SENAR
Paraíba

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2020 • 2024

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural • Administração Regional Paraíba - SENAR-AR/PB

SENAR
Paraíba

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2020 • 2024

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural • Administração Regional Paraíba - SENAR-AR/PB

Lista de Quadros, Figuras e Tabelas

Quadro 1 – Comparativo entre Vantagem Competitiva e Avaliação de Valor 10

Figura 1 - Proposta de Valor do SENAR - Administração Central 7

Figura 2 – Etapas da gestão estratégica 9

Figura 3 – Modelo de Mapa de Estratégico segundo Kaplan e Norton 12

Figura 4 - Fluxo do planejamento estratégico 2020/2014 do SENAR/PB 14

Figura 5 – Número de objetivos por perspectiva estratégica 21

Figura 6 - Número de iniciativas por perspectiva estratégica..... 22

Figura 7 - Número de ações por perspectiva estratégica 23

Figura 8 - Número de ações por responsabilidade do departamento..... 24

Figura 9 - Número de ações por prazo final 24

Sumário

1 Apresentação 5

2 Abordagem Conceitual do Planejamento Estratégico do SENAR/PB 6

2.1 Proposta de valor do SENAR 6

2.2 As etapas da gestão estratégica 7

2.3 Relacionamento das organizações com a estratégia 9

2.3.1 Reflexões e planejamento da estratégia 9

2.3.2 Implementação, monitoramento e avaliação da estratégia 11

3 Abordagem Prática do Planejamento Estratégico do SENAR/PB 13

3.1 Fluxo do planejamento estratégico do SENAR/PB 13

4 Direcionadores Estratégicos 2020/2024 15

5 Mapa Estratégico 2020/2024 16

6 Objetivos e Iniciativas Estratégicas 2020/2024 17

6.1 Perspectiva de Pessoas 17

6.2 Perspectiva de Processos 18

6.3 Perspectiva de Clientes 19

6.4 Perspectiva de Finanças 20

7 Plano de Ação 2020/2024 21

7.1 Número de objetivos por perspectiva estratégica 21

7.2 Número de iniciativas por perspectiva estratégica 22

7.3 Número de ações por perspectiva estratégica 22

7.4 Número de ações por responsabilidade do departamento 23

7.5 Número de ações por prazo final 24

8 Indicadores Estratégicos 2020/2024..... 25

1 Apresentação

O planejamento estratégico é o documento formal pelo qual as organizações decidem comunicar as partes interessadas (colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores, governo e sociedade) quais são os seus planos, objetivos e metas para o futuro, assim como, qual será o papel de cada parte interessada nele.

Compreendendo esta necessidade, o SENAR/PB compartilha com suas partes interessadas, por meio deste documento, o seu Planejamento Estratégico para o quinquênio 2020/2024.

Este documento é fruto de um trabalho participativo de toda a equipe do SENAR/PB que se reuniu durante os meses de setembro a dezembro de 2019 nas instalações da Entidade com a finalidade de desenvolver um plano estratégico viável, que atenda as necessidades atuais dos seus clientes, bem como, possibilite o desenvolvimento de ações de longo prazo que permita a organização se adequar as constantes mudanças do mercado, por meio de novas tecnologias e novas formas de pensar o trabalho, visando o crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo.

Este documento pode ser dividido em três momentos:

1. **Metodologia –** No capítulo 2, apresenta-se os conceitos e metodologias utilizadas para a elaboração do planejamento estratégico 2020/2024 do SENAR/PB.

2. **Prática –** No capítulo 3, apresenta-se o fluxo de trabalho desenvolvido pela equipe do SENAR/PB para elaborