisa de Satisfação dos Clientes. Seguem uma sistemática de acompanhamento e retorno obrigatório aos clientes, de acordo com o perfil do canal, como segue: Manifestações de Redes Sociais e Fale Conosco: obrigatório retorno aos clientes em até 05 dias úteis. O mesmo ocorre com as Redes Sociais, pelas quais, em 2018, foram realizadas cerca de 11 mil 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 oficial para atendimento ao cliente e em 2018 apresentou os seguintes dados:

Informações sobre o atendimento			
Natureza da demanda	**Quantidade de solicitações**	**Atendidas**	**Atendidas no prazo**
Sugestão	277	277	277
Elogios	122	122	122
Dúvidas	4.331	4.331	4.331
Reclamação	340	340	340
Total	**5.070**	**5.070**	**5.070**

Fonte: AMKT-Sesc/RS

As manifestações dos clientes, via Fale Conosco, tiveram um número inferior a 2017, 160 a menos aproximadamente, sendo que os itens Dúvida e Reclamação foram as responsáveis por esta diferença, em função das ações de melhorias implementadas nos serviços e atualização no site, com o propósito de facilitar a visualização.

5.2 - Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade

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

Acesso às informações da Entidade		
Documentos	**Endereço para acesso**	**Periodicidade de atualização**
Relatório de Gestão	http://transparencia.sesc.com.br/	Anual
Resolução de Aprovação dos Orçamentos e Orçamentos Retificadores	http://transparencia.sesc.com.br/	Anual Orçamento (Janeiro) Retificativo (Novembro)
Realização Orçamentária	http://transparencia.sesc.com.br/	Trimestral

Demonstrações Contábeis	http://transparencia.sesc.com.br/	Trimestral
Informações sobre Receitas e Despesas Realizadas	http://transparencia.sesc.com.br/	Trimestral
Informações sobre Processos Licitatórios	http://transparencia.sesc.com.br/	Sob demanda
Informações sobre Contratos Celebrados	http://transparencia.sesc.com.br/	Trimestral
Informação sobre Corpo Técnico e Estrutura Remuneratória	http://transparencia.sesc.com.br/	Trimestral
Demonstrativos de Recursos Aplicados no Programa de Comprometimento e Gratuidade-PCG	http://transparencia.sesc.com.br/	Semestral
Relatório de Auditoria Interna	http://transparencia.sesc.com.br/	Anual
Código de Ética	http://transparencia.sesc.com.br/	Sob demanda
Relatório de Gestão	http://transparencia.sesc.com.br/	Anual

Fonte: AMKT-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, além de ações de estímulo nas próprias Unidades.

Tabela 39 - 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 *(totens e tablets nas Unidades e em eventos)*	www.sesc-rs.com.br/pesquisa	Semestral e por evento

Fonte: MKT-Sesc/RS

5.3.1 - Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

No ano 2018, o índice de Satisfação do Cliente Externo Global Sesc/RS, resultou em 95,09%, sendo estratificado pelas seguintes categorias:

- Comércio e Serviços - 95,25%
- Empresário - 95,04%
- Público Geral - 94,79

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

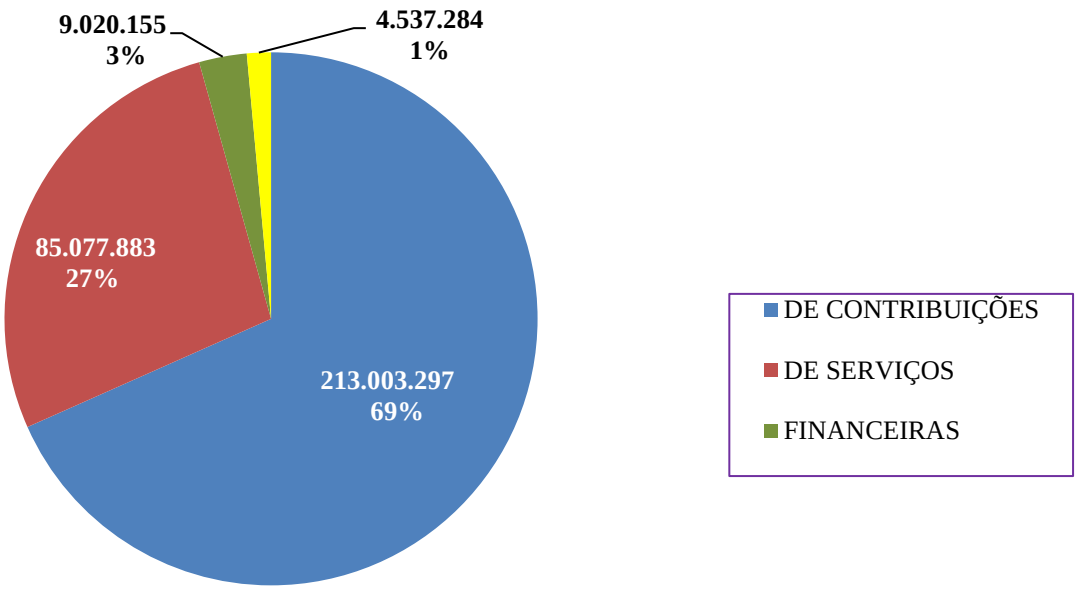
O Regional está desenvolvendo uma metodologia estruturada de avaliação dos impactos dos seus serviços nos beneficiários, que será testada através de projeto-piloto para posterior implantação do processo.

6 - Desempenho financeiro e informações contábeis

6.1 - Desempenho financeiro do exercício

No exercício de 2018, o Regional registrou uma receita na ordem de R$ 311.638.618,43 e uma despesa na ordem de R$ 309.738.154,78, conforme demonstrado nos gráficos e tabelas que seguem:

Gráfico 18 - Fonte dos principais Recursos utilizados Em 2018



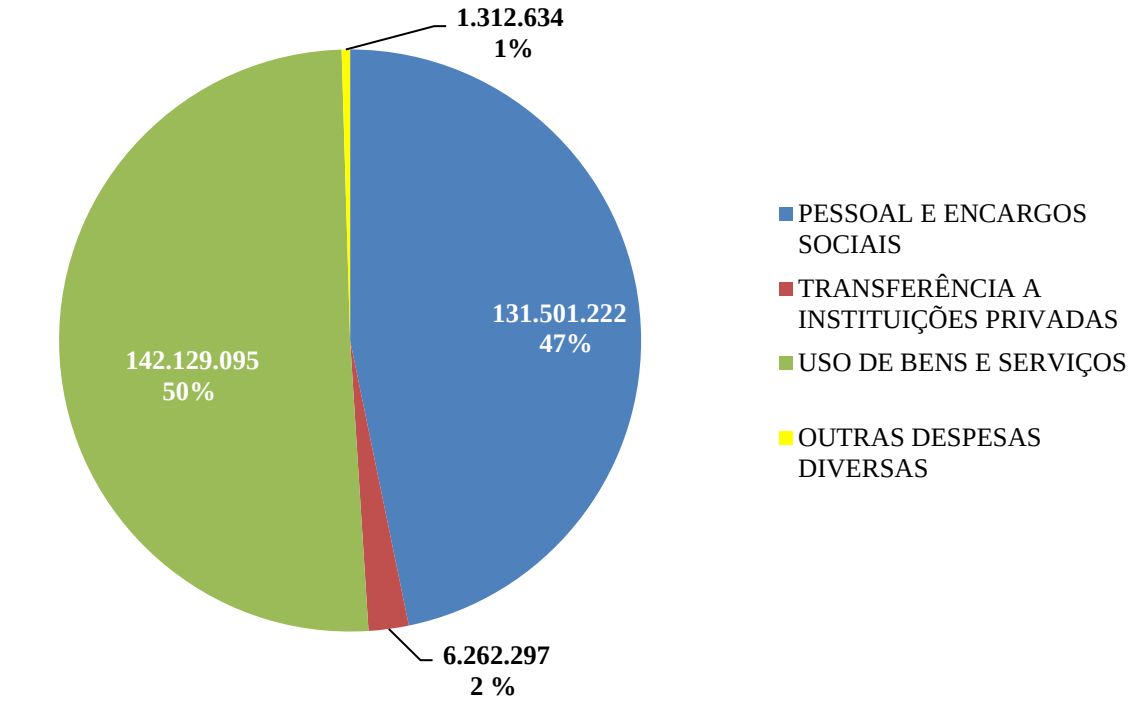
Fonte:GEF-Sesc/RS

Tabela 40 - Principais Recursos

Principais Recursos (em milhares de reais)	2017 REALIZADA	2018 REALIZADA	2019 ORÇADA
Receita de Contribuição	208.192	213.003	215.203
Receitas de Prestação de Serviços	75.957	85.078	101.020
Receitas de Outros Serviços	2.235	2.300	2.545
Receitas Financeiras	12.818	9.020	9.036
Outras Variações Patrimoniais Aumentativas	1.042	2.106	484
Outras Receitas de Capital	0	132	0
Mobilização de Recursos Financeiros	0	0	50.998
TOTAIS	**300.244**	**311.639**	**379.286**

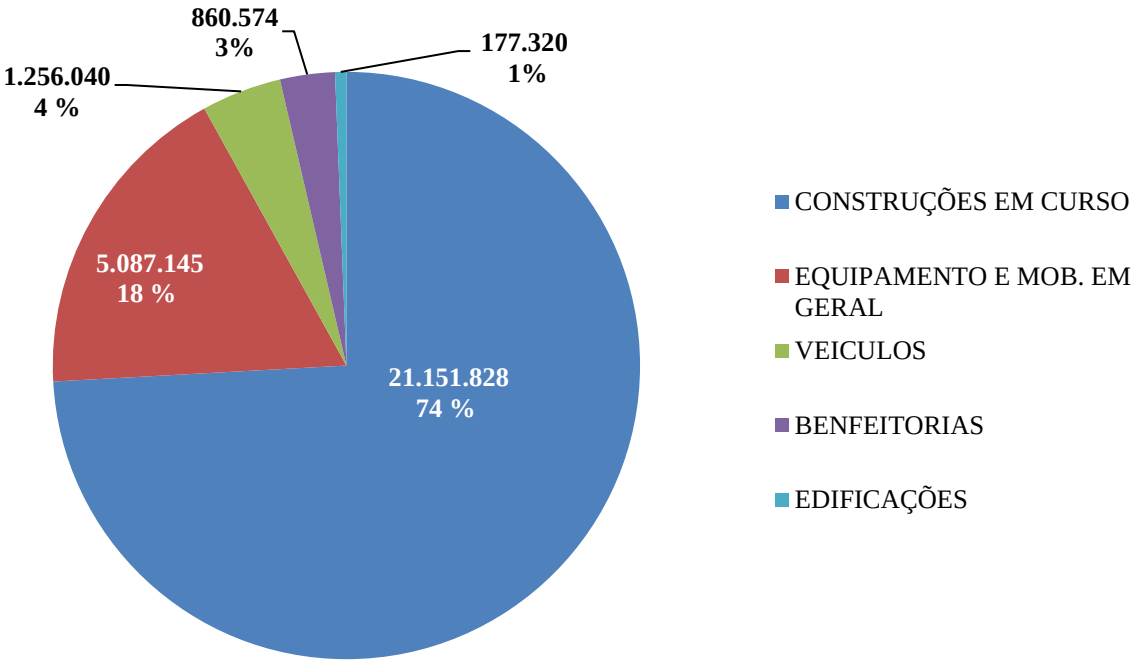
Fonte: GEF-Sesc/RS

Gráfico 19 - Despesas Correntes Realizadas Em 2018



Fonte: GEF-Sesc/RS

Gráfico 20 - Despesas De Capital Realizadas em 2018



Fonte: GEF-Sesc/RS

Tabela 41 - Principais Despesas

Principais Despesas (em milhares de reais)	2017 EXECUTADA	2018 EXECUTADA	2019 ORÇADA
DESPESAS CORRENTES	**261.005**	**281.205**	**304.753**
Pessoal e Encargos	126.424	131.501	148.045
Uso de Bens e Serviços	127.346	142.129	148.762
Despesas Financeiras	1.114	1.313	1.619
Transferências a Instituições Privadas - Contribuições	6.121	6.262	6.327
DESPESAS DE CAPITAL	**25.968**	**28.533**	**74.533**
Investimentos	25.968	28.533	74.533
TOTAL GERAL	**286.973**	**309.738**	**379.286**

Fonte: GEF-Sesc/RS

Administração Regional do Sesc/RS obteve, no ano em questão, um resultado orçamentário de orçamentário de R$ 1.900.463,65, sendo que do total das despesas registradas foram investidos R$ 28.532.906,46 em obras, equipamentos, veículos e em reformas para ampliação e melhorias das instalações das Unidades.

Considerando os valores orçados, foram arrecadados R$ 1.406.017,34 acima do previsto e uma despesa abaixo do planejado no montante de R$ 56.370.993,22, sendo que deste valor R$ 40.859.203,54 foram recursos planejados e não executados com despesa de capital, e R$ 15.511.789,68 são oriundos da economia com contratação pessoal, serviços e aquisição de materiais.

Comparado ao ano anterior, houve um crescimento das receitas de 3,79% e das despesas de 7,93% decorrentes do aumento da produção e oferta de novos serviços, conforme relatado no capítulo 3 deste relatório. Ressalta-se que a Receita de Contribuição foi realizada a menor, do que a orçada no valor de R$ 2.200.173,00, sendo este déficit compensado pelas receitas de serviços, que superaram as metas estabelecidas em R$ 3.082.069,57.

Decorrente da economia gerada, o Regional registrou um aumento das suas reservas financeira de 2,47% em relação ao ano anterior, passando de 126.110.070,96, em 31.12.2017, para R$ 129.229.944,95, em 31.12.2018.

Diante do exposto, ficou evidenciado que a Instituição mantém um efetivo controle de seus gastos e um crescimento de suas receitas próprias, estando em condições de garantir os recursos necessários ao desenvolvimento das ações necessárias a superação dos desafios previstos para o ano de 2019, garantindo a excelência dos serviços ofertados aos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo e da sociedade gaúcha.

6.2 - Principais contratos firmados

Apresentamos a listagem com os 10 maiores contratos da entidade firmados no exercício a que se refere a prestação de contas e os contratos que tiveram pagamentos efetuados no ano.

Tabela 42 – Dez maiores contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas

DEZ MAIORES CONTRATAÇÕES - PERÍODO DE 01/01/2018 À 31/12/2018										
PROCESSO	**CONTRATO /ANO**	**OBJETO**	**RAZÃO SOCIAL**	**CNPJ/CPF**	**MODALIDADE DE LICITAÇÃO**	**DATA DO CONTRATO**	**SIT.**	**NAT.**	**ELEMENTO DA DESPESA**	**VALOR DO CONTRATO**
21 - PGP	CT 216/2018	Contratação de empresa especializada na administração, emissão de cartões e realização de recargas mensais, para o benefício "auxílio alimentação", nas modalidades "refeição" e "alimentação", pelo período de doze meses.	Sodexo Pass do Brasil Serviços e Comércio S/A	69.034.668/0001-56	Pregão sem Registro de Preço	20/02/2018	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros- Pessoa Jurídica	16.416.000,00
6 -CC	CT 1090/2018	Reforma e adequação do prédio da nova Sede da U.O São Borja.	Concretal Engenharia Indústria e Comércio Ltda.	17.764.586/0001-63	Concorrência sem Registro de Preço	09/08/2018	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros- Pessoa Jurídica	2.371.057,56
9 -CC	CT 1726/2018	Fornecimento dos materiais e da mão-de-obra necessários para reforma e adequações do prédio da Unidade Operacional Montenegro/RS.	Concretal Engenharia Indústria e Comércio Ltda.	17.764.586/0001-63	Concorrência sem Registro de Preço	13/12/2018	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros- Pessoa Jurídica	1.855.139,91
91 - PGE	CT 1172/2018	Vigilância armada e desarmada, com ronda eletrônica para atendimento da Unidade Operacional do Sesc Protásio Alves, localizado no município de Porto Alegre/RS.	MD SERVIÇOS DE SEGURANÇA LTDA	94.308.798/0001-87	Pregão sem Registro de Preço	31/08/2018	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros- Pessoa Jurídica	1.314.000,00

121 - PGE	CT 1339/2018	Gerenciamento dos serviços de abastecimento e manutenção preventiva e corretiva dos veículos da frota do Sesc/RS, em todo o Estado do Rio Grande do Sul.	TICKET SOLUÇÕES HDFGT S/A	03.506.307/0001-57	Pregão sem Registro de Preço	27/09/2018	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros- Pessoa Jurídica	1.200.000,00
36 - PGP	CT 554/2018	Transporte rodoviário de passageiros, municipal e intermunicipal, para competições esportivas no Estado do Rio Grande do Sul, pelo período de doze meses.	Olde Parizotto Eireli	90.606.484/0001-00	Pregão sem Registro de Preço	30/04/2018	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros- Pessoa Jurídica	1.174.500,00
140 - PGE	CT 1778/2018	Fornecimento de pães, doces e salgados para suprimento do Hotel localizado no município de Torres/RS, pelo período de 12 (doze) meses	BIGJOIA SUPERMERCADO LTDA	03.377.000/0001-01	Pregão sem Registro de Preço	21/12/2018	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros- Pessoa Jurídica	1.119.062,40
84 - PGE	CT 966/2018	Transporte Rodoviário, pelo período de 12 meses.	ACM TRANSPORTES TURÍSTICOS LTDA ME	73.500.696/0001-99	Pregão sem Registro de Preço	25/07/2018	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros- Pessoa Jurídica	814.200,00
13 - PGP	CT 360/2018	Manutenção de equipamentos de cozinha	Cozilância Comércio e Manutenção de Equipamentos Ltda.	02.189.399/0001-26	Pregão sem Registro de Preço	27/03/2018	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros- Pessoa Jurídica	782.128,00
114 - PGP	CT 63/2019	Fornecimento de sorvetes e picolés para suprimento das Unidades Operacionais Protásio Alves e Centro, localizados nos municípios de Porto Alegre, pelo período de doze meses.	Trivialy Alimentos Ltda.	02.291.422/0001-99	Pregão sem Registro de Preço	07/01/2019	Ativo	Ordinário	Serviços de Terceiros- Pessoa Jurídica	775.991,40

Fonte: GMS-Sesc/RS

Tabela 43 – Dez maiores contratos que houve pagamentos no exercício a que se refere a prestação de contas

DEZ MAIORES CONTRATOS COM PAGAMENTOS REGISTRADOS NO PERÍODO DE 01/01/2018 À 31/12/2018							
Item	**Nº do Contrato**	**Objeto**	**Vigência**	**Fornecedores**		**Valor Contratado**	**Valores Pagos em 2018**
				CPF/ CNPJ	**Nome/ Razão Social**		
1	716/2016	Contratação de empresa especializada para construção do Complexo Fecomércio-RS/ Sesc/ Senac, no município de Porto Alegre/RS, pelo regime de empreitada Global (fornecimento de materiais e mão de obra)	01/09/2016 a 29/07/2019	77.591.402/0001-32	JOTA ELE CONSTRUÇÕES CIVIS SA	R$ 66.167.512,29	R$ 16.299.684,60
2	521/2016	Prestação de serviços de concepção, planejamento, organização, coordenação execução e avaliação de eventos	01/10/2014 a 30/09/2017	05.059.083/0001-08	YES PROMOÇÕES E SERVIÇOS LTDA	R$ 8.750.000,00	R$ 9.203.133,53
3	871/2014 930/2014 931/2014 932/2014	Contratação de Plano Privado de Assistência à Saúde	01/10/2014 a 30/09/2019	87.096.616/0001-96	UNIMED POA SOCIEDADE COOPERATIVA DE TRABALHO MEDI	R$ 11.206.297,15	R$ 8.994.672,53
4	117/2016	Prestação de serviços de criação, produção, distribuição, veiculação, controle e acompanhamento de peças e campanhas publicitárias do Sesc/RS	11/02/2016 a 10/02/2019	00.843.962/0001-02	SPR COMUNICAÇÃO LTDA	R$ 7.994.012,50	R$ 7.658.261,26

5	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	28/05/2013 a 27/05/2018	92.559.830/0001-71	GREEN CARD SA REFEIÇÕES COMÉRCIO E SERVIÇOS	R$ 7.944.779,70	R$ 5.635.752,40
6	216/2018	Contratação de empresa especializada na administração, emissão de cartões eletrônicos e realização de recargas	28/05/2018 A 27/05/2019	69.034.668/0001-56	SODEXO PASS DO BRASIL SERVIÇOS E COMÉRCIO SA	R$ 16.416.000,00	R$ 5.333.223,00
7	1122/2014	Contratação de empresa especializada em prestação de serviços de fornecimento de mão de obra temporária.	17/11/2014 A 16/11/2019	13.683.598/0001-02	MATTOS & JARDIM CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS LTDA	R$ 9.896.040,00	R$ 5.235.363,67
8	43/2017	Prestação de serviços de emissão de passagens aéreas para realização de viagens no âmbito regional, nacional ou internacional, conforme necessidade do Sesc/RS	08/02/2017 a 07/02/2018	74.357.443/0001-70	SELFECORP VIAGENS CORPORATIVAS LTDA	R$ 4.908.750,00	R$ 3.792.979,82
9	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.	02/05/2017 a 01/05/2019	92.954.957/0001-95	CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA ESCOLA	R$ 3.640.896,00	R$ 3.297.909,53

10	1000/2016	Fornecimento de gêneros alimentícios	03/10/2016 a 02/10/2019	03.818.158/0001-61	CONSTANT E NASCIMENTO LTDA. EPP	R$ 8.677.998,48	R$ 2.962.087,99
	101/2014	Fornecimento de leite e derivados	01/02/2014 a 31/01/2019				
	1013/2017	Hortifrutigranjeiros Higienizados	01/09/2017 a 31/08/2019				
	1083/2017	Fornecimento de gêneros alimentícios	19/09/2017 a 18/09/2019				
	1089/2016	Fornecimento de hortifrutigranjeiros	16/11/2016 a 15/11/2019				
	1118/2017	Fornecimento de pães e bolos	04/09/2017 a 03/09/2019				
	1182/2018	Fornecimento de pães e ou doces	03/09/2018 a 02/09/2019				
	1222/2017	Fornecimento de pães e ou doces	02/10/2017 a 01/10/2019				
	1324/2014	Fornecimento de gêneros alimentícios	02/02/2015 a 01/02/2019				
	1262/2018	Fornecimento de gêneros alimentícios	01/10/2018 a 30/09/2019				
	1265/2018	Fornecimento de bebidas	01/10/2018 a 30/09/2019				
	129/2014	Fornecimento de gêneros alimentícios	07/02/2014 a 06/02/2019				
	133/2014	Fornecimento de bebidas	07/02/2014 a 06/02/2019				

	1413/2017	Fornecimento de sorvetes e picolés	01/01/2018 a 31/12/2020				
	143/2014	Fornecimento de produtos tipo bomboniére	14/02/2014 a 13/02/2019				
	1460/2018	Fornecimento de gêneros alimentícios	29/10/2018 a 28/10/2019				
	1638/2018	Hortifrutigranjeiros higienizados	26/11/2018 a 25/11/2019				
	180/2018	Fornecimento de água mineral	20/02/2018 a 19/02/2019				
	186/2016	Fornecimento de gêneros alimentícios	23/02/2016 a 22/02/2019				
	197/2016	Fornecimento de gêneros alimentícios	02/05/2016 a 01/05/2019				
	201/2014	Fornecimento de bebidas	11/03/2014 a 10/03/2014				
	208/2014	Fornecimento de bebidas	17/03/2014 a 16/03/2019				
	216/2016	Fornecimento de bebidas	01/03/2016 a 28/02/2019				
	228/2016	Fornecimento de bebidas	01/04/2016 a 31/03/2019				
	241/2017	Fornecimento de leites e derivados	01/03/2017 a 28/02/2019				
	256/2014	Fornecimento de massas frescas	31/03/2014 a 30/03/2019				

