

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



2020 - 2024



SENAR
Mato Grosso do Sul

Maurício Koji Saito

Presidente Conselho Administrativo

Lucas Duriguetto Galvan

Superintendente

Clodoaldo Martins de Oliveira Junior

Diretor Administrativo e Financeiro

Mariana Adalgiza Gilberti Urt

Diretora Técnica

José Carlos de Pádua Neto

Gerente da Unidade Técnica

Thomaz Henrique Cantos

Gerente da Unidade de Tecnologia da Informação-TI

Luciana Moraes Baumhardt Beretta

Gerente da Unidade de Educação Profissional

Ariosto Costa Xavier Junior

Coordenador de Planejamento e Projetos

SENAR-AR/MS

Rua Marcino dos Santos, 401 – Cachoeira II

Telefone: (67) 3320-6999

Fax: (67) 3320-6299

CEP 79040-902

Campo Grande – MS

*Onde não há conselho fracassam os projetos,
mas com os muitos conselheiros há bom êxito.
Provérbios 15.22*

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	14
2.	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
3.	METODOLOGIA.....	17
4.	ANÁLISE DE CENÁRIO	18
4.1.	Aspectos Políticos	18
4.2.	Aspectos Econômicos	19
4.3.	Aspectos Sociais	20
4.4.	Aspectos Tecnológicos.....	20
4.5.	Aspectos relativos ao Meio Ambiente.....	21
4.6.	Aspectos Legais	21
4.7.	Aspectos Educacionais	22
5.	ANÁLISE SWOT.....	22
6.	EIXOS ESTRATÉGICOS.....	24
7.	DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	26
7.1.	Plataforma de Negócio SENAR-AR/MS	26
7.2.	Estrutura Organizacional.....	26
8.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	27
8.1.	Promover Receitas	28
8.2.	Otimizar a Gestão de Custos	29
8.3.	Implantar Sistemas de Metas por Processos e Projetos	29
8.4.	Sistematizar e Simplificar os Processos Críticos.....	29
8.5.	Estabelecer Rede de Mobilizadores.....	29
8.6.	Implantar Canais de Orientação e Informação.....	30
8.7.	Ofertas Proativas de Programas de Cadeias Produtivas	30
8.8.	Promover o Aperfeiçoamento dos Agentes	30
8.9.	Implantar o Sistema de Gestão por Competência.....	31
8.10.	Estreitar Relação com Grandes Contribuintes	31
8.11.	Criar Vertente Transversal de Sustentabilidade	31
8.12.	Implantar Avaliação de Egressos	31
9.	DESDOBRAMENTOS	32
9.1.	INDICADORES ESTRATÉGICOS	32
9.1.1.	Índice de Efetividade da ATeG.....	34

9.1.2. Índice de Efetividade da Educação	34
9.1.3. Excelência na Prestação de Serviços	35
9.1.4. Índice de Atendimento aos Requisitos das Partes Interessadas	35
9.1.5. Índice de Atualização do Portfólio da Educação	36
9.1.6. Índice de Sustentabilidade Financeira.....	36
9.1.7. Market Share em Educação no Agronegócio	36
9.1.8. Satisfação dos Clientes e Imagem Institucional	36
10. PLANO DE AÇÃO	34
11. ANEXO I	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Visão x Objetivos Estratégicos	33
Tabela 2 - Efetividade da ATeG.....	34
Tabela 3 - Efetividade Educacional	34
Tabela 4 - Excelência na Prestação de Serviços.....	35
Tabela 5 - Atendimento aos Requisitos das Partes Interessadas.....	35
Tabela 6 - Atualização do Portfólio da Educação	36
Tabela 7 - Sustentabilidade Financeira.....	36
Tabela 8 - Market Share	36
Tabela 9 - Satisfação dos Clientes e Imagem Institucional.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de Valor SENAR-AR/MS	15
Figura 2 - PDCA SENAR-AR/MS.....	18
Figura 3 - SWOT SENAR-AR/MS	23
Figura 4 - Mapa Estratégico 2020-2024.....	24
Figura 5 – Desdobramentos Objetivos em Indicadores	28
Figura 6 - Objetivos SMART	32
Figura 7 - Alcance da Visão SENAR-AR/MS	33

1. INTRODUÇÃO

A construção do Planejamento Estratégico do SENAR-AR/MS Ciclo 2020-2024 teve o envolvimento de toda instituição e foi desenvolvida durante o ano de 2019. A interação foi realizada através de diversas técnicas e metodologias de gestão desenroladas neste documento. Este esforço conjunto vem reforçar um intuito da Alta Gestão de Profissionalização da Gestão assim como contribuir para entrega de Valor aos Clientes e toda sociedade impactada com as ações do SENAR-AR/MS.

Num contexto de mudanças aceleradas e cada dia mais intensas, o exercício de planejamento é essencial ao sucesso que qualquer organização na busca por seus objetivos. Não obstante a isto, o SENAR-AR/MS realizou este estudo com intuito de se posicionar dado o cenário frente a instituição, seja no ambiente social, tecnológico, político e ambiental. Desta forma este documento apresenta, de forma objetiva, os caminhos traçados para o Ciclo 2020-2024 assim como as formas e ferramentas a serem utilizadas para obtenção dos resultados esperados. Estes resultados serão mensurados e geridos com base numa relação de Indicadores Estratégicos e Táticos desdobrados com base no Planejamento e Objetivos Estratégicos definidos, oferecendo transparência e maturidade ao Processo de Gestão.

No desenvolvimento deste trabalho o SENAR-AR/MS pode contar com a colaboração de consultores da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ com objetivo de voltar o Planejamento as práticas mais atuais e assertivas. Desta forma a FNQ conduziu a aplicação de ferramentas e práticas de mapeamento e análise, resultando num indicativo de Objetivos, Metas e Projetos Estratégicos para o Ciclo dos próximos 5 anos.

Uma vez estabelecidos as etapas e ações a serem desenvolvidas o SENAR-AR/MS trabalha agora para obtenção dos resultados necessários ao alcance dos Objetivos Estratégicos, em um esforço conjunto de toda instituição e direcionada para entrega de Valor em suas ações à sociedade de todo o Mato Grosso do Sul.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

O SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural foi criado pela Lei nº 8.315 de 23 de dezembro de 1991. Trata-se de uma entidade de direito privado, paraestatal, vinculada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil-CNA, integrante do Sistema S e administrada por um Conselho Deliberativo tripartite.

O SENAR-AR/MS tem por objetivo organizar, executar e administrar ações de ensino da Formação Profissional Rural (FPR); da Promoção Social (PS); e de Programas e Projetos Especiais (PPE) para profissionais e trabalhadores da atividade rural no âmbito do Estado do Mato Grosso do Sul. Além disso, atenta às inúmeras transformações estruturais, tecnológicas, sociais, econômicas e políticas do meio rural, a instituição vem adaptando seu portfólio de ações e produtos/serviços. Com isso, surgiram as linhas de ações de Assistência Técnica e Gerencial – ATeG e a Educação Formal - EFO presencial e semipresencial e EAD.

Segue abaixo “Figura 1” com a Cadeia de Valor do SENAR-AR/MS demonstrando o Fluxo de entrega de Valor a partir das atividades provindas do propósito da instituição.

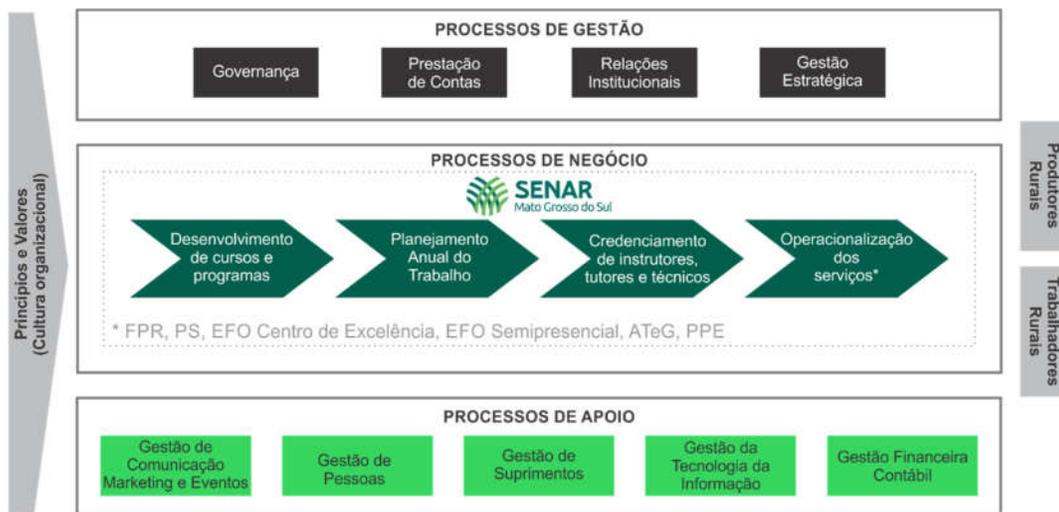


Figura 1 - Cadeia de Valor SENAR-AR/MS

No Brasil o setor agropecuário representou em 2017 mais de 23% de todo o Produto Interno Bruto, ou seja, quase um quarto da riqueza do Brasil vem do campo. Neste sentido o SENAR se mostra como uma instituição protagonista no

cenário nacional enquanto fomentador do progresso e da educação no meio rural. O Setor do agronegócio do Brasil é referência mundial em muitas culturas e atividades, sendo o avanço tecnológico ainda mais acelerado na última década, neste sentido o SENAR deve buscar acompanhar e contribuir para manutenção e melhoria desta realidade.

O agronegócio no Mato Grosso do Sul tem uma participação ainda mais relevante na economia estadual. Em 2018, o estado foi o 5º maior produtor de milho (6,4 milhões de toneladas), o 5º na produção de soja (8,5 milhões de toneladas), o 2º na produção de carne bovina (835 mil toneladas). No mesmo ano o PIB da agropecuária no estado somou R\$ 15,9 bilhões, tendo na última década aumentado em mais de 340%. Toda essa representatividade se vê refletida na posição do SENAR-AR/MS na sociedade sul-mato-grossense, tendo a instituição participação efetiva em diversos campos e agendas.

Em um contexto recente todo o SENAR foi impactado com alterações advindas do Decreto Presidencial nº 9.274 de 1 de fevereiro de 2018, que definiu a reserva de cota de até cinco por cento sobre a arrecadação para a administração superior a cargo da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil; e, até cinco por cento sobre a arrecadação regional para a administração superior a cargo da Federação da Agricultura e Pecuária. O SENAR também foi impactado pela alteração na Lei 13.606 que além de outras definições torna possível ao empregador rural optar por recolher a contribuição previdenciária sobre a folha de salários. Além destas mudanças já concretizadas existe um cenário provável de Reforma Tributária que impactaria em todo o Sistema S, inclusive no SENAR, principalmente quanto a arrecadação.

Nestes contextos e cenários o desenvolvimento de um planejamento coeso é fator essencial para alcance dos resultados esperados pela sociedade e diversos setor do agronegócio sul-mato-grossense. Desta forma o Planejamento Estratégico SENAR-AR/MS Ciclo 2020-2024 buscou compreender e alinhar suas ações em consonância com todo este contexto.

3. METODOLOGIA

O SENAR-AR/MS antecipou a revisão do Plano Estratégico vigente (originalmente válido para o período 2016-2020), devido à materialização de diversas mudanças significativas nos cenários como abordado acima no item *Contextualização*. Os planos aqui apresentados terão vigência para o período 2020-2024, e serão controlados e gerenciados pela Alta Direção da instituição.

Para construção do Planejamento Estratégico do SENAR-AR/MS Ciclo 2020-2024 um cronograma de etapas foi estabelecido, estas organizadas com o objetivo de incluir a participação de toda a instituição no desenvolvimento do trabalho. Este engajamento foi reforçado pela Presidência no sentido de atender as demandas e disponibilizar a equipe e espaços para tanto.

As etapas e seus respectivos produtos seguem listadas abaixo:

- Etapa 1: Reunião de Alinhamento - Kick-off do projeto com a Diretoria do SENAR e com a Presidência;
- Etapa 2: Capacitação do corpo gerencial - Treinamento em metodologia de Planejamento Estratégico com a participação de 28 gestores;
- Etapa 3: Análise de Ambiente - Workshop com grupos de gestores para levantamento de fatores externos e de seu impacto nos processos do SENAR (FOFA);
- Etapa 4: Definição da Visão - Reunião com a Diretoria do SENAR para desdobramento das informações coletadas nas etapas anteriores;
- Etapa 5: Estabelecimento de Estratégias - Preparação de recomendação e validação com a Diretoria;
- Etapa 6: Criação de indicadores e metas - Entrevistas individuais com todos os gestores;
- Etapa 7: Desenvolvimento dos planos de ação - Entrevistas individuais com todos os gestores
- Etapa 8: Validação e Formatação do Documento - Reuniões com a Diretoria para revisar os projetos estratégicos, processos da Cadeia de Valor, metas e planos de ação respectivos e elaboração do documento final.
- Etapa 9: Apresentação dos objetivos, projetos, cadeia de valor, metas e planos de ação para todos os colaboradores.

Todas as etapas tiveram a participação ou foram conduzidas pela FNQ na consultoria citada anteriormente. Estes passos foram concretizados, sendo seus produtos apresentados e validados pela Diretoria, Superintendência e Presidência e descritos a seguir neste documento. Abaixo representação gráfica do Fluxo do Processo de Planejamento Estratégico do SENAR-AR/MS, apresentando as etapas deste processo até conclusão do Ciclo de Planejamento e com os mecanismos de controle e correção utilizados durante execução.

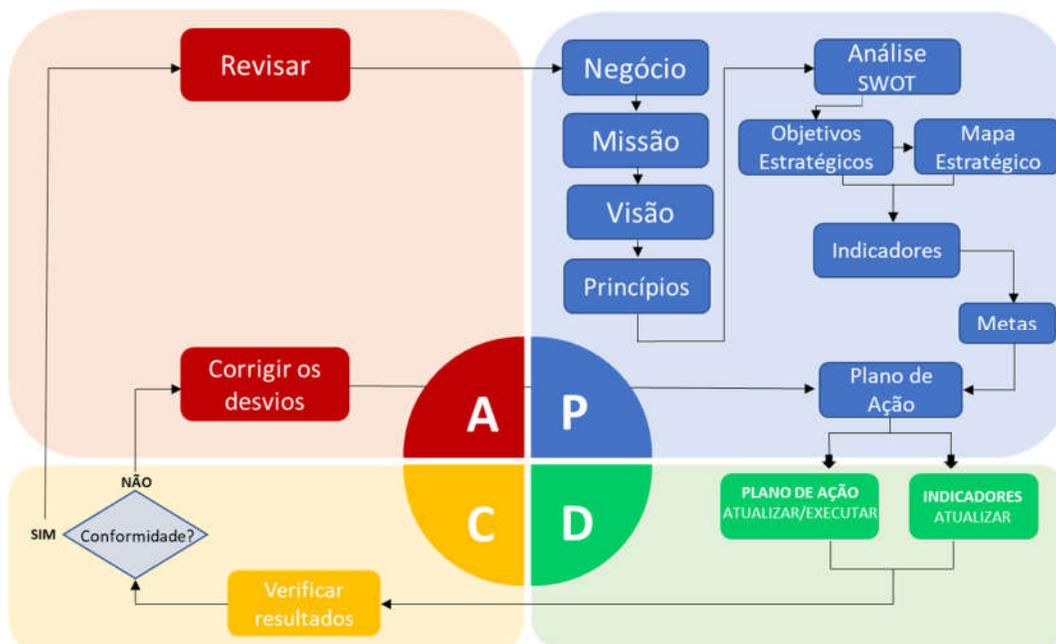


Figura 2 - PDCA SENAR-AR/MS

A metodologia aqui aplicada é referenciada em diversos outros trabalhos de gestão corporativa e nos principais pensadores contemporâneos desta área. Grande parte deste trabalho foi fruto de diversas ferramentas de “*Design Thinking*” aplicadas em grupos de gestores, colaboradores e alta direção. Desta forma o SENAR/AR/MS apresenta de forma clara a toda sociedade como espera dentro deste ciclo cumprir com seu Propósito de Negócio.

4. ANÁLISE DE CENÁRIO

4.1. Aspectos Políticos

Embora seja uma instituição privada, o SENAR-AR/MS tem uma posição no ambiente político muito relevante através de sua representatividade e capilaridade dentro de todo o estado. Por fazer parte da CNA e

consequentemente sua diretoria provinda da FAMASUL (que preside o Conselho Deliberativo) a instituição está sempre envolvida nas causas políticas e econômicas do meio rural. Sendo percebida pela sociedade como órgão representante dos produtores rurais e responsável pelo fomento e desenvolvimento de ações de educação e promoção social.

No cenário político nacional a mudança recente mais impactante foi a eliminação da contribuição compulsória para os sindicatos, ainda no governo Temer (Decreto Presidencial nº 9.274 de 1 de fevereiro de 2018), levando a uma potencial fragilização de uma parcela dos sindicatos rurais do Estado e a um possível enfraquecimento das suas ações de mobilização nos próximos anos. Em médio prazo, poderá haver um movimento de concentração de sindicatos rurais, com menor número e maior influência.

Da mesma forma, a arrecadação compulsória do Sistema S (e, consequentemente, do SENAR) está sendo questionada pelo atual Governo Federal, sendo provável o envio ao Congresso até 2021 uma proposta de reforma tributária que impacte nesta contribuição.

Neste sentido os objetivos estratégicos e os projetos definidos neste trabalho se comprometem a estar preparados para estes movimentos, sendo definidas ações e metas para caso corte ou redução de atividade o SENAR-AR/MS possa construir alternativas de continuidade a execução de seu propósito.

4.2. Aspectos Econômicos

A economia brasileira vem demonstrando sinais de retomada das atividades, apesar das sucessivas reduções nas projeções de aumento no PIB para 2019, a expectativa é que fechemos o ano com aumento de 0,92% (BOLETIM FOCUS). No Mato Grosso do Sul a situação é similar, sendo o possível acréscimo no PIB Estadual reflexo do aumento das exportações e retomada do setor agroflorestal e frigorífico.

A maior receita do SENAR-AR/MS provém das contribuições dos produtores rurais e agroindústrias, este encargo está vinculado ao faturamento e folha de pagamento destes, assim sendo, movimentos na produtividade

impactam na receita da instituição. Portanto os cenários considerados neste trabalho de Planejamento Estratégico consideram as reduções acima previstas aliada a uma manutenção nos índices de produção, conforme observado atualmente.

4.3. Aspectos Sociais

O Estado de Mato Grosso do Sul é o sexto maior estado da Federação Brasileira, contudo muito pouco populoso, tem a 21ª colocação em questão de população segundo IBGE 2017. Possui ainda poucos municípios concentradores de renda, provinda principalmente da agricultura, os demais municípios são carentes de recursos básicos de infraestrutura e precisam ser apoiados por entidades como o SENAR-AR/MS, que sempre destinou uma parcela de sua receita a projetos de cunho social, sendo este um dos propósitos da instituição.

Neste sentido o SENAR-AR/MS tem como um dos seus pilares a construção de parcerias estratégicas para fomentar as ações sociais já desenvolvidas pela casa, e espera que no Ciclo de 2020-2024 estas ações sejam intensificadas no objetivo de contribuir para redução da desigualdade social no Mato Grosso do Sul.

4.4. Aspectos Tecnológicos

O Brasil é referência mundial em tecnologia no campo, principalmente em culturas como a Soja, predominante no Mato Grosso do Sul. Da mesma forma setores fortes no estado como a Pecuária e Florestas Plantadas também são polos de tecnologias avançadas e reconhecidas no cenário internacional.

O SENAR-AR/MS possui então um grande desafio de ser referência em inovação e conhecimento em um setor tão competitivo em questões de tecnologia. Desta forma as diretrizes estratégicas foram pensadas a proporcionar o desenvolvimento de ações e atividades que estejam em consonância com este cenário de desenvolvimento tecnológico no campo.

4.5. Aspectos relativos ao Meio Ambiente

Existe uma grande pressão ambientalista sobre o agronegócio brasileiro. Órgãos internacionais e ONGs tem pressionado governo e instituições dentro deste contexto. No Mato Grosso do Sul em especial relativo ao Pantanal e Serra da Bodoquena, paraísos ambientais muito visitados por turistas de todo o mundo. Esta pressão tem um viés muitas vezes puramente ideológico, proveniente de narrativas fracas e pouco baseadas em dados estatísticos, isso porque os números demonstram que o Brasil e o Mato Grosso do Sul em especial tem conseguido sucesso na preservação ambiental.

O desafio do SENAR-AR/MS está em conseguir informar de maneira assertiva e de fácil compreensão que o agronegócio não é tão prejudicial como a mídia convencional narra. São inúmeras medidas de preservação e cases de sucesso no estado que são pouco divulgados. O esforço deve ser de comunicação em conjunto com a manutenção das atividades já desenvolvidas e apoiadas pela casa. Sendo mais proativo em comunicar os lados positivos e assertivo na resposta as narrativas equivocadas construídas de forma caluniosa sobre o agronegócio.

4.6. Aspectos Legais

A legislação dentro do setor do agronegócio vem sofrendo e sofrerá alterações de diversas origens (a exemplo de regras para vacinação de febre aftosa, implantação do e-Social, etc.), obrigando o produtor a se manter atualizado e a buscar orientação para entender os impactos sobre suas atividades. Estes assuntos são tratados nas diversas ações de Educação e Assessoria do SENAR-AR/MS, sendo o objetivo manter os agentes destas ações sempre atualizados quanto as mudanças neste quesito.

Em relação as questões legais de funcionamento e propósito da instituição, a dúvida está quanto aos critérios de recolhimento das contribuições já comentados nos aspectos econômicos e políticos.

4.7. Aspectos Educacionais

O Brasil possui reconhecidamente um grande gargalo educacional, em todos os níveis, e, num contexto atual onde a demanda do mercado de educação é cada vez mais dinâmica e fluida (ou seja, menos previsível), os desafios para instituições de educação como o SENAR são gigantes. Este cenário exige constante atualização das trilhas educacionais e dos produtos oferecidos, em consonância com as iniciativas para segmentação das atividades do SENAR-AR/MS em cadeias produtivas.

O mercado do agronegócio busca educação de maior conteúdo tecnológico, haja visto o ambiente tecnológico em que está inserido. Isso ocorre hoje principalmente no caso de grandes produtores, os quais, por força da legislação vigente, são também os maiores contribuintes. Esses produtores utilizam os serviços do SENAR apenas esporadicamente e por isso pouco percebem o valor real agregado pela instituição.

Se não houver uma resposta estratégica condizente com esse cenário, há risco de que o SENAR-AR/MS acabe ocupando uma posição de relevância decrescente no mercado, com foco em pequenos produtores, em produtos convencionais e em iniciativas de baixo teor de inovação. Desta maneira o Planejamento Estratégico do SENAR-AR/MS tem como um de seus temas o fomento de atividades voltadas aos grandes contribuintes, focadas em inovação e tecnologias de ponta do agronegócio.

Estas ações exigem um esforço conjunto de toda instituição, desde o comprometimento da alta gestão até o desenvolvimento operacional de linhas de ações que estejam de acordo com este intuito. O desafio do SENAR-AR/MS de voltar maiores esforços a construção de linhas educacionais mais específicas e atuais deve estar em conjunto com uma melhor comunicação em relação as mudanças e aprimoramentos, se posicionando no mercado como instituição de Educação relevante e referência em inovação e tecnologia.

5. ANÁLISE SWOT

Para análise dos ambientes externo e internos e suas respectivas potencialidades e ameaças, foi desenvolvido a ferramenta SWOT, sua

construção foi realizada em conjunto com gestores do SENAR-AR/MS e validada com a Alta Gestão. Esta análise tem a finalidade de fornecer uma visão holística sobre os cenários e condições atuais da instituição, assim como visualizar num futuro o comportamento dos agentes e mercado em questão.

Foram então relacionadas as principais Forças (*Strength*) internas, ou seja, a percepção da instituição em relação aos suas potencialidades mais evidentes e contribuintes para entrega de Valor aos clientes e sociedade. Também suas Fraquezas (*Weakness*) internas, assim atentando para questões de melhoria dentro da instituição. Em relação ao cenário externo foram relacionadas as Oportunidade (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) numa tentativa de visualizar no ambiente inserido as oportunidades e perigos que impactam na instituição. No infográfico da Figura 3 abaixo apresentamos um resumo dos principais pontos levantados nesta análise.



Figura 3 - SWOT SENAR-AR/MS

6. EIXOS ESTRATÉGICOS

Com base nas análises anteriores e a partir de mapeamentos e levantamentos com a Alta Direção do SENAR-AR/MS, o Planejamento Estratégico para o Ciclo 2020-2024 terá como direcionador Eixos e Temas Estratégicos a fim de direcionar e orientar os desdobramentos seguintes. Esta construção tem o objetivo de alinhar os objetivos estratégicos, as ações, os processos e os projetos resultantes do Planejamento, desta forma a instituição poderá verificar em qual caminho está seguindo e gerenciar ações de correção, fomento ou redirecionamentos durante a execução deste plano.

Como produto desta construção temos o Mapa Estratégico SENAR-AR/MS Ciclo 2020-2024 a seguir.



Figura 4 - Mapa Estratégico 2020-2024

Esses três pilares – Fortalecimento Institucional, Protagonismo Estratégico e Desenvolvimento Sistêmico – serão sustentadores das ações presentes no Planejamento Estratégico.

Entende-se enquanto Fortalecimento Institucional ações que venham a conferir a instituição força para manutenção da execução de seus propósitos, como também a relação com o ambiente externo. Portanto para este Eixo os Temas são; “Equilíbrio Financeiro” – ações de promoção ao amadurecimento da gestão financeira da instituição, com foco na diversificação das fontes de receitas e na melhoria da gestão de custos: “Imagem Institucional” – foco na gestão da

marca do SENAR-AR/MS, desenvolvendo projetos que proporcionem a sociedade a visualização transparente das atividades da organização, assim como na promoção de atividades de visibilidade positiva em ações de parceria e cooperação com outras instituições.

No Eixo Protagonismo Estratégico o SENAR-AR/MS buscará se posicionar proativamente na busca por estabelecer parcerias estratégicas que estejam de acordo com seu Propósito de Negócio. Neste sentido temos os seguintes Temas: “Cooperação” – desenvolvimento de ações e projetos com instituições locais e internacionais para fomento de suas atividades, unindo esforços quando existe um objetivo comum com estes agentes externos; “Gestão do Conhecimento” – este protagonismo necessita de uma gestão das informações e conteúdos técnicos produzidos dentro do SENAR-AR/MS, tendo este tema o intuito de desenvolver uma cultura de protagonismo quanto a produção, divulgação e guarda de conteúdos profissionais e de referência do agronegócio; “Inovação e Melhoria Contínua” – este protagonismo deve ser fruto de ações que coloquem a instituição enquanto pioneira e inovadora, isto em conjunto com um esforço interno de melhoria nas rotinas de trabalho e entrega de valor aos clientes e sociedade.

Para o Eixo de Desenvolvimento Sistêmico o SENAR-AR/MS entende como fundamental o fomento de uma cultura interna de progressão contínua, de amadurecimento dos processos de gestão e alinhamento de toda equipe nestes esforços. Sendo assim os Temas deste Eixo são: “Qualificação e Comprometimento” – como trabalhado nas análises a necessidade de atualização constante é um grande desafio a instituição, desta forma a qualificação e o aperfeiçoamento técnico e profissional da equipe é essencial para obtenção dos objetivos, da mesma forma o espírito de pertencimento e de comprometimento com o trabalho deve estar transversal a todas atividades da casa.

7. DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

7.1. Plataforma de Negócio SENAR-AR/MS

As análises de cenários e perspectivas levaram a uma avaliação da Plataforma de Negócio do SENAR-AR/MS, sendo mantidas as Definições de Negócio, Missão e Princípios. Dentro da Visão houve um acréscimo em relação a responsabilidade financeira “de forma sustentável”, com base no desafio deste Ciclo de Planejamento em função das mudanças tributárias já em vigor e as que estão sendo propostas pelo Governo Federal.

Desta forma a Plataforma de Negócios do SENAR-AR/MS fica consolidada para o Clico 2020-2024 da seguinte maneira.

NEGÓCIO

Educação, informação e conhecimento em agronegócio.

MISSÃO

Promover a educação, a informação e o conhecimento em agronegócio das pessoas do meio rural, com inovação e competência, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Estado.

VISÃO

Ser uma instituição de referência em educação, inovação e conhecimento das pessoas do meio rural atendendo, de forma sustentável, às necessidades dos diversos setores do agronegócio de Mato Grosso do Sul.

PRINCÍPIOS

Satisfação de pessoas, responsabilidade, transparência e foco em resultados.

7.2. Estrutura Organizacional

Em revisão a estrutura organizacional foram identificadas necessidades de adequações para facilitar o gerenciamento do Planejamento Estratégico, sendo transferidas Unidades de Diretoria e com a criação da Unidade de Inteligência de Negócios.

Em relação as mudanças de Diretoria temos a movimentação do Departamento de Planejamento e Projetos (DEPLAN) para Diretoria Administrativa e Financeira. Esta mudança se deu a partir de uma percepção da Alta Gestão de que o DEPLAN teria maior mobilidade e visão de negócio com esta conexão. Outra mudança se deu também para Diretoria Administrativa Financeira com a movimentação da Unidade de Tecnologia da Informação, pelos mesmos motivos da anterior e também para maior proximidade na construção dos sistemas demandados com o novo Ciclo.

No desenvolvimento do Planejamento Estratégico foi criado a Unidade de Inteligência de Negócios, setor destinado a ser responsável pelo relacionamento do SENAR-AR/MS com suas partes interessadas. Esta unidade teve sua criação com base nas novas demandas levantadas nos estudos deste Planejamento como também em cases de sucessos de outras regionais com Unidades ou Setores semelhantes a este. A Unidade de Inteligência de Negócios tem papel fundamental no desenrolar de vários Objetivos Estratégicos deste Ciclo, principalmente em relação ao levantamento dos requisitos das partes interessadas e no estreitamento do relacionamento com grandes contribuintes.

Estas alterações já foram sancionadas e postas em prática, iniciando o Ciclo com estes ajustes dentro do Organograma do SENAR-AR/MS. No ANEXO I segue a estrutura atualizada para o Ciclo 2020-2024.

8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os Objetivos Estratégicos deste Planejamento foram constituídos a partir das ferramentas de análise e reuniões com equipe e Alta Gestão. Todos objetivos estão alinhados com os Eixos e Temas Estratégicos estabelecidos e terão seus resultados mensurados através de Indicadores de Processo e Projetos apresentados mais à frente. Para facilitar a compreensão do fluxo de desdobramentos do Planejamento Estratégico do SENAR-AR/MS segue infográfico alusivo a este processo.

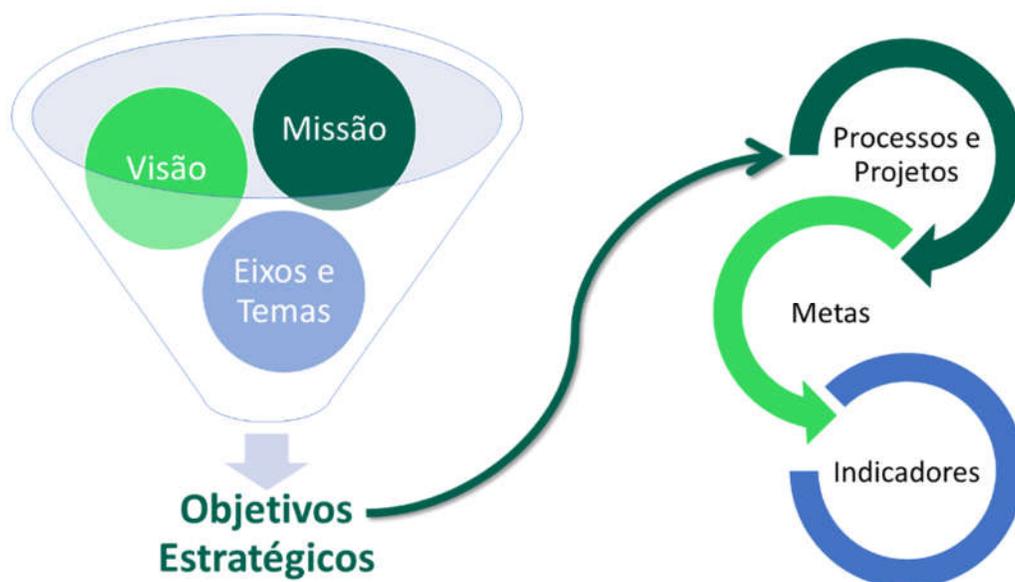


Figura 5 – Desdobramentos Objetivos em Indicadores

8.1. Promover Receitas

Objetivo Estratégico relativo ao Eixo de Fortalecimento Institucional e Tema de Equilíbrio Financeiro, a promoção de novas receitas se constitui como um dos principais objetivos para este Ciclo de Planejamento. O novo cenário de contribuições obrigatórias, principal fonte de receita hoje no SENAR-AR/MS, além das mudanças esperadas dado discurso do Governo Federal geram a necessidade de quebra de paradigmas.

Legalmente o SENAR-AR/MS tem algumas restrições quanto a objetos de remuneração, sendo impedida por exemplo pelas diretrizes do SENAR Central de cobrar por cursos. Porém algumas atividades podem ser fonte de renda, historicamente o número de ações neste sentido é muito baixo, dado a falta de motivação financeira para tanto. As ações para alcance deste objetivo serão compartilhadas por toda a equipe, sendo as novas ideias apresentadas a Diretoria e Assessoria Jurídica para validação.

8.2. Otimizar a Gestão de Custos

Do outro lado da balança do Equilíbrio Financeiro está a Gestão de Custos, este gerenciamento não vinha sendo feito de forma sistematizada pelo SENAR-AR/MS e agora terá caráter de prioridade. A diretriz de “fazer mais com o mesmo” exige um esforço conjunto na melhora da eficiência na utilização dos materiais e serviços.

Para alcançar este Objetivo Estratégico foi estabelecido um Plano de Ação e definidas metas de economia em compras e execução de recursos tratados mais à frente neste documento.

8.3. Implantar Sistemas de Metas por Processos e Projetos

Se demonstra como essencial, dentro das intenções de profissionalização da gestão e evolução dos processos gerenciais, a implantação de um sistema de mensuração de resultados a partir de processos e projetos.

Este Objetivo Estratégico funcionará de forma transversal aos demais objetivos, sendo resultado de um esforço de mapeamento de processos assim como na utilização da metodologia de gestão de projetos no SENAR-AR/MS.

8.4. Sistematizar e Simplificar os Processos Críticos

A Cadeia de Valor do SENAR-AR/MS possui pontos críticos em relação a entrega de valor aos clientes e parceiros, neste sentido este Objetivo Estratégico visa, a partir do mapeamento destes processos, proporcionar a oportunidade de melhorias e desenvolvimento de novas práticas.

8.5. Estabelecer Rede de Mobilizadores

Para realização de grande parte de suas atividades o SENAR-AR/MS conta com a colaboração de Mobilizadores, que são agentes locais que se dedicam a captar participantes dentro de suas comunidades. Portanto tem papel fundamental no sucesso das ações, sendo um link entre a população da localidade do curso e evento e a instituição, assim sendo se mostra estratégico estabelecer um ambiente propício de troca de informações com estes agentes, assim como para desenvolvimento destes enquanto porta-vozes.

Este Objetivo Estratégico conta com um plano de ação voltado ao desenvolvimento de um ambiente para troca de informações, como também a continuidade de programas para desenvolvimento destes Mobilizadores. Ainda em relação a este Objetivo temos metas específicas para acompanhamento dos resultados de mobilização nas diversas áreas de atuação do SENAR-AR/MS.

8.6. Implantar Canais de Orientação e Informação

O SENAR é responsável pela construção de inúmeros trabalhos técnicos e científicos, além de ser fonte de informações sobre o agronegócio para diversos agentes, como revistas, jornais e periódicos. Desta forma o SENAR-AR/MS entende como importante a sistematização da inclusão e disponibilização destes materiais com a finalidade de se firmar enquanto referência científica.

8.7. Ofertas Proativas de Programas de Cadeias Produtivas

Como visto nas análises ambientais e de contexto as mudanças aceleradas na Educação e tecnologias no campo exigem da instituição uma ação contínua de revisão e adequação nos portfólios de cursos e ações. Desta forma este Objetivo Estratégico tem a finalidade de sistematizar um processo de construção proativa destas revisões de conteúdo e programas. Sendo pautada no “Foco no Cliente”, esta ação permite que a instituição consiga estabelecer um link contínuo com seus clientes e parceiros no sentido de não ser reativo as demandas, mas proporcionar uma agilidade na oferta de materiais atualizados e em consonância com os avanços tecnológicos.

8.8. Promover o Aperfeiçoamento dos Agentes

Como tratado anteriormente, grande parte da força humana presente nas ações do SENAR são terceiras, desde Instrutores de FPR a Consultores de ATeG. Estes agentes têm papel fundamental na entrega de valor aos clientes e no sucesso do Planejamento da instituição, desta forma contar com uma equipe coesa e atualizada faz parte deste objetivo.

8.9. Implantar o Sistema de Gestão por Competência

O investimento em pessoas faz parte do DNA do SENAR-AR/MS, no sentido de profissionalizar e deixar os processos de desenvolvimento pessoal mais efetivos surge a necessidade de implantar o sistema de Gestão por Competências. Com um Plano de Desenvolvimento Individual voltado as competências a instituição tem a oportunidade de trabalhar as características individuais de seus colaboradores e voltar suas potencialidades ao alcance do Propósito da organização.

8.10. Estreitar Relação com Grandes Contribuintes

Este Objetivo Estratégico tem como parâmetro o “Foco do Cliente”, com a finalidade de ouvir ativamente as demandas destes contribuintes e voltar os esforços a atender essas demandas. Para alcançar este objetivo o SENAR-AR/MS focará em ações de estreitamento das relações com estes contribuintes, visitando e participando de ações dentro do contexto destes.

8.11. Criar Vertente Transversal de Sustentabilidade

Dentro das ações do SENAR-AR/MS existem várias vertentes de sustentabilidade. Podemos visualizar isto desde as Assistências Técnicas que orientam quanto ao descarte correto dos vasilhames de defensivos agrícolas, até Programas Especiais como o Agrinho que leva conhecimento sobre consciência ambiental a alunos do ensino básico de toda a rede estadual. O esforço deste Objetivo Estratégico está em conseguir demonstrar de forma mais clara aos interessados que o SENAR-AR/MS é referência em educação e conscientização ambiental no Estado do Mato Grosso do Sul.

8.12. Implantar Avaliação de Egressos

O SENAR-AR/MS tem o objetivo de transformar a vida da sociedade sul-mato-grossense, isto fica muito evidente nas entrevistas com egressos dos programas de educação, promoção social e assessorados pela equipe técnica. Contudo não existe ainda uma sistematização deste resultado, desta forma este Objetivo Estratégico tem a finalidade de padronizar um processo de avaliação

de egressos de todas as atividades da instituição e tornar visível as estatísticas dos resultados alcançados.

9. DESDOBRAMENTOS

9.1. INDICADORES ESTRATÉGICOS

Como diziam KAPLAN e NORTAN desde 1997 “o que não é medido não pode ser gerenciado”, com o objetivo de acompanhar e controlar a execução da estratégia o SENAR-AR/MS estabeleceu um conjunto de Indicadores Estratégicos. Estes indicadores tem o objetivo de relacionar seus resultados ao sucesso do alcance da estratégia organizacional e servir como farol quanto ao direcionamento que estes resultados estão apontando.

A relação de Indicadores Estratégicos definidos neste momento foi construída a partir de parâmetros da Alta Gestão e reuniões com os gestores responsáveis pelo aferição e controle. Foram levantados diversos indicadores e a partir dos conceitos de “Indicadores SMART” (Figura 6) ficaram definidos 8 Indicadores Estratégicos para o Ciclo 2020-2024.



Figura 6 - Objetivos SMART

Os Indicadores Estratégicos aqui estabelecidos, como visualizado no Ciclo de Planejamento, poderão ser revistos caso não tenham aderência ou não estejam sendo satisfatórios quanto a visualização dos resultados almejados durante o processo de gestão.

Desta forma, os Indicadores Estratégicos do SENAR-AR/MS ficaram definidos quanto a suas fórmulas e meta conforme figura abaixo.

Visão	Indicador Estratégico	Fórmula	Meta
Ser referência em educação, inovação e conhecimento	Índice de Efetividade da ATeG	=média ponderada dos indicadores táticos ATeG	90%
	Índice de Efetividade da Educação	=média ponderada dos indicadores táticos da Educação	90%
	Índice de Atualização do Portfólio da Educação	=novos cursos programas/portfólio atual	30%
	Market Share em Educação no Agronegócio	=mercado coberto SENAR-MS/mercado MS	Ser líder
Atender de forma sustentável	Excelência na Prestação de Serviços	=média ponderada indicadores táticos excelência na prestação de serviços	90%
	Índice de Sustentabilidade Financeira	=média ponderada dos indicadores táticos de Sustentabilidade Financeira	90%
Atender às necessidades dos diversos setores do agronegócio de Mato Grosso do Sul	Índice de Atendimento aos Requisitos das Partes Interessadas	=requisitos atendidos/total de requisitos	80%
	Satisfação dos Clientes e Imagem Institucional	=média ponderada de avaliações de satisfação e pesquisa de imagem institucional	90%

Tabela 1 - Visão x Objetivos Estratégicos

Os Indicadores Estratégicos serão atualizados mensalmente e os desvios e correções serão tratados a partir de Planos de Ações a serem apresentados nas reuniões com os gestores. Caso exista alguma intercorrência ou dificuldade na concepção dos resultados os indicadores serão atualizados sem prejuízo dos alcances já obtidos. Vale ressaltar que as áreas continuarão a aferir os indicadores já utilizados nos “Relatórios de Gestão”, SEO, GAS entre outros, sendo este modelo apresentado uma forma de aferir o alcance com o Propósito de Negócio do SENAR-AR/MS de maneira assertiva e objetiva, como representado no infográfico abaixo.

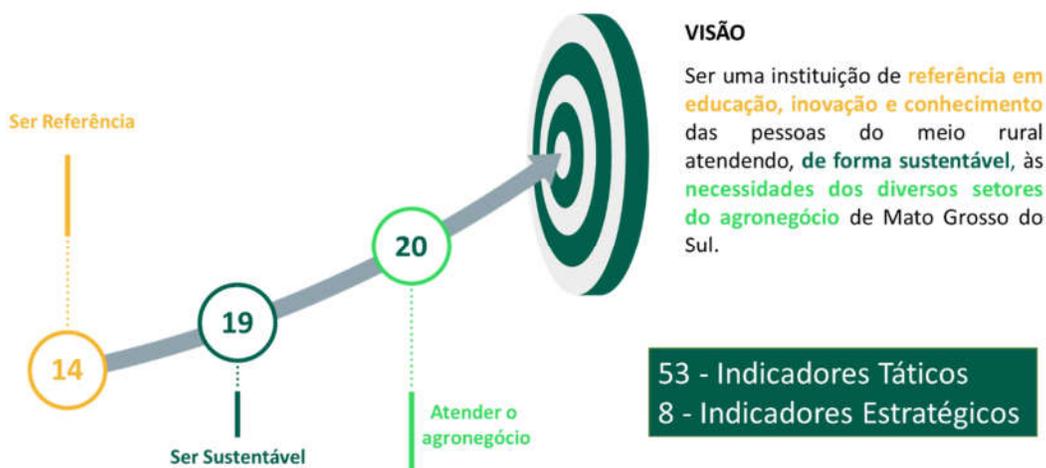


Figura 7 - Alcance da Visão SENAR-AR/MS

A seguir os Indicadores Estratégicos destrinchados no nível tático com suas respectivas metas ao longo do Ciclo 2020-2024. Os Indicadores sem metas para os anos subsequentes serão atualizados assim que os resultados forem aferidos, sendo direcionado novo alvo conforme a execução dos trabalhos.

9.1.1. Índice de Efetividade da ATeG

Indicador Tático	Fórmula	Responsável	Meta 2020	2021	2022	2023	2024	Periodicidade
Taxa de Execução da Meta Financeira AteG	=Despesa executada/despesa orçada	ATeG	90%	90%	95%	95%	95%	Mensal
Taxa de Execução meta física ATeG	=visitas/ visitas planejadas	ATeG	95%	95%	95%	95%	95%	Mensal
Índice de Avaliação Positiva dos Egressos ATeG	=nível de satisfação egressos ATeG	ATeG	85%	90%	95%	95%	95%	Anual
Avaliação Interna dos Agentes de ATeG	=média obtida na avaliação escrita	ATeG	90%	90%	95%	95%	95%	Semestral

Tabela 2 - Efetividade da ATeG

9.1.2. Índice de Efetividade da Educação

Indicador Tático	Fórmula	Responsável	Meta 2020	2021	2022	2023	2024	Periodicidade
Índice de Avaliação Positiva dos Egressos Educacional	=nível de satisfação Educacional	Educacional	85%	90%	95%	95%	95%	Anual
Índice de Avaliação Positiva dos Egressos EFO	=nível de satisfação EFO	Centro de Excelência	85%	90%	95%	95%	95%	Anual
Queda na Taxa de Desistência	=média de desistências no período/média de desistências 2019	Educacional	60%	-	-	-	-	Mensal
Taxa de ocupação EFO	=inscritos/presentes	Centro de Excelência	90%	90%	95%	95%	95%	Mensal
Taxa de ocupação Educacional	=inscritos/presente	Educacional	90%	90%	95%	95%	95%	Mensal
Taxa de concluintes Educacional	=concluintes/ ingressos	Educacional	90%	90%	95%	95%	95%	Mensal
Taxa de concluintes EFO	=concluintes/ ingressos	Centro de Excelência	90%	90%	95%	95%	95%	Mensal

Tabela 3 - Efetividade Educacional

9.1.3. Excelência na Prestação de Serviços

Indicador Tático	Fórmula	Responsável	Meta 2020	2021	2022	2023	2024	Periodicidade
Índice de execução orçamento PDI	=executado capacitações/ orçamento capacitações	Gestão de Pessoas	80%	85%	90%	90%	95%	Trimestral
Taxa de Processos Publicados	=número de processos publicados no período	Deplan	2	2	-	-	-	Mensal
Índice de desempenho de prazo - IDP Projetos	=desempenho de prazo/desempenho de prazo planejado	Deplan	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal
Índice de desempenho de prazo - IDP Jurídico	=número atendidas dentro do prazo/demandas totais	Assessoria Jurídica	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal
Índice de desempenho de prazo - IDP Patrimônio	=nº de solicitações atendidas no prazo/total de solicitações no período	Patrimônio, S. Gerais e Almoxarifado	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal
Índice de desempenho de prazo - IDP Controle Interno	=número atendimentos dentro do prazo/demandas totais	Controle Interno	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal
Índice de desempenho de prazo - IDP Contabilidade	=prazos atendidos/prazos totais	Contabilidade	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal
Índice de desempenho de prazo - IDP TI	=número atendidas dentro do prazo/demandas totais	Tecnologia da Informação	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal
Economia nas produções de peças de marketing	=custo interno de produção/ tabela SINAPRO	Marketing	30%	28%	27%	26%	25%	Mensal
Ações DETEC	=Atividades	DETEC	250	275	300	325	350	Mensal

Tabela 4 - Excelência na Prestação de Serviços

9.1.4. Índice de Atendimento aos Requisitos das Partes Interessadas

Indicador Tático	Fórmula	Responsável	Meta 2020	2021	2022	2023	2024	Periodicidade
Índice de atendimento aos requisitos das partes interessadas	=requisitos atendidos/total de requisitos	Unin	80%	85%	90%	90%	95%	Trimestral
Taxa de ocupação Eventos	=inscritos/presente	Eventos	90%	90%	90%	90%	90%	Mensal
Taxa de Turnover	=[(entradas + saídas)/2]/ total	Gestão de Pessoas	1,50%	1,40%	1,30%	1,10%	1%	Mensal
Aumento potencial de arrecadação	=visitas sucesso/total de visitas	Arrecadação	80%	-	-	-	-	Trimestral
Percentual de Sindicatos CNES validados	=número de sindicatos cnes validados/total de sindicatos	Unidade Sindical	70%	75%	80%	85%	90%	Mensal
Índice de atendimento Sindical - IDP Sindical	=atendimentos no período/número de dias úteis x colaboradores x 3 atendimentos	Unidade Sindical	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal
Conquistas	Resultados de participações em comitês e outras atividades de representatividade	DETEC	2	-	-	-	-	Mensal
Índice de relevância	Índice de relevância na produção de materiais	DETEC	51%	53%	55%	58%	60%	Mensal
Produção de estudos técnicos	Produção de material técnico a ser disponibilizado	DETEC	2	-	-	-	-	Semestral
Taxa de execução plano de visitas Unin	=visitas executadas/ visitas planejadas	Unin	80%	90%	-	-	-	Trimestral