	265/2017	Fornecimento de massas frescas	06/03/2017 a 05/03/2019				
	266/2017	Fornecimento de bebidas	06/03/2017 a 05/03/2019				
	271/2017	Fornecimento de produtos tipo bomboniére	01/03/2017 a 28/02/2019				
	280/2018	Fornecimento de gêneros alimentícios	15/03/2018 a 14/03/2019				
	313/2016	Fornecimento de bebidas	01/04/2016 a 31/03/2019				
	326/2017	Fornecimento de gêneros alimentícios	15/03/2017 a 14/03/2019				
	372/2017	Fornecimento de pães e ou doces	03/04/2017 a 31/03/2019				
	375/2017	Hortifrutigranjeiros Higienizados	03/04/2017 a 02/04/2019				
	376/2017	Fornecimento de produtos tipo bomboniére	03/04/2017 a 02/04/2019				
	379/2017	Fornecimento de leite e derivados	29/03/2017 a 28/03/2019				
	443/2016	Fornecimento de gêneros alimentícios	02/05/2016 a 01/05/2019				

	514/2017	Fornecimento de bebidas	02/05/2017 a 01/05/2019				
	515/2017	Fornecimento de leite e derivados	02/05/2017 a 01/05/2019				
	517/2018	Fornecimento de gêneros alimentícios	01/05/2018 a 30/04/2019				
	530/2016	Fornecimento de gêneros alimentícios	16/05/2016 a 15/05/2019				
	552/2016	Fornecimento de gêneros alimentícios	25/05/2016 a 24/05/2019				
	605/2017	Fornecimento de gêneros alimentícios	15/05/2017 a 17/05/2019				
	61/2017	Fornecimento de bebidas	01/02/2017 a 31/01/2019				
	63/2017	Fornecimento de massas frescas	01/02/2017 a 31/01/2019				
	639/2017	Fornecimento de leite e derivados	25/05/2017 a 24/05/2019				
	668/2015	Fornecimento de gêneros alimentícios	02/07/2015 a 01/07/2019				
	671/2018	Fornecimento de gêneros alimentícios	01/06/2018 a 31/05/2019				
	682/2014	Fornecimento de gêneros alimentícios	02/08/2014 a 01/08/2019				

	836/2016	Fornecimento de bebidas	04/08/2016 a 03/08/2019				
	841/2017	Fornecimento de bebidas	19/09/2017 a 18/09/2019				
	845/2018	Fornecimento de bebidas	09/07/2018 a 08/07/2019				
	847/2016	Fornecimento de pães e lanches congelados	22/08/2016 a 21/08/2019				
	856/2014	Fornecimento de bebidas	12/09/2014 a 11/09/2019				
	860/2018	Fornecimento de gêneros alimentícios	09/07/2018 a 08/07/2019				
	90/2014	Fornecimento de bebidas	03/02/2014 a 02/02/2019				
	918/2017	Fornecimento de gêneros alimentícios	27/08/2017 a 26/08/2019				
	962/2016	Hortifrutigranjeiros higienizados	20/09/2016 a 19/09/2019				
	980/2016	Fornecimento de gêneros alimentícios	19/09/2016 a 18/09/2019				
	1233/2014	Fornecimento de água mineral	02/01/2015 a 01/01/2019				

Fonte : GMS/Sesc/RS

6.3 - Transferências, convênios e congêneres

6.3.1 - Transferências para federações e confederações
Registra mensalmente à Federação do Comércio de Bens e Serviços do RS a transferência da contribuição regulamentar, conforme previsto no Decreto nº 5.725/06, que altera o Regulamento do Sesc, este aprovado pelo Decreto no 61.836, de 5 de dezembro de 1967, a ordem de 3,00% sobre o valor da arrecadação, o que no exercido de 2018 totalizou R$ 6.262.296,96.

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 31/12/2018, corresponde a 62,81 % de seu Ativo Total e 100 % de seu Ativo Não Circulante é composto de:

Rubrica		2017	2018	Variação
1.2.3.1.1	Equipamentos e Mobiliário em Geral	44.768.726,49	48.241.352,34	7,7568%
1.2.3.1.2	Veículos	11.292.936,80	12.284.626,80	8,7815%
1.2.3.1.3	Bens Móveis Diversos	39.160,84	39.154,84	-0,0153%
1.2.3.1.9	(-) Deprec. Acumulada Bens Móveis	- 35.084.349,87	- 38.315.511,92	9,2097%
1.2.3.1	**BENS MÓVEIS**	**21.016.474,26**	**22.249.622,06**	**5,8675%**
1.2.3.2.1	Terrenos	5.693.361,23	4.868.361,23	-14,4906%
1.2.3.2.2	Construções em curso	26.327.221,91	47.108.672,76	78,9352%
1.2.3.2.3	Edificações	399.103.926,24	400.476.622,84	0,3439%
1.2.3.2.4	Benfeitorias	-	860.574,27	0,0000%
1.2.3.2.9	(-) Deprec. Acumulada Bens Imóveis	-138.172.750,43	-153.944.798,28	11,4147%
1.2.3.2	**BENS IMÓVEIS**	**292.951.758,95**	**299.369.432,82**	**2,1907%**
1.2.3	**IMOBILIZADO**	**313.968.233,21**	**321.619.054,88**	**2,4368%**

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 31/12/2018, corresponde a 62,81 % de seu Ativo Total e 100 % de seu Ativo Não Circulante e é composto de:

Rubrica	2017	2018	Variação
1.2.3.1.1 Equipamentos e Mobiliário em Geral	44.768.726,49	48.241.352,34	7,7568%
1.2.3.1.2 Veículos	11.292.936,80	12.284.626,80	8,7815%
1.2.3.1.3 Bens Móveis Diversos	39.160,84	39.154,84	-0,0153%
1.2.3.1.9 (-) Deprec. Acumulada Bens Móveis	- 35.084.349,87	- 38.315.511,92	9,2097%
1.2.3.1 BENS MÓVEIS	**21.016.474,26**	**22.249.622,06**	**5,8675%**
1.2.3.2.1 Terrenos	5.693.361,23	4.868.361,23	-14,4906%
1.2.3.2.2 Construções em curso	26.327.221,91	47.108.672,76	78,9352%
1.2.3.2.3 Edificações	399.103.926,24	400.476.622,84	0,3439%
1.2.3.2.4 Benfeitorias	-	860.574,27	0,0000%
1.2.3.2.9 (-) Deprec. Acumulada Bens Imóveis	-138.172.750,43	-153.944.798,28	11,4147%
1.2.3.2 BENS IMÓVEIS	**292.951.758,95**	**299.369.432,82**	**2,1907%**
1.2.3 IMOBILIZADO	**313.968.233,21**	**321.619.054,88**	**2,4368%**

1.2.3.1 – Bens Móveis

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

Os equipamentos e mobiliários em geral da Administração estão pulverizados em equipamentos de informática, móveis e utensílios e equipamentos e máquinas em geral, enquanto que os bens móveis diversos são compostos por quadros, esculturas, livros e coleções para bibliotecas.

1.2.3.2 – Bens Imóveis

O aumento de 78,94 % das Construções em curso, justifica-se pela construção da nova sede do Sesc, num total investido, no ano de 2018, de R$ 20.665.672,44, e está prevista para ser concluída no segundo semestre de 2019.

Compõe os Terrenos da AR: R$

- Nova Sede Administrativa 2.568.361,23
- Ijuí 330.000,00
- São Leopoldo .. 1.970.000,00

TOTAL **4.868.361,23**

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

Com a criação do Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG) instituído pelo Decreto nº 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 ÷ 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 ÷ 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). No exercício, não foram considerados, pelo Regional, o valor dos investimentos para o cálculo dos recursos aplicados no programa.

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 à Gratuidade.

6.5.1 – Informações gerais

Não se aplica.

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

Quadro 1 - Aplicação da Receita Compulsória Líquida

APLICAÇÃO DA RECEITA COMPULSÓRIA LÍQUIDA		
	PREVISTA (R$)	**REALIZADA (R$)**
RECEITA COMPULSÓRIA	215.203.470,00	213.003.296,91
(-) COMISSÃO PARA A RFB	4.304.070,00	4.260.065,94
SUBTOTAL	210.899.400,00	208.743.230,97
(-) CONTRIBUIÇÃO À FECOMERCIO-RS	6.326.982,00	6.262.296,96
RECEITA COMPULSÓRIA LÍQUIDA	**204.572.418,00**	**202.480.934,01**
VALOR DESTINADO AO PCG (33,33%)	**68.183.986,00**	**67.486.895,31**
VALOR DESTINADO À GRATUIDADE	**34.091.993,00**	**33.743.447,65**
RECURSOS APLICADOS EM EDUCAÇÃO E/OU AÇÕES EDUCATIVAS DOS DEMAIS PROGRAMAS (somatório dos Quadros A)	**69.679.967,00**	**76.762.111,69**
RECURSOS APLICADOS NA GRATUIDADE (somatório dos Quadros B)	**34.162.315,00**	**34.471.782,87**

Fonte: GEF-Sesc/RS

Quadro 2 - Quadro A: Demonstrativo das Metas Previstas/Realizadas Totais do PCG no exercício de 2018

Programa	Atividade	Modalidade	Realização	Nº de Inscrições (Clientes)	Frequência / Clientes / Público / Participantes		Valores (R$)	
					Previstos	Realizados	Previstos	Realizados
EDUCAÇÃO	Educação Infantil		Pré-escola	1.159	2.104.794	2.097.175	15.280.804	15.602.982,00
	Educação Infantil		Creche	448	780.647	780.524	7.658.147	5.830.514,28
	Educação Complementar	Acompanhamento Pedagógico	Curso	521	70.333	76.928	609.787	486.954,24
		Aperfeiçoamento Especializado	Oficina	3.529	7.460	17.333	147.037	154.090,37
			Curso	340	2.712	5.158	22.103	15.628,74
			Seminário	4.791	8.408	9.643	129.651	156.602,32
			Palestra	5.268	4.758	5.283	654.035	573.945,12
	Cursos de Valorização Social		Curso	823	10.970	19.238	268.217	267.215,82
	Educação em Ciências e Humanidade	Humanidades	Palestra	1.469	580	1.943	43.697	29.825,05
		Meio Ambiente	Oficina	2.060	6.905	6.051	42.397	13.372,71
			Palestra	973	300	973	29.754	14.556,08
			Vivência	2.118	850	2.468	124.619	201.660,28
			Total Programa Educação	**23.499**			**25.010.248**	**23.347.347,01**
SAÚDE	Educação em Saúde		Orientação		1.813.522	2.167.909	4.116.694	4.357.497,09
			Palestra		400.471	408.299	32.038	1.872,87
			Total Programa Saúde				**4.148.732**	**4.359.369,96**
CULTURA	Artes Cênicas	Circo	Apresentação		86.996	97.945	1.724.261	1.881.523,45
			Oficina	1.066	2.335	3.926	43.875	44.952,70
		Dança	Apresentação		77.475	137.499	771.651	466.121,61
			Oficina	3.022	6.300	21.641	45.045	16.879,98
			Palestra	189	150	157	1.157	1.157,09
		Teatro	Apresentação		458.886	725.875	12.266.012	15.628.088,75
			Oficina	2.618	7.689	20.116	70.201	176.417,32
			Palestra	2.379	235	2.379	1.941	3.354,39

	Artes Visuais		Curso					
			Exposição de Arte		209.038	301.120	140.055	147.548,80
			Oficina	1.629	6.615	9.971	14.295	9.771,58
			Palestra	991	1.240	3.370	7.192	4.549,50
	Música		Apresentação		567.493	1.128.314	8.222.971	11.542.652,22
			Curso	362	17.680	18.034	1.036.402	866.173,02
			Debate		6.605	12.198	793	1.585,74
			Exposição		1.600	806	1.952	8.019,70
			Oficina	6.369	6.544	10.940	73.882	50.542,80
			Palestra	3.052	270	-	1.839	-
	Literatura		Apresentação		192.168	256.034	503.480	724.576,22
			Oficina	3.573	11.820	12.721	57.091	199.465,28
			Exposição		214.669	322.167	8.587	3.649,27
			Mediação		2.570	7.641	6.399	4.126,14
			Debate		36.580	32.353	65.478	103.206,07
			Palestra	147.785	128.065	152.704	1.233.266	1.391.133,44
	Audiovisual		Curso	324	2.640	2.580	25.238	63.597,00
			Debate		9.570	15.555	16.365	9.955,20
			Exibição		112.214	129.593	701.338	314.910,99
			Oficina	728	915	4.228	26.791	9.005,64
			Palestra	1.484	200	534	5.502	2.718,06
	Biblioteca		Consulta		471.327	502.951	1.126.472	1.176.905,34
			Empréstimo	18.716	29.276	45.147	2.766.846	2.719.203,81
			Oficina	749	1.490	1.663	22.618	9.096,61
			Total Programa Cultura	**195.036**			**30.988.995**	**37.580.887,72**
LAZER	Desenvolvimento Físico – Esportivo	Formação Esportiva	Esporte Coletivo	9.937	171.781	197.425	2.659.809	2.925.838,50
			Esporte Individual	3.194	31.380	23.124	38.597	18.267,96
	Turismo Social	Turismo Emissivo	Passeio	60.326	12.332	67.748	2.022.169	3.189.575,84
		Turismo Receptivo	Passeio Local	733	2.944	1.975	376.596	447.712,75
			Total Programa Lazer	**74.190**			**5.097.171**	**6.581.395,05**
ASSISTÊNCIA	Desenvolvimento Comunitário	Núcleos e Redes Comunitários	Curso	523	7.660	7.276	47.032	50.640,96
			Encontro	281	165	270	37.617	19.053,90
			Oficina	1.016	4.070	2.942	46.439	24.595,12
	Trabalho Social com Grupos	Grupos Sociais de Idosos	Encontro	38.542	40.427	44.817	486.337	412.316,40
			Oficina	95.901	106.546	193.873	3.012.048	3.514.917,49
			Palestra	31.383	34.408	31.203	177.201	86.120,28

			Reunião		44.964	58.617	628.147	785.467,80
			Total Programa Assistência	**167.646**			**4.434.821**	**4.893.111,95**
			Total Geral do Quadro A	**460.371**			**69.679.967**	**76.762.111,69**

Obs.: Este Quadro representa a totalidade do PCG, inclusive a parte da gratuidade.
Fonte: GEF-Sesc/RS

Quadro 3 - Quadro B: Demonstrativo das Metas Previstas/Realizadas com Gratuidade no exercício de 2018

Programa	Atividade	Modalidade	Realização	Nº de Inscrições (Clientes)	Frequência / Clientes / Público / Participantes		Valores (R$)	
					Previstos	Realizados	Previstos	Realizados
EDUCAÇÃO	Educação Infantil		Pré-escola	799	1.510.197	1.436.037	10.964.030	10.684.115,28
	Educação Infantil		Creche	281	394.682	489.968	3.871.830	3.660.060,96
	Cursos de Valorização Social		Curso	823	10.970	19.238	268.217	267.215,82
	Educação em Ciências e Humanidade	Humanidades	Palestra	1.202	180	1.567	13.561	24.053,45
	Educação em Ciências e Humanidade	Meio Ambiente	Oficina	1.462	4.230	4.257	25.972	9.407,97
			Palestra	973	100	973	9.918	14.556,08
			Vivência	1.520	575	1.870	84.301	152.797,70
			Total Programa Educação	**7.060**			**15.237.829**	**14.812.207,26**
SAÚDE	Educação em Saúde		Orientação		1.813.522	2.167.431	4.116.694	4.356.536,31
			Roda de Conversa					
			Videodebate					
			Vivência					
			Total Programa Saúde				**4.116.694**	**4.356.536,31**
CULTURA	Artes Cênicas	Circo	Apresentação		64.001	78.928	1.268.500	1.516.206,88
		Dança	Apresentação		32.340	94.380	322.106	319.948,20
		Teatro	Apresentação		123.756	149.176	3.307.998	3.211.759,28
	Audiovisual		Exibição		96.844	119.708	605.275	290.890,44
	Biblioteca		Consulta		471.327	502.951	1.126.472	1.176.905,34
			Total Programa Cultura				**6.630.351**	**6.515.710,14**

LAZER	Desenvolvimento Físico – Esportivo	Formação Esportiva	Esporte Coletivo	4.080	103.768	66.524	1.946.688	985.885,68
			Esporte Individual	25	12.240	1.490	15.055	1.177,10
	Turismo Social	Turismo Emissivo	Passeio	59.799	11.204	66.991	1.837.185	3.153.936,28
			Total Programa Lazer	**63.904**			**3.798.928**	**4.140.999,06**
ASSISTÊNCIA	Desenvolvimento Comunitário	Núcleos e Redes Comunitários	Curso	523	7.660	7.276	47.032	50.640,96
			Encontro	281	145	270	33.057	19.053,90
			Oficina	1.016	3.990	2.870	45.526	23.993,20
	Trabalho Social com Grupos	Grupos Sociais de Idosos	Encontro	38.414	40.234	44.586	484.015	410.191,20
			Oficina	90.532	105.080	180.532	2.970.597	3.273.045,16
			Palestra	31.350	33.723	30.723	173.673	84.795,48
			Reunião		44.711	58.553	624.613	784.610,20
			Total Programa Assistência	**162.116**			**4.378.513**	**4.646.330,10**
			Total Geral do Quadro B	**233.080**			**34.162.315**	**34.471.782,87**

Obs.: Este Quadro representa somente a gratuidade do PCG.
Fonte: GEF-Sesc/RS

Considerações:
O Regional superou o compromisso proposto no volume dos recursos financeiros aplicados no programa, em ações educativas, na ordem de R$ 7.082.114,69 e, em ações educativas gratuitas, no valor de R$ 309.467,87 representando um acréscimo nos investimentos em relação ao ano de 2017, em 2,83%.
Foi realizado na Gratuidade 44,91% sobre o total das aplicações dos recursos nas Ações Educativas.

Em relação ao volume total de recursos destinados às ações educativas, foram investidos 42,97% desses recursos, em ações educativas gratuitas no Programa da Educação, 18,90% na Cultura, 13,48% na Assistência, 12,64% na Saúde e 12,01% no Programa Lazer.

Os investimentos previstos nas Ações Educativas (Quadro A) na Atividade Música e Realização Palestra, não foram executados no decorrer do ano, no entanto, não comprometeram o atingimento da meta dos recursos destinados ao Programa de Comprometimento e Gratuidade do Regional.

6.6 - Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas
Não houve transferência desta natureza no exercício em questão.

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

Demonstrações Contábeis	Endereço para acesso
Declaração do Contador	http://transparencia.sesc.com.br/
Balanço Patrimonial	
Demonstração das Variações Patrimoniais	
Balanço Financeiro	

7 - Áreas especiais da gestão

7.1 - Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados

Quadro 4 - Demonstrativo da Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12

Descrição	Quantitativo		
	2018	2017	2016
a) Número de Pessoal Efetivo	1804	1796	1766
b) Número de Pessoal Contratado (Prazo Determinado)	-	-	-
c) Número de prestadores de serviços através de Empresas (Temporário)	213	250	221
d) Servidores Cedidos ou em Licença	-	-	-
e) Servidores em Cargos em Comissão	-	-	-
f) Servidores em Funções Gratificadas	11	10	10
g) Número de Estagiários do PEBE (DN)	-	-	-
h) Número de Estagiários do Regional	259	244	248
i) Número de Jovens Aprendizes	71	58	60
j) Outros não apresentados nos itens anteriores		-	-
Total	**2347**	**2348**	**2295**

Fonte: GRH-Sesc/RS

Quadro 5 - Distribuição da Lotação Efetiva

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva					
	Área Meio			Área Fim		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Servidores de Carreira	367	361	382	1437	1435	1384
Temporários (Prazo Determinado)	-	-	-	-	-	-
Prestadores de Serviços através de Empresas (Temporários)	6	9	8	207	241	213
Total de Servidores	**373**	**370**	**390**	**1644**	**1676**	**1597**

Fonte: GRH-Sesc/RS

Quadro 6 - Situações que reduzem a força de trabalho do DR – Situação em 31/12

Tipologias dos afastamentos	Quantidade de pessoas na situação em 31 de dezembro		
	2018	2017	2016
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-Gradução Stricto Sensu no País			
2.5. Por doença e moléstia grave.	**52**	**60**	**56**
3. Removidos (3.1+3.2+3.3+3.4+3.5)			
3.1. De oficio, 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)	51	53	51
7. Total de servidores afastados em 31 de dezembro (1+2+3+4+5+6)	**103**	**113**	**108**

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% do quadro efetivo pertence à área fim. Reduzimos em 15% a contratação de temporários, otimizando as rotinas de substituição de afastamentos. 97% do quadro temporário pertence à área fim, destinando-se a reposições de pessoal afastado ou participação em projetos sazonais, como Temporada de Piscinas, Temporada de Férias e Dia do Desafio, entre outros. O número de afastamentos reduziu em relação ao ano passado, proporcionalmente ao quadro total. Do total de afastados em 31/12, 32% são aposentados por invalidez. Não foram identificados, neste exercício, problemas ou distorções na área de pessoal.

Quadro 7 - 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	495/2013	MD Serviços de Segurança Lltda – CNPJ 94.308.798/0001-87	16/08/2013	15/08/2018							E
2018	V	O	1172/2018	MD Serviços de Segurança Lltda – CNPJ 94.308.798/0001-87	16/09/2018	15/09/2019							A
2013	V	O	532/2013	Mobra Serviços de Vigilância Ltda – CNPJ 87.134.086/0001-23	30/08/2013	29/08/2018							E
2018	V	O	1181/2018	Mobra Serviços de Vigilância Ltda – CNPJ 87.134.086/0001-23	30/08/2018	29/08/2019							A
2013	V	O	528/2013	Mobra Serviços de Vigilância Ltda – CNPJ 87.134.086/0001-23	26/08/2013	25/08/2018							E
2013	V	O	494/2013	Mobra Serviços de Vigilância Ltda – CNPJ 87.134.086/0001-23	05/08/2013	04/08/2018							E
2018	V	O	1083/2018	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	15/08/2018	14/08/2019							A
2018	V	O	974/2018	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	13/08/2018	12/08/2019							A
2018	V	O	1173/2018	HSS Vigilância Ltda - 09.534.218/0001-09	01/12/2018	30/11/2019							A
2018	V	O	1713/2018	Star Service Vigilância Ltda. - CNPJ	14/12/2018	13/12/2019							A
2013	V	O	526/2013	MZ Segurança Privada Ltda – CNPJ 13.624.934/0001-46	01/08/2013	31/07/2018							E