Tabela 5 - Atendimento aos Requisitos das Partes Interessadas

9.1.5. Índice de Atualização do Portfólio da Educação

Indicador Tático	Fórmula	Responsável	Meta 2020	2021	2022	2023	2024	Periodicidade
Índice de atualização de portfólio	=número de novos cursos e programas ofertados/ total de curso ofertados	Educacional	30%	30%	35%	35%	35%	Semestral

Tabela 6 - Atualização do Portfólio da Educação

9.1.6. Índice de Sustentabilidade Financeira

Indicador Tático	Fórmula	Responsável	Meta 2020	2021	2022	2023	2024	Periodicidade
Índice Execução Orçamentária da Receita de Aplicações	=receita Executada de aplicações/Receita Orçada de aplicações	Tesouraria	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal
Índice de Execução Orçamentária da Receita de Contribuições	=arrecadação atual/ Mesmo período ano anterior	Arrecadação	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal
Percentual de Receita de serviços e convênios	=receita convênio e serviço/receita total	Deplan	10%	12%	13%	14%	15%	Semestral
Liquidez	=valor disponível/ média despesas mensais	Tesouraria	14	14,5	15	15	15	Mensal
Redução do Nível de Estoque	=valor estoque final/valor estoque inicial	Patrimônio, S. Gerais e Almoxarifado	<1	<1	1	-	-	Trimestral
Economia em compras	=valor executado/valor orçado PAT	Compras	85%	85%	90%	-	-	Mensal
Índice de desempenho de prazo - IDP Compras	=prazo executado/prazo estipulado	Compras	1	1	1	1	1	Mensal
Aumento potencial de arrecadação	=visitas sucesso/total de visitas	Arrecadação	80%	-	-	-	-	Trimestral
Índice de cobertura de licitações	=nº dias não cobertos	Compras	0	-	-	-	-	Trimestral

Tabela 7 - Sustentabilidade Financeira

9.1.7. Market Share em Educação no Agronegócio

Indicador Tático	Fórmula	Responsável	Meta 2020	2021	2022	2023	2024	Periodicidade
Taxa de Execução da Meta Física Educacional	=Despesa executada/despesa orçada	Educacional	90%	90%	95%	95%	95%	Mensal
Taxa de Execução da Meta Física EFO	=Despesa executada/despesa orçada	Centro de Excelência	90%	90%	95%	95%	95%	Mensal

Tabela 8 - Market Share

9.1.8. Satisfação dos Clientes e Imagem Institucional

Indicador Tático	Fórmula	Responsável	Meta 2020	2021	2022	2023	2024	Periodicidade
Avaliação dos Agentes Educacional pelos Clientes	=média da avaliação	Educacional	90%	90%	95%	95%	95%	Trimestral
Avaliação dos Agentes ATeG pelos Clientes	=média da avaliação	ATeG	90%	90%	95%	95%	95%	Trimestral
Avaliação dos Agentes EFO pelos Clientes	=média da avaliação	Centro de Excelência	90%	90%	95%	95%	95%	Trimestral
Avaliação dos Agentes pelos Clientes	=média da avaliação	Deplan	90%	90%	95%	95%	95%	Semestral
Índice de Repercussão positiva na Mídia	=presença positiva na mídia/valor investido em mídia	Comunicação	90%	90%	95%	95%	95%	Mensal
Satisfação com comunicação Interna	=nível de satisfação com a comunicação interna	Gestão de Pessoas	90%	90%	95%	95%	95%	Semestral
Índice de Avaliação dos Egressos	=nível de satisfação	Deplan	90%	90%	90%	90%	90%	Anual
Índice de desempenho de prazo - IDP Secretaria	=número atendidas dentro do prazo/demandas totais	Secretaria	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal
Nível de satisfação com eventos	=NPS	Eventos	80%	85%	85%	90%	90%	Mensal
Índice de desempenho de prazo - IDP MKT	=prazo executado/prazo pretendido	Marketing	100%	100%	100%	100%	100%	Mensal

Tabela 9 - Satisfação dos Clientes e Imagem Institucional

10. PLANO DE AÇÃO

Como resultado deste trabalho também temos a constituição de um Plano de Ação

Processo	Indicador	Meta ou degrau	Planos de Ação	Conexão com Mapa Estratégico
Governança				
Controle Interno	- Melhorias de controle de processo implantadas.	Implantar 2020	Implantar acompanhamento compartilhado de ações corretivas e de melhorias de controles (2020)	Imagem Institucional e Melhoria Contínua
	- Taxa de execução do plano de verificação de controles. IDP Controle Interno.	> 100%		
Assessoria Jurídica	- Taxa de entrega de processos analisados dentro do prazo. IDP Assessoria Jurídica.	> 100%	Inserir cláusula anticorrupção nos termos de cooperação (2020) Reportar ocorrências e preocupações legais no relatório de monitoramento de resultados (2020)	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
Secretaria	- Taxa de demandas respondidas dentro do prazo. IDP Secretaria.	> 100%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
Prestação de Contas				
Prestação de contas SENAR	-Taxa de entrega dos relatórios oficiais no prazo.	100%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Gestão por Processos e Projetos
Relações Institucionais				
Tratamento de Manifestações	-Taxa de manifestações respondidas dentro do prazo.	> 90%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
Relações com sindicatos	-Taxa de regularização dos sindicatos.	> 70%	Manter programa de visitas técnicas de apoio à regularização; incentivar sindicatos a estabelecer plano de sustentação econômica	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional

Gestão Estratégica				
Planejamento Estratégico	-Taxa de execução dos planos de ação.	Implantar 2020	Implantar reuniões mensais de monitoramento com registros compartilhados (2020)	Gestão por Processos e Projetos
Gestão de Projetos	-Taxa de projetos aderentes à metodologia / total de projetos considerados relevantes.	Implantar 2020	Implantar critérios para definição de projeto relevante (estratégicos ou de impacto externo) (2020)	Gestão por Processos e Projetos
	-Taxa de projetos com desempenho de prazo conforme planejado.	>90%		
Gestão de Processos	-Taxa de processos de primeiro e segundo níveis com certificação inicial.	Implantar até 2022	Implantar critérios para certificação inicial de processo (mapeamento <i>as-is</i> e <i>to-be</i> , análise de riscos e plano de melhoria compartilhado) (2020)	Gestão por Processos e Projetos
	-Taxa de processos em mapeamento <i>as-is</i> .	> 80%	Manter iniciativa de mapeamento	Gestão por Processos e Projetos
	- Processos publicados.	24	Manter iniciativa de formalização dos processos; assegurar validação pela Diretoria	Gestão por Processos e Projetos
Gestão de Indicadores	- Taxa de indicadores com desvio que têm ação corretiva aceita.	Implantar até 2021	Continuar implantação do relatório mensal de resultados com reunião trimestral com a Diretoria	Gestão por Processos e Projetos
Gestão do Programa de Excelência da Gestão	- Pontuação obtida no Prêmio MS Competitivo.	> 250	Retomar atividades do PEG (2020)	Gestão por Processos e Projetos
Desenvolvimento de Cursos e Programas				
Criação e Revisão de cursos FPR e PS	- Índice de atualização de portfólio	30%	Acelerar a implantação dos itinerários formativos (trilhas de aprendizagem)	Gestão do Conhecimento
Planejamento Anual de Trabalho				
Planejamento das ações e orçamento	-Taxa de etapas do orçamento entregues no prazo.	> 95%	Incrementar apropriação das informações externas pelas áreas responsáveis por alimentar as premissas (2020)	Inovação e Melhoria Contínua