2017	V	O	687/2017	MZ Segurança Privada Ltda – CNPJ 13.624.934/0001-46	01/07/2017	30/06/2019							P
2013	V	O	578/2013	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	22/08/2013	21/08/2018							E
2018	V	O	1186/2018	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	01/09/2018	31/08/2019							A
2017	V	O	343/2017	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	20/03/2017	19/03/2019							P
2017	V	O	344/2017	Portalsul Empresa de Vigilância SC – CNPJ 03.994.920/0001-60	03/04/2017	02/04/2019							P
2014	V	O	1054/2014	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	07/11/2014	06/11/2019							P
2018	V	O	1701/2018	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	27/11/2018	26/01/2019							A
2018	V	O	969/2018	Menger Vigilância Ltda – CNPJ 21.064.311/0001-94	01/08/2018	31/07/2019							A
2014	V	O	1058/2014	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	29/10/2014	28/01/2018							E
2017	V	O	1558/2017	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	29/01/2018	28/01/2019							A
2015	V	O	1016/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	18/09/2015	17/09/2019							P
2015	V	O	1259/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	08/11/2015	07/11/2019							P
2015	V	O	1323/2015	Líder Vigilância Ltda. – CNPJ 09.604.149/000154	30/11/2015	29/11/2019							P
2015	V	O	1325/2015	Star Service Vigilância Ltda. - CNPJ 13.933.458/0001-45	30/11/2015	29/11/2019							P
2017	V	O	1565/2017	Star Service Vigilância Ltda. - CNPJ 13.933.458/0001-45	10/12/2017	09/12/2019							P

2015	V	O	1392/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	12/12/2015	11/12/2019							P
2015	V	O	1393/2015	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	12/12/2015	11/12/2019							P
2017	V	O	669/2017	A Tomielo Segurança Ltda – CNPJ 10.392.266/0001-80	07/06/2017	06/06/2019							P
2016	V	O	804/2016	Menger Vigilância Ltda – CNPJ 21.064.311/0001-94	02/08/2016	01/08/2019							P
2017	V	O	1556/2017	Menger Vigilância Ltda – CNPJ 21.064.311/0001-94	16/12/2017	15/12/2018							E
2017	V	O	590/2017	HSS Vigilância Ltda - 09.534.218/0001-09	12/05/2017	11/05/2019							P
2017	V	O	373/2017	HSS Vigilância Ltda - 09.534.218/0001-09	01/04/2017	31/03/2019							P
2017	V	O	686/2017	HSS Vigilância Ltda - 09.534.218/0001-09	01/07/2017	30/06/2019							P
2017	V	O	120/2017	RF Prisma Vigilância Ltda - 14.919.333/0001-23	27/01/201	26/01/2019							P
2017	V	O	823/2017	Camargo & Camargo Segurança Privada Ltda - 12.498.008/0001-09	12/07/2017	11/07/2018							E

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

Análise Crítica:

Durante o exercício de 2018, das 36 (trinta e seis) contratações de serviços com locação de mão de obra, que estiveram vigentes, apenas 1 (um) fornecedor apresentou problema. Como a solução não foi possível através de tratativas e notificações, não restou alternativa senão a abertura de processo administrativo, abaixo extratificado:

Nº processo Adm.	Fornecedor	Causas	Resultado
14/2018	Camargo & Camargo Segurança privada Ltda. EPP	Abandono de posto e ausência de apresentação de comprovantes de pagamento de salários e demais benefícios.	Aplicação de penalidade de advertência e multa pecuniária correspondente a 1%, sobre o valor total da contratação.

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

Quadro 8 - Contratos de prestação de serviços com locação de mão de obra

Unidade Contratante													
Nome: Serviço Social do Comércio Administração no Estado do Rio Grande do Sul													
UG/Gestão: SESC/RS					**CNPJ: 03.575.238/0001-33**								
Informações sobre os contratos													
Ano do contrato	**Área**	**Natureza**	**Identificação do Contrato**	**Empresa Contratada (CNPJ)**	**Período contratual de execução das atividades contratadas**		**Nível de Escolaridade exigido dos trabalhadores contratados**						**Sit.**
							F		**M**		**S**		
					Início	**Fim**	**P**	**C**	**P**	**C**	**P**	**C**	
2013	4	O	873/2013	Transtur RS Locação e Transporte Eireli Ltda – CNPJ	18/11/2013	17/11/2018							E
2018	4	O	1643/2018	Transtur RS Locação e Transporte Eireli Ltda – CNPJ 02.958.974/0001-08	18/11/2018	17/11/2019							A
2014	7	O	136/2014	Uniserv União de Serviços Ltda – CNPJ 02.294.475/0001-63	03/02/2014	02/02/2019							P
2015	1	O	271/2015	Erikana Comércio de Máquinas Ltda – CNPJ 06.048.419/0001-08	24/03/2015	23/03/2019							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 Aprendizes** **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:

Frente à análise das informações, comunicamos que não foi identificada nenhuma dificuldade na condução da administração dos contratos de prestações de serviços.

Quadro 9 - 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		
2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
256	241	243	3	3	5		-	-		-	-
Despesa no exercício (em R$ 1,00)											
3.085.752,42	2.788.242,94	2.494.736,80	29.155,73	47.499,89	41.607,67						

Fonte: GRH-Sesc/RS

Análise Crítica:

O quadro de estagiários evoluiu 6% em relação ao ano anterior, predominantemente nos cursos de Pedagogia e Educação Física, proporcionando aprendizagem nas áreas que estão diretamente ligadas a serviços ao cliente. Todos contam com acompanhamento sistemático do supervisor, além das avaliações periódicas junto à instituição de ensino e agente integrador. 99% das vagas de estágio são vinculadas à área finalística.

Quadro 10 - Composição dos Contratos Jovem Aprendiz

Quantitativo de contratos jovem aprendiz vigentes - Situação apurada em 31/12											
Nível superior						Nível Médio					
Área Fim			Área Meio			Área Fim			Área Meio		
2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016	2018	2017	2016
						67	57	58	4	1	2
Despesa no exercício (em R$ 1,00)											
						410.170,00	377.220,00	344.892,00	18.486,00	10.082,00	5.020,00

Fonte: GRH-Sesc/RS

Análise Crítica:

O quadro de jovens aprendizes, 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 11 - Custos do Pessoal

Tipologias/ Exercícios		Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis						Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total
			Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis			
Servidores de Carreira que não ocupam cargo de provimento em comissão											
Exercícios	**2018**	R$ 83.360.499,16					R$ 14.068.140,80				**R$ 97.428.639,96**
	2017	R$ 80.291.267,73					R$ 12.625.151,68				**R$ 92.916.419,41**
	2016	R$ 72.564.992,83					R$ 11.044.220,33				**R$ 83.609.213,16**
Servidores com Contratos Temporários											
Exercícios	**2018**	R$ 6.287.741,78									**R$ 6.287.741,78**
	2017	R$ 5.689.217,68									**R$ 5.689.217,68**
	2016	R$ 5.047.460,06									**R$ 5.047.460,06**
Servidores Cedidos com ônus ou em Licença											
Exercícios	**2018**										
	2017										
	2016										
Servidores ocupantes de cargos do Grupo Direção e Assessoramento Superior											
Exercícios	**2018**										
	2017										
	2016										
Servidores ocupantes de Funções gratificadas											
Exercícios	**2018**										
	2017										
	2016										
Estagiários											
Exercícios	**2018**	R$ 3.114.908,15									**R$ 3.114.908,15**
	2017	R$ 2.841.214,57									**R$ 2.841.214,57**
	2016	R$ 2.536.344,47									**R$ 2.536.344,47**

Fonte: GRH-Sesc/RS

Análise Crítica:

O crescimento das despesas acompanhou o aumento de quadro. O quadro médio de 2018 cresceu 4% em relação a 2017, mesmo crescimento apresentado nas despesas com vencimentos e vantagens. Considerando a reposição da inflação no ACT em jan/2018 e 1% de promoções, mantivemos a estabilidade das despesas com pessoal em relação ao ano anterior.

7.2 - Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros

Conforme explícito pelo TCU, no portal *e-Contas,* opção "Lista preliminar de conteúdo para o relatório de gestão 2018", as informações desse quadro serão apresentadas no Item 10 Anexo – Banco de Dados.

Quadro 12 - Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros

REMUNERAÇÃO DO CORPO DIRIGENTE – Exercício de 2018					
CARGOS	**Nº**	**FAIXA SALARIAL**	**GASTO MENSAL**	**GASTO ANUAL**	**Gasto Anual – Outros Pgtos***
Diretor Regional, Assessores, Gerentes de Área e Gerentes de Unidades Operacionais	59	R$ 11.108,00 a R$ 55.842,00	R$ 874.466,00	R$ 10.901.557,80	R$ 3.755.586,66

Fonte: GRH-Sesc/RS

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

O quadro de colaboradores está adequado às necessidades do Regional e de acordo com o quadro de lotação autorizado pelo Conselho Regional. 79% do quadro efetivo pertencem à área fim. 97% do quadro temporário que pertence à área fim, destinando-se a reposições de pessoal afastado ou participação em projetos eventuais, como Temporada de Piscinas, Temporada de Férias, Dia do Desafio e outros projetos sazonais. Os afastamentos reduziram 0,5% em relação ao quadro total de 2017. Do total de afastados em 31/12, 32% são aposentados por invalidez. Não foram identificados, neste exercício, problemas ou distorções na área de pessoal.

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

Indicadores gerenciais sobre Recursos

O quadro médio de colaboradores efetivos apresentou um crescimento de 4% em relação a 2017. O crescimento decorreu pela 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 n°1), chegando no percentual mais baixo dos últimos 10 anos. O cargo de maior impacto na evasão foi o de Auxiliar de Serviços Gerais, cargo que exige pouca especialização e, portanto, mais suscetível à rotatividade, respondendo por 15% 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 n°2). Utilizando os dados dessa pesquisa, temos como maior fator de permanência na empresa a "Oportunidade de Crescer e Me Desenvolver", valorizando o EducaSesc, nosso programa de Educação Corporativa e o Revelação, programa de gestão de talentos internos.

No EducaSesc, realizamos 44,72 horas de capacitação, por colaborador, em 2018, sendo que 92% do quadro ativo recebeu pelo menos 8h de capacitação, totalizando 76.124 horas de capacitação. Contando o quadro ativo, significa que a cada dia útil do ano tivemos, em média, 36 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. Instigando a participação e protagonismo consultamos, através de plataforma *online*, todos os participantes, antes do planejamento das capacitações. Assim, eles tiveram a oportunidade de opinar sobre suas necessidades, para que o alinhamento entre demandas de conhecimento e oferta de conteúdo fosse o mais aproximado possível, garantindo a eficácia da capacitação oferecida. Informações complementares estão descritas na análise crítica do indicador estratégico n° 1. No desenvolvimento do programa de Inovação, foram treinados 131 colaboradores.

Consultar e envolver a equipe interna na construção de projetos e ações de RH tem sido cada vez mais frequente, seja na construção de capacitações como o Sesc Atende, no levantamento de necessidades de capacitação, na participação em grupos multifuncionais de gestão, tendo já amadurecido como prática de gestão. Dessa forma, além de envolver pessoas, disseminamos e capilarizamos conceitos e valores, promovendo a integração. Investimos, ainda, em nova Intranet, mais atrativa e acessível, permitindo a interação e a comunicação mais fluida. Inovamos, também, em metodologias de aprendizagem, utilizando novas plataformas de comunicação e ferramentas como a gameficação. Em outra prática de desenvolvimento de pessoas, tivemos, em média, 217 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$ 530.852,54.

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

Com relação aos valores totais investidos em vencimentos e vantagens, o acréscimo refere-se aos aumentos de quadro do ano, 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$ R$ 5.316.670,01 em assistência médica; em alimentação, R$ 6.968.842,59; e R$ 810.417,43 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 54 CATs, (somente 1 com afastamento) contra 70 em 2017. Entendemos a redução como resultado dos investimentos feitos em treinamento e ações de conscientização das equipes sobre saúde e segurança no trabalho. Continuamos investindo em ações como

treinamento no uso de EPI's, direção defensiva, defesa pessoal para situações de violência urbana e treinamento para a conscientização sobre a prevenção de acidentes e uso de equipamentos de proteção nos próprios locais de trabalho. Foram mantidos e aprimorados, em todas as Unidades Operacionais do Sesc/RS, os projetos de prevenção e saúde do trabalhador, por meio do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e do Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional.

O comparativo de reclamatórias trabalhistas ativas em dez/17 e de dez/18 apresentou as seguintes variações:
Redução de 12,5% (de 8 para 7 processos) nas reclamatórias de aposentados;
Redução de 7,5% (de 173 para 160 processos) nas reclamatórias de funcionários;
Redução de 28% (de 300 para 216 processos) nas reclamatórias de terceiros.

Quanto ao comparativo de novas reclamatórias trabalhistas ajuizadas por ex-funcionários no decorrer de 2017 e de 2018, houve uma redução de 39,5% (respectivamente, de 53 para 32 novas reclamatórias). Em parte esta redução se deve à reforma da CLT (através da Lei nº 13.467/2017) que modificou as regras dos honorários de sucumbência e da gratuidade da justiça, coibindo novas ações tidas como temerárias ou "aventureiras". Registra-se, ainda, que nas reclamatórias ajuizadas por ex-funcionários também houve uma redução no número de pedidos, ou seja, por uma questão de cautela com as alterações da nova lei trabalhista, os reclamantes estão requerendo aquelas rubricas cuja chance de êxito é maior para fugir do ônus da sucumbência em caso de improcedência de seus pedidos. A diminuição também pode ser atribuída à redução de 8,25% na evasão global, em 2018, para as exonerações (de 291 para 267), e, por fim, pela intensificação das visitas técnicas para orientação das Unidades Operacionais e pelo aprimoramento das teses de defesa nas reclamatórias trabalhistas.

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

7.3 - Gestão de patrimônio imobiliário

Quadro 13 - 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	R$ 406,79
2	UNIDADE SESC/SENAC CAÇAPAVA DO SUL	Av. Quinze de Novembro, 871 Caçapava do Sul/RS	Academia de Ginástica	R$ 202,28
3	CACHOEIRA DO SUL MESA BRASIL	Rua Ricardo Jesus Ferreira, 518 Cachoeira do	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço

		Sul/RS		Gratuito
4	UNIDADE SESC/SENAC CAPÃO DA CANOA	Av. Paraguassú, 1517 - loja 2- Capão da Canoa/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 1.430,00
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 Morais, 320 - Farroupilha/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico, Sala Multiuso	R$ 16.288,74
7	SESC FREDERICO WESTPHALEN	Rua Arthur Milani, 854 - 1º andar - Frederico Westphalen/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico, Sala Multiuso	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	Cessão de Espaço Gratuito
9	UNIDADE SESC/SENAC GUAÍBA	Avenida Nestor de Moura Jardim, 1250 - Guaíba/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 2.675,72
10	UNIDADE SESC/SENAC ITAQUÍ	Rua Dom Pedro II, 1026 - Centro - Itaquí/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 604,95
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	R$ 372,25
13	UNIDADE SESC/SENAC LAGOA VERMELHA	Av. Afonso Pena, 414 - sala 104 – Lagoa Vermelha/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 1.164,45
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	R$ 7.839,00

			Odontológico, Sala Multiuso	
16	UNIDADE SESC/SENAC NOVA PRATA	Av. Cônego Peres, 612 sala 107B – Nova Prata/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 793,12
17	UNIDADE SESC/SENAC OSÓRIO	Rua Getúlio Vargas, 1680 - Osório/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 417,82
18	UNIDADE SESC/SENAC PALMEIRA DAS MISSÕES	Rua Marechal Floriano, 1008 - Centro , Palmeira das Missões/RS	Academia	R$ 2.539,00
19	UNIDADE SESC/SENAC PALMEIRA DAS MISSÕES	Rua Marechal Floriano, 1023 - Centro Palmeira das Missões/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 1.144,25
20	UNIDADE SESC/SENAC QUARAÍ	Baltazar Brum, 671 - 3º andar -Sala 301- Quaraí/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 733,99
21	RIO GRANDE MESA BRASIL	Av. Primeiro de Maio875 e 879 - Cidade Nova Rio Grande/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
22	SANTA MARIA MESA BRASIL	BR-287, nº 29001- Pavilhão A3 - Bairro: Cerrito- Santa Maria/RS	Depósito-Programa Mesa Brasil	Cessão de Espaço Gratuito
23	UNIDADE SESC/SENAC SANTIAGO	Av. Getúlio Vargas, 1079- Santiago/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 731,89
24	SESC SÃO BORJA	Rua Serafim Dornelles Vargas, 1020 - São Borja/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico	R$ 5.000,00
25	UNIDADE SESC/SENAC SÃO GABRIEL	Av. Júlio de Castilhos, 56 - São Gabriel/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	Cessão de Espaço Gratuito
26	SESC SÃO LEOPOLDO	Rua Marquês do Herval, 784 - São Leopoldo/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico	R$ 7.010,76
27	SESC SÃO LUIZ GONZAGA	Rua Treze de Maio, 1871 - São Luiz Gonzaga/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico	R$ 1.976,60

28	UNIDADE SESC/SENAC SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ	Rua 13 de Maio, 950 - São Sebastião do Caí	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 4.420,85
29	UNIDADE SESC/SENAC SÃO SEPÉ	Rua Cel. Chananeco, 790 - São Sepé/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 411,80
30	UNIDADE SESC/SENAC SOBRADINHO	Rua Lino Lazzari, 91 - Sala 1 Sobradinho/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 314,56
31	SESC TAQUARA	Rua Júlio de Castilhos, 284 - Taquara/RS	Consultório Odontológico, Biblioteca, Academia de Ginástica, Sala Multiuso	R$ 9.517,27
32	UNIDADE SESC/SENAC TRÊS PASSOS	Rua Dom João Becker, 310 - Três Passos/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 781,88
33	UNIDADE SESC/SENAC VACARIA	Rua Júlio de Castilhos, nº 1874 - Vacaria/RS	Escritório-Serviço de Atendimento ao Cliente	R$ 661,19
34	SESC VENÂNCIO AIRES	Av. Jacob Becker, 1676 - Venâncio Aires/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico	R$ 4.420,95
35	UNIDADADE SESC SENAC TRÊS DE MAIO	Travessa Praça da Bandeira, 65 - Três de Maio/RS	Escritório – Atendimento ao Cliente	R$ 1.657,76
36	SEC SÃO BORJA	Rua Engenheiro Manoel Luiz Fagundes, 2186 - São Borja/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico	R$ 8.000,00
37	SESC MONTENEGRO	Rua Capitão Porfírio, 2295 - Montenegro/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico, Sala Multiuso	R$ 12.000,00
38	UNIDADE SESC/SENAC BALNEARIO PINHAL	Av. General Osório, 1030 - Centro Pinhal/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico, 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 14 - Unidades Móveis do DR

Item	Unidades Móveis	Abrangência	Destinação
1	RecreArte 1	São José do Norte, Cassino, Cidreira, Capão da Canoa, Atlântida Sul, Frederico Westphalen, Ametista do Sul, Dois Irmãos das Missões, Novo Tiradentes, Jaboticaba, Rodeio Bonito, Entre-Ijuís, Cerro Largo, Giruá, Pirapó, Porto Xavier, São Nicolau, São Luiz Gonzaga, Bossoroca, Miraguaí, Garruchos, Arroio do Sal, Boa Vista do Cadeado, Pejuçara, Cruz Alta, Ibirubá, Selbach, Montenegro, Brochier, Salvador do Sul, Restinga Seca, Caçapava do Sul, Agudo, Cerro Branco, Caxias do Sul, Dom Feliciano, Rio Grande, Tapes, Santo Ângelo e Santiago.	Ações de Recreação, Cultura e Esporte
2	RecreArte 2	Arambaré, Tapes, São Lourenço do Sul, Osório, Tapera, Nova Boa Vista, Santo Antônio do Planalto, Rondinha, Novo Xingu, Itatiba do Sul, Barão do Cotegipe, Mariano Moro, São Valentin, Entre Rios do Sul, Bom Princípio, São Francisco de Paula, Rolante, São Leopoldo, Dom Pedrito, Candiota, Aceguá, Gramado Xavier, Santa Clara do Sul, Passo do Sobrado, Taquari, Venâncio Aires, Herveiras, Vale do Sol, Barros Cassal, Sinimbu, Vacaria, São Sebastião do Caí, Caxias do Sul, Cerro Grande do Sul, Rio Grande, Augusto Pestana, Palmares do Sul, Porto Alegre.	Ações de Recreação, Cultura e Esporte
3	Sesc Lazer 1	Araricá, Arroio Teixeira, Bom Jesus, Caçapava do Sul, Campo Bom, Canguçu, Cerro Grande, Chuí, Cidreira, Cruz Alta, Curumim, Esteio, Farroupilha, Fortaleza dos Valos, Guaíba, Ivoti, Lajeado, Marques de Souza, Muçum, Muitos Capões, Novo Hamburgo, Palmares do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Picada Café, Pinheiro Machado, Piratini, Planalto, Porto Alegre,	Ações de Recreação e Esporte

		Pouso Novo, Quintão, Rodeio Bonito, Salto do Jacuí, Santa Maria, Santa Vitória do Palmar, Santana do Livramento, São Jerônimo, São José do Herval, São José dos Ausentes, São Leopoldo, Tupanciretã, Vacaria e Viamão.	
4	OdontoSesc 1	Porto Alegre (Zaffari).	Serviços de Saúde Bucal
5	OdontoSesc 2	- Liberato Salzano, Catuípe, Coronel Bicaco, Ajuricaba e Santa Bárbara do Sul.	Serviços de Saúde Bucal
6	OdontoSesc 3	Porto Alegre (PMPA).	Serviços de Saúde Bucal
7	OdontoSesc 4	- Canoas, Viamão e Tavares.	Serviços de Saúde Bucal
8	OdontoSesc 5	- Campo Bom, Passo Fundo (Zaffari), Caxias do Sul (Zaffari) e Condor.	Serviços de Saúde Bucal
9	USSP 1	- Igrejinha, Alegrete, Protásio Alves, Nova Prata, Três Passos, Porto Xavier.	Serviços de Cuidados Terapêuticos
10	USSP 2	Porto Alegre (PMPA).	Serviços de Cuidados Terapêuticos
11	BiblioSesc 1	Porto Alegre e Guaíba (serviços sistemáticos); Arroio dos Ratos e Charqueadas (participação de Feira de Livro com contação de histórias e consultas).	Serviços de Biblioteca (consulta e empréstimo) e Literatura (contação de histórias).
12	BiblioSesc 2	Canoas e Esteio.	Serviços de Biblioteca (consulta e empréstimo) e Literatura (contação de histórias).
13	BiblioSesc 3	Gravataí e Glorinha.	Serviços de Biblioteca (consulta e empréstimo) e Literatura (contação de histórias).