Acompanhamento da execução do PAT	-Taxa de assertividade (programas com execução entre 90 e 110).	> 90%	Reiniciar Comitê do PAT (reunião mensal e fórum trimestral) (2020)	Gestão por Processos e Projetos
Credenciamento de Instrutores, Tutores e Técnicos				
Credenciamento de Instrutores FPR; PS; PPE; e EFO Centro de Excelência	-Taxa de descredenciamento em 5 anos.	Implantar até 2021	Desenvolver coordenação e relacionamento em formato de rede (2020)	Qualificação e Comprometimento
	-Nota média atribuída pelo supervisor pedagógico.	Implantar 2020		
Credenciamento de Tutores EFO EaD	-Taxa de descredenciamento em 5 anos.	Implantar até 2021	Desenvolver coordenação e relacionamento em formato de rede (2020)	Qualificação e Comprometimento
	-Nota média atribuída pelo supervisor pedagógico.	Implantar 2020		
Credenciamento de Técnicos e Supervisores ATeG	-Taxa de descredenciamento em 5 anos.	Implantar até 2021	Desenvolver coordenação e relacionamento em formato de rede (2020)	Qualificação e Comprometimento
	-Nota média atribuída pelo supervisor pedagógico.	Implantar 2020		
Operacionalização de FPR e PS				
Mobilização dos participantes	-Taxa de cancelamento.	< 5%	Desenvolver coordenação e relacionamento com os mobilizadores em formato de rede (2020)	Cooperação
	-Taxa de desistência.	< 5%		
Confirmação de turmas	-Taxa de alcance da meta física.	> 90%	Manter as iniciativas de aprimoramento da assertividade do planejamento, por meio de comunicação mais eficaz com os sindicatos	Equilíbrio Financeiro
	-Capacidade de atendimento dos instrutores.	> 90% (dos cursos)	Manter as iniciativas de incrementar o portfólio de instrutores	Cooperação
Organização de ambiente e recursos	- Índice de satisfação do educando com o ambiente.	> 90%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional

Instrutoria	- Índice de satisfação do educando com o instrutor.	> 90%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
Supervisão Pedagógica	- Taxa de execução de verificações realizadas/ planejadas.	> 90%	Mudar o foco da supervisão para análise pedagógica estratégica (2020)	Gestão do Conhecimento
	- Taxa de conclusão.	> 90%		Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
Encerramento de turma	- Taxa de egressos atuantes no mercado.	Implantar até 2021	Implantar sistemática para avaliação do aluno egresso (parceria com Centro de Excelência) (2021)	Cooperação
Operacionalização de EFO (por modalidade)				
Processo Seletivo	-Taxa de inscritos.	Implantar 2020	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Inovação e Melhoria Contínua
Confirmação de turmas	-Taxa de matriculados.	Implantar 2020	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Inovação e Melhoria Contínua
	-Taxa de alcance da meta física (E)	90%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Equilíbrio Financeiro
Organização de ambiente e recursos	-Índice de satisfação do educando com o ambiente/sistema.	90%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
Tutoria e Realização do encontro presencial	-Índice de satisfação do educando com o tutor.	90%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
Acompanhamento	-Taxa de evasão (E)	< 10%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Inovação e Melhoria Contínua
Encerramento de turma	-Taxa de egressos alocados no mercado (P)	Implantar 2020	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Cooperação
	-Taxa de egressos colocados no mercado (P)	A ser definida posteriormente		
Operacionalização de ATeG				

Formação do Grupo de produtores	- Taxa de assertividade do custo médio por propriedade.	Implantar 2020	Implantar ferramentas integradas para coleta de informações e diagnósticos (2020) Alterar vinculação desta ação para o Processo: Realização da ATeG	Equilíbrio Financeiro
	- Taxa de cobertura do mercado potencial.	Implantar 2020		
Realização da ATeG	- Taxa de Execução meta física ATeG	90%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Equilíbrio Financeiro
Encerramento	- Índice de Avaliação dos Egressos ATeG	85%	Aplicar pesquisa sistematizada com egressos.	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
Gestão de Comunicação, Marketing e Eventos				
Produção	- Taxa de demandas atendidas dentro do prazo. IDP Marketing.	100%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Qualificação e Comprometimento
Gestão da Marca	- Índice de Repercussão positiva na Mídia.		Avançar estratégia de marketing na Internet (2020)	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
Gestão de Eventos	- Net Promoter Score médio ponderado dos eventos.	80%	Implantar sistemática de briefing de eventos (planejar com antecedência razoável) (2021)	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
	- Taxa de assertividade (% dos eventos com execução entre 90 e 110).	90%		
Endomarketing	- Taxa de satisfação com a comunicação interna.	Implantar 2020	Inserir questão específica na pesquisa de clima (2020)	Qualificação e Comprometimento
Gestão de Pessoas				
Atração e retenção de colaboradores	-Taxa de efetivação do feedback (do total de gestores).	90%	Implantar entrevista de desligamento com registro (2021) Implantar critérios para definição de ação após avaliação de desempenho (2020)	Qualificação e Comprometimento
	-Turnover voluntário.	1,5%		
Treinamento e Desenvolvimento	-Taxa de execução do PDI.	80%	Estabelecer conexão entre Plano de Desenvolvimento Individual e Levantamento de Necessidades de Treinamento (2021)	Qualificação e Comprometimento

Remuneração, reconhecimento e incentivo	-Taxa de absenteísmo.	Reduzir 40%	Planejar a implantação de Banco de Horas (2022)	Qualificação e Comprometimento
Relacionamento com os colaboradores	- Índice de Clima Organizacional.	Realizar 2021	Implantar pesquisa de clima bienal (2021)	Qualificação e Comprometimento
Gestão de Suprimentos				
Aquisição de bens e serviços	-Taxa de licitações dentro do prazo. IDP Compras.	100%	Automatizar pedidos de cotação (2021)	Equilíbrio Financeiro
	-Taxa média ponderada de desconto em pregões. Economia em compras.	15%		
Gestão de Estoque	-Taxa de estoque real/ contábil.	Entre 90 e 110%	Aprimorar controles sobre acesso ao estoque e ao cadastro de materiais (2020) Implantar metodologia para evitar compra em excesso de materiais já disponíveis no estoque ou já pedidos (2021)	Gestão por Processos e Projetos
	-Redução níveis de estoque físico	<1		
	-Perdas de material. • por prazo de validade. • por cancelamento de curso ou evento.	Implantar 2020		
Gestão Patrimonial	-Taxa de execução de orçamento realizado/ planejado.	> 90%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Inovação e Melhoria Contínua
Gestão de Tecnologia da Informação				
Gestão dos sistemas de informação	-Taxa de sistemas desenvolvidos no tempo contratado. IDP TI.	100%	Desenvolver Plano de Demandas com critérios de priorização (estratégico/ manutenção crítica/ manutenção de rotina) (2021) Aplicar Gestão de Projetos aos desenvolvimentos estratégicos (2020)	Inovação e Melhoria Contínua
Segurança da Informação	-Quantidade. de incidentes críticos.	Implantar 2020	Reduzir vulnerabilidade dos sistemas que têm interação com instrutores, clientes e sindicatos (proteção de dados) (2020)	Inovação e Melhoria Contínua
Gestão da infraestrutura de TI	-Taxa de dias com mais de uma interrupção ou com interrupção superior a uma hora.	< 5%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Inovação e Melhoria Contínua
Gestão do suporte ao usuário de TI	-Taxa de reincidência de help desk.	< 10%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Inovação e Melhoria Contínua

Gestão Financeira e Contábil				
Recebimento	-Índice de execução orçamentária da receita.	100%	Implantar sistemática de verificação de contribuição por CNPJ (2021)	Equilíbrio Financeiro
	-Aumento potencial na arrecadação provindo de visitas.	Implantar 2020		Equilíbrio Financeiro
Pagamento	-Taxa de pagamentos errados ou com atraso.	< 5%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Equilíbrio Financeiro
	-Taxa de repasses errados ou com atraso.	< 5%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Equilíbrio Financeiro
	-Taxa de atraso de pagamento de tributos.	< 1%	Não foram identificados planos adicionais às ações de melhoria da rotina	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional
Demonstração contábil	-Taxa de requisitos legais e contábeis não atendidos.	< 5%	Desenvolver lista de requisitos legais e contábeis aplicáveis ao SENAR (2021)	Satisfação dos clientes e Imagem Institucional

11. ANEXO I