Fonte: GMS-Sesc/RS

Quadro 15 - Informações sobre as Unidades Físicas

Item	Unidade Operacional/ Imóveis	Endereço	Destinação	Valor
1	SESC ALEGRETE	Rua dos Andradas, 71- Alegrete/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Refeitório, Salas de Aula, Escola de Educação Infantil, Salas para Locação.	R$ 4.350.469,82
2	SESC BAGÉ	Rua Barão do Triunfo, 1280 - Bagé/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Ginásio de Esportes, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação.	R$ 1.850.362,67

3	SESC BENTO GONÇALVES	Av. Cândido Costa, 88 - Bento Gonçalves/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Teatro com Palco, Restaurante.	R$ 2.172.783,44
4	SESC CACHOEIRA DO SUL	Rua Sete de Setembro, 1324 - Cachoeira do Sul/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Refeitório, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação.	R$ 2.567.208,03
5	SESC CACHOEIRINHA	Av. João Pessoa, 27 - Cachoeirinha/RS	Consultório Odontológico com RX, Biblioteca, Escritórios, Refeitório, Espaço Multimídia, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação.	R$ 2.130.506,48
6	SESC CAMAQUÂ	Rua Marcirio Dias Longaray nº 01 – Camaquã/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios Espaço Multimídia, Escola / Salas de Aula, Teatro com palco, Salas para Locação.	R$ 17.954.420,27
7	SESC CANOAS	Av. Guilherme Schell, 5340- Canoas/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Teatro com Palco, Piscina.	R$ 33.556.436,62
8	SESC CARAZINHO	Av. Flores da Cunha, 1224 – Carazinho/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Teatro com Palco, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX.	R$ 16.044.184,86
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$ 10.534.738,53
10	SESC CHUÍ	Av. Uruguai, 2355 - Chuí/RS	Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Espaço Multimídia, Ginásio de Esportes, Refeitório, Escola / Salas de Aula.	R$ 5.427.436,80
11	SESC CRUZ ALTA	Rua Venâncio Aires, 1507 - Cruz Alta/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Salas para Locação.	R$ 2.282.056,07
12	SESC ERECHIM	Rua Portugal, 490 - Erechim/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Ginásio de Esportes, Salas para Locação, Teatro sem Palco.	R$ 5.291.572,85
13	SESC GRAMADO	Av. das Hortênsias,	Hotel / UH's, Cafeteria, Piscina, Restaurante.	R$

		4150 - Gramado/RS		16.415.174,03
14	SESC GRAVATAÍ	Rua Anápio Gomes, 1241 - Gravataí/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Cafeteria, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Salas para Locação, Teatro com Palco.	R$ 17.421.234,49
15	SESC IJUÍ	Rua Crisanto Leite, 202 - Ijuí/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Salas para Locação, Teatro com Palco.	R$ 14.140.071,20
16	SESC IJUÍ	Av. Coronel Dico, 296 – Ijuí/RS	Escola / Salas de Aula, Biblioteca, Restaurante.	R$ 169.959,36
17	SESC LAJEADO	Rua Silva Jardim, 135 - Lajeado/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escola / Salas de Aula, Biblioteca, Salas para Locação, Teatro com Palco.	R$ 5.940.451,09
18	SESC NOVO HAMBURGO	Rua Bento Gonçalves, 1537 - Novo Hamburgo/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação.	R$ 20.568.195,51
19	SESC PASSO FUNDO	Av. Brasil, 30 - Passo Fundo/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Salas para Locação, Teatro com Palco.	R$ 16.491.144,05
20	SESC PASSO FUNDO - GINÁSIO DE ESPORTES	Rua Ministro Francisco Brochado da Rocha, 73 Passo Fundo/ RS	Ginásio de Esportes.	R$ 59.920,55
21	SESC PELOTAS	Rua Gonçalves Chaves, 914 - Pelotas/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação, Teatro sem Palco.	R$ 2.800.197,64
22	ADMINISTRAÇÃO REGIONAL	Av. Alberto Bins, 665 - Porto Alegre/RS	Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Salas para Locação, Cafeteria, Auditório, Teatro com Palco.	R$ 17.489.699,67
23	SESC PROTÁSIO ALVES	Av. Protásio Alves, 6220 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica, Auditório, Depósito, Escritórios, Ginásio de Esportes, Quadras de Esportes, Hotel, Piscina, Restaurante, Salas para Locação.	R$ 80.463.171,31

24	SESC CENTRO - ACADEMIA DE GINÁSTICA	Av. Alberto Bins, 667 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica.	R$ 3.058.651,20
25	SESC NAVEGANTES	Av. Brasil, 483 - Porto Alegre/RS	Salas para Locação, Academia de Ginástica, Biblioteca, Escritórios, Cafeteria, Consultório Odontológico com RX, Escola / Salas de Aula, Ginásio de Esportes, Restaurante.	R$ 11.973.046,09
26	SESC REDENÇÃO	Av. João Pessoa, 835 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Salas para Locação.	R$ 4.817.723,65
27	SESC CENTRO HISTÓRICO	Rua Vigário José Inácio, 718 - Porto Alegre/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Biblioteca, Restaurante, Salas para Locação.	R$ 11.487.921,89
28	SESC RIO GRANDE	Av. Silva Paes, 416 - Rio Grande/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Escola / Salas de Aula, Sala para Locação.	R$ 2.826.427,98
29	SESC SANTA CRUZ DO SUL	Rua Ernesto Alves, 1042 - Santa Cruz do Sul/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Escola / Salas de Aula, Sala para Locação.	R$ 4.871.801,26
30	SESC SANTA MARIA	Av. Itaimbé, 66 - Santa Maria/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Restaurante, Escola / Salas de Aula, Sala para Locação.	R$ 10.449.118,15
31	SESC SANTA ROSA	Rua Concórdia, 114 - Santa Rosa/RS	Academia de Ginástica, Escritórios, Escola / Salas de Aula, Ginásio de Esportes, Restaurante, Salas para Locação, Teatro com Palco.	R$ 5.473.077,53
32	SESC SANTANA DO LIVRAMENTO	Rua Brigadeiro David Canabarro, 650 – Santana do Livramento/RS	Academia de Ginástica, Biblioteca, Consultório Odontológico com RX, Escritórios, Salas para Locação.	R$ 6.547.718,22
33	SESC SANTO ÂNGELO	Rua XV de Novembro, 1500 - Santo Ângelo/RS	Escola / Salas de Aula, Escritórios, Consultório Odontológico com RX, Biblioteca, Academia de Ginástica, Salas para Locação.	R$ 3.151.341,22
34	SESC TORRES	Rua Plínio Kroeff, 465 - Torres/RS	Biblioteca, Cafeteria, Hotel / UH's, Piscina, Restaurante, Sala para Locação.	R$ 28.362.901,36
35	SESC TRAMANDAÍ	Rua Barão do Rio Branco, 69 -	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico	R$

		Tramandaí/RS	com RX, Escritório, Refeitório, Escola / Salas de Aula, Salas para Locação.	3.313.964,89
36	SESC URUGUAIANA	Rua Flores da Cunha, 1984 - Uruguaiana/RS	Academia de Ginástica, Consultório Odontológico com RX, Escritório, Teatro sem Palco.	R$ 2.372.816,05
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 sem Palco.	R$ 5.046.639,80

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.

7.4 - Gestão ambiental e sustentabilidade

Mediante ao cenário político e econômico, a sustentabilidade no Sesc/RS foi decisória para equilibrar as dimensões por meio do desempenho ambiental, social e econômico. Em 2018, foi incluída a quarta dimensão cultural que é o modo de percepção da realidade, do fazer, do espírito do Sesc e dos modelos mentais das pessoas. Ela é formada por práticas, símbolos, rituais, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargões e clima organizacional. O quanto a nossa cultura contribui para a transformação local.

Continuamos, em 2018, atuando 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 9001:2015 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.

Também, em 2018, continuamos o alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforçando nossa atuação ética e transparente com todos os públicos aos quais nos relacionamos, estando voltada ao 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 continuam sendo 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 projetado com baixo consumo de energia e gases de refrigeração ambientalmente corretos e acessibilidade.

Ainda, em 2018, 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 (4 dimensões) no portfólio de serviços e monitoramento das implementadas nas Unidades Operacionais;
- Continuidade do projeto de Desenvolvimento Sustentável:
    - Sesc Protásio Alves: conserto de cisterna para aproveitamento de água da chuva com armazenamento de 30.000 litros;
    - Sesc Cruz Alta: realização do 1º Seminário de Sustentabilidade;
    - Sesc Torres: realização do Seminário de Sustentabilidade e lançamento do livreto com receitas para aproveitamento integral de alimentos;
    - Sesc Canoas: realização do sopão solidário para comunidade com vulnerabilidade social;
    - Sesc Redenção: realização do evento Virada Sustentável;
    - Sesc Navegantes: estudo para execução de projeto de eficiência energética para redução do consumo de energia elétrica e custos de manutenção, adequação do contrato de energia elétrica com a concessionária;
    - Sesc Estação Verão: realização de evento de acessibilidade para crianças com múltiplas deficiências para banho de mar com andadores anfíbios em parceria com Tampinha Legal;
    - Restaurantes do Sesc/RS: substituição de copos plásticos por copos de policarbonato e definição de não aquisição de canudos plásticos.
- Realização de Encontros Regionais do Sistema de Gestão do Sesc com participação dos facilitadores socioambientais, multiplicadores da qualidade e gestores;
- Monitoramento da Gestão de Requisitos Legais;
- Acompanhamento dos licenciamentos ambientais das Unidades Operacionais de São Borja, Gramado, Lajeado e Santo Ângelo;
- 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 e conscientização das datas alusivas (dia da água, dia do meio ambiente, dia da árvore, mês da campanha do agasalho);
- Monitoramento e medição do Programa de Desenvolvimento Social Local (PDSL) para as ações na sociedade;
- A sustentabilidade passou a compor o indicador estratégico do Sistema de Gestão do Sesc (EGS) que mede o desempenho do processo de gestão do Sesc/RS.

Considerando os resultados alcançados e desafios futuros identificados foi planejado um portfólio de projetos e iniciativas 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 desenvolvimento de ações de promoção à sustentabilidade está apresentado a seguir:

Quadro 16 - Ações de promoção à sustentabilidade

Dimensão	Iniciativas

	1. Reduzir o impacto ambiental dos serviços prestados com redução da aquisição de materiais plásticos
	2. Destinar corretamente todos os resíduos gerados com o monitoramento do Plano de Gestão dos Resíduos Sólidos e acompanhamento das licenças de operação das destinações finais
	3. Orientar fornecedores e prestadores a respeito da correta destinação e tratamento de resíduos
	4. Quantificar e reduzir emissões de CO^2 dos eventos sistêmicos realizados e da frota de veículos
	5. Desenvolver programa de consumo consciente com o Programa 4Rs
	6. Melhorar a eficiência no uso de recursos naturais com monitoramento dos indicadores consumo de energia elétrica e água
	7. Desenvolver projetos sociais voltados à educação em busca da conscientização para uma vida mais saudável e com qualidade como Programa de Desenvolvimento Social Local (PDSL)
	8. Investir na capacitação profissional e de desenvolvimento pessoal dos colaboradores via Zoom e EAD
	9. Incentivar a implantação de programas e comitês de saúde e segurança com foco nos colaboradores por meio da blitz integrada que contempla checklist da CIPA
	10. Optar, preferencialmente, por fornecedores locais e que atendam integralmente os critérios da responsabilidade legal, social e ambiental em conformidade com o regramento interno e diretrizes da Gerência de Materiais de Serviços
	11. Ser transparente nas políticas, práticas e desempenho social, ambiental, financeiro e de governança, conforme Portal da Transparência
	12. Efetivar o Código de Ética do Sesc/RS
	13. Buscar melhoria contínua nos redesenhos de processos
	14. Acompanhar as ações estabelecidas na Matriz de Sustentabilidade para o crescimento equilibrado junto aos executivos e coordenadores de serviços
	15. Implementar as boas práticas de gestão, considerando os aspectos ambientais, sociais, financeiros e culturais, tendo em vista a contribuição para a cultura da sustentabilidade
	16. Gerenciar os processos relativos à cultura da sustentabilidade, contribuindo para a excelência na gestão do Sesc/RS
	17. Implementar a melhoria contínua nas práticas de gestão
	18. Construir estratégias com os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), assinando enquanto signatário ao Pacto Global

Fonte: APQ-Sesc/RS

Deste modo, 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 para a melhoria da gestão sustentável do estado do Rio Grande do Sul.

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 17 - Sistemas de informação

Sistemas de informação	Objetivos
Sistema SescNet	É o ERP (*Enterprise Resource Planning*) desenvolvido pelo

	Sesc/RS, utilizado no planejamento, administração e execução das suas atividades e que contempla os módulos: • módulos horizontais: Contábil, Financeiro, Patrimônio, Suprimentos, Planejamento 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.
Strategic Adviser	Sistema para gerenciamento dos projetos estratégicos, indicadores estratégicos de processo e operacionais, além dos módulos de pesquisa, auditorias internas, tratamento de ocorrências, documentação da qualidade e publicações.
Qlik	Sistema de BI para o gerenciamento dos resultados financeiros e da produção.

Fonte: GTI-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$ 1.769.944,00. A despesa anual com a manutenção do Sistema *Strategic Adviser* foi de R$ 84.974,92.

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 trienal. Em 2018, foi atualizado com relação aos aspectos de alinhamento estratégico.

Este alinhamento está fundamentado 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 clientes e externos
	D7	Resolutividade nas ações de suporte técnico e *helpdesk*
	D8	Proatividade na atuação preventiva aos usuários
Infraestrutura	D9	Garantir a segurança com disponibilidade, integridade e confiabilidade da informação

Desenvolvimento	D10	Busca permanente de atualização em novas tecnologias de TI
	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 360º e da avaliação 180º, de acordo com o nível do cargo, que resultaram no estabelecimento do Contrato de *Performance*, no caso das avaliações 360º, ou dos Planos de Desenvolvimento Individual, para a avaliação de 180º, 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 18.

Quadro 18 - 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 promovem a segurança da informação. Tanto é assim que o tema é tratado em documentos específicos do sistema de gestão pela qualidade no MN-37/01 - Manual de Segurança da Informação e no 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 na Gerência de Tecnologia da Informação, mas fora do Datacenter Corporativo. O *backup* abrange todos os dados e programas salvos nas pastas dos servidores das Unidades Operacionais e do datacenter. Dados salvos somente nas próprias máquinas não estão garantidos pelo sistema de *backup*.

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

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

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

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

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

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

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

No tocante aos computadores e equipamentos de informática, é proibido todo procedimento de manutenção física ou lógica, instalação, desinstalação, configuração ou modificação sem o conhecimento prévio e o acompanhamento de um técnico da Gerência da Tecnologia da Informação. Todas as atualizações e correções de segurança do sistema operacional ou aplicativos somente são realizadas após a devida validação no respectivo ambiente de homologação, e depois de sua disponibilização pelo fabricante ou fornecedor.

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

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

c) Realizações da Infraestrutura em 2018

O setor de infraestrutura conseguiu realizar integralmente as ações planejadas para 2018, referentes à atualização e aquisição de licenças de *software*. As normas vigentes de política de

segurança da informação foram revalidadas. E foram concluídos quatro grandes projetos de melhoria em infraestrutura que merecem destaque devido a sua relevância.

- Após a finalização da implantação do novo Sistema de Segurança de última geração em 2018, a GTI investirá seus recursos técnicos adquiridos e apresentar mensalmente para a Alta Direção, relatórios de acessos dos seus usuários e de tentativas de ataques externos à rede corporativa.
- O Projeto de implantação do novo Data Center está pronto e em fase de orçamentos. Em 2019, iniciará o projeto de melhoria e modernização do atual Data Center para servir como futura réplica.
- O Sistema de virtualização dos Servidores com a ferramenta XenServer da Citrix foi substituído pelo HyperVisor da Microsoft que proporcionou ao Sesc ter uma replicação em tempo real de todos os seus servidores. A nova ferramenta de virtualização também facilitará o processo de migração para o novo Data Center que ocorrerá até o final de 2019.
- Em 2019, será ampliada a utilização do Unit, nova ferramenta de monitoramento adquirida em meados de 2018. O objetivo é aproveitar os recursos do *software* para auxiliar as tomadas de decisão não só da área de Tecnologia da Informação, mas também do Sesc como um todo.
- Aumento da velocidade dos Links da Sede e das Unidades, atendendo a grande demanda de videoconferências e treinamentos *online*, o que proporcionará ao Sesc considerável economia em deslocamento de funcionários tanto para as dependências da empresa como para clientes e fornecedores. Estes novos links deverão ser obrigatoriamente de uma operadora diferente da hoje utilizada para termos uma redundância de melhor qualidade.
- Em conjunto com o Departamento Nacional, está em desenvolvimento uma nova Política de Segurança da Informação, que deverá estar adequada a nova Lei de Proteção de Dados e seguirá as diretrizes das melhores práticas de Segurança do mercado como a ISO 27001.
-

d) Desenvolvimento e produção de sistemas:

O desenvolvimento e produção de sistemas foram realizados por equipe própria. 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;
- Implantação do Cartão Sesc Virtual, hoje com mais de 20 mil clientes utilizando o aplicativo, o que vai representar uma economia de mais de meio milhão de reais em dois anos. Através das demandas oriundas de MPV`s, em 2019, será ampliada a utilização de aplicativos para auxiliar o acesso à informação.

Em 2018, foram concluídas as demandas para a integração do sistema Sescnet 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 proatividade e atuação preventiva foram realizadas intervenções remotas nas Unidades Operacionais, atendendo a diretriz de austeridade, e as visitas técnicas foram realizadas em caso de necessidade presencial. A substituição do parque de computadores reduziu a demanda de consertos no laboratório. Com esta ação, melhorou-se consideravelmente o desempenho dos equipamentos e da infraestrutura de dados nas Unidades atendidas, evitando perdas por paradas nos serviços e reduzindo a demanda por manutenção corretiva no laboratório corporativo.

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: 1 - Garantir a segurança com disponibilidade, integridade e confiabilidade da informação e 2 - Busca permanente de atualização em novas tecnologias de TI.

Para o atendimento da primeira diretriz, entre outras ações destacam-se as realizações listadas abaixo:

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

A recomendação do TCU foi atendida no exercício de 2018.

Quadro 19 - Situação de atendimento das demandas do TCU

Recomendações do TCU			
Deliberação	**Nº item**	**Descrição sucinta do item da recomendação**	**Providências adotadas/ Ações implementadas**
Acórdão nº 11849/2018 – TCU – 1ª Câmara	1. Processo TC-029.019/2017-6 (Prestação de Contas – Exercício: 2016)	Recomenda à Administração Regional do Sesc no Estado do Rio Grande do Sul que reposicione hierarquicamente sua unidade de auditoria interna, para que esta seja diretamente subordinada ao Conselho Regional.	A Unidade de Auditoria Interna foi reposicionada, subordinada ao Conselho Regional.

Fonte: GEF-Sesc/RS

8.2 - Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

No exercício de 2018, não houve registro de recomendações do CGU ao Sesc/RS.

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

No exercício de 2018, as ações previstas para atender as recomendações do Conselho Fiscal foram implantadas durante o exercício de 2018, contudo, os pontos foram classificados como "Em Andamento" pelo referido órgão, para monitoramento na auditoria do exercício de 2019.

Quadro 20 - 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 14/05/2018 A 25/05/2018	2.1.2.1.1	Cessão de uso de espaço com exploração de clientela Recomendação: Na avaliação do espaço a ser cedido, para uso de terceiros, considerar os critérios e procedimentos estabelecidos nas normas técnicas, bem como as perspectivas de receitas geradas ao possível cessionário, objetivando a definição de valor mensal justo ao Sesc, em virtude da exploração da clientela agregada à cessão.	A recomendação foi adotada.
Relatório de 14/05/2018 A 25/05/2018	2.1.2.1.1	Cessão de uso de espaço com exploração de clientela Recomendação: Adotar procedimentos que visem ao cumprimento dos dispositivos regulamentares, quanto ao tipo de licitação cabível para a cessão de espaços com exploração de clientela, medida que visa, inclusive, à manutenção do padrão já adotado pela AR/Sesc/RS em processos dessa natureza, tendo como objetivo primordial a obtenção de propostas mais vantajosas à Instituição.	A recomendação foi adotada.

Relatório de 14/05/2018 A 25/05/2018	2.1.2.2.1	Contratação de serviços jurídicos Recomendação: Fundamentar as contratações, procedidas por meio de inexigibilidades de licitação, demonstrando os quesitos correspondentes ao objeto - singularidade e/ou unicidade, anexando ao processo comprovações hábeis na ratificação da inviabilidade de competição.	A recomendação foi adotada.
Relatório de 14/05/2018 A 25/05/2018	2.2.2.1.1	Empresa para realização de eventos Recomendação: Expressar, em moeda corrente, ainda que de forma estimada, o valor total a ser despendido em favor do contratado, de acordo com	A recomendação foi adotada.
Relatório de 14/05/2018 A 25/05/2018	2.2.2.1.1	Empresa para realização de eventos Recomendação: Abster-se de escolher proposta, sob justificativa mais vantajosa ao Sesc, tendo como base de comparação orçamentos distintos entre si, que não oferecem segurança na validação da economicidade da aquisição.	A recomendação foi adotada.
Relatório de 14/05/2018 A 25/05/2018	2.2.2.1.1	Empresa para realização de eventos Recomendação: Abster-se de analisar os custos das subcontratações realizadas apenas com base nos orçamentos encaminhados pela contratada e estabelecer outros parâmetros de análise dos itens que compõem os orçamentos, de modo a garantir, também, a observância ao princípio da	A recomendação foi adotada.
Relatório de 14/05/2018 A 25/05/2018	2.2.2.1.1	Empresa para realização de eventos Recomendação: Analisar a viabilidade de realizar licitações independentes no tocante à contratação/aquisição de serviços/produtos, sem a intermediação das agências contratadas para realização de eventos, no que for possível e se demonstrar vantajoso técnica e economicamente ao Sesc, em consideração ao princípio da economicidade, estampado nos dispositivos regulamentares de compras e licitações da Entidade.	O Regional realizará, a partir de 2019, as licitações independentes no tocante à contratação/aquisição de serviços/produtos para os principais e maiores eventos realizados no Estado, quando for possível e se evidenciar vantagem técnica e econômica para a Instituição.

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 21 - Documentos complementares

Ordem de Serviço "E" AR/SESC/RS Nº 178/2018: Designa Comissão do Código de Ética e Compliance do Sesc/RS	**Anexo 1**
Norma de Serviço DR 001/2018: Norma de Auditoria Interna do Sesc/RS	**Anexo 2**

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

Fecomércio RS | Sesc

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

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

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

RESOLVE:

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

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

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

Porto Alegre, 02 de novembro de 2018.

LUIZ TADEU PIVA
Diretor Regional

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

Fecomércio RS | Sesc	INSTRUMENTO	NÚMERO	DATA	PÁG.
	NORMA DE SERVIÇO	DR 001/2018	22.11.2018	1

ASSUNTO

NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS

1 OBJETIVO

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

2 CAMPO DE APLICAÇÃO

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

3 DEFINIÇÕES

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

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

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

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

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

Evidências: Informações que fundamentam os resultados de Auditoria Interna.

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

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

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

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

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

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

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

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

4 AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

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

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

5 METODOLOGIA

5.1 PLANEJAMENTO DA AUDITORIA INTERNA

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

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

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

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

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

5.1.1 Plano Anual de Auditoria Interna

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

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

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

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

5.1.2 Comunicação de Auditoria Interna

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

5.2 EXECUÇÃO DA AUDITORIA INTERNA

5.2.1 Estruturação

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

5.2.2 Procedimentos

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

5.2.2.1 Testes de Observância

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

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

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

5.2.2.2 Testes Substantivos

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

5.2.2.3 Obtenção e Avaliação das Informações

O processo de obtenção e avaliação das informações compreende:

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

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

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

5.2.2.4 Amostragem

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

5.2.2.5 Fraude e Erro

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

5.2.3 Relatórios

5.2.3.1 Relatório de Auditoria Interna

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

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

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

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

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

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

5.3 SETOR AUDITORIA INTERNA NO SESC/RS

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

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

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

Fecomércio RS | Sesc	INSTRUMENTO	NÚMERO	DATA	PÁG 7
	NORMA DE SERVIÇO	DR 001/2018	22.11.2018	

ASSUNTO

NORMA DE AUDITORIA INTERNA DO SESC/RS

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

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

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

Porto Alegre, 22 de novembro de 2018.

LUIZ TADEU PIVA
Diretor Regional

LUIZ CARLOS BOHN
Presidente do Conselho Regional
CPF: XXX.673.430-XX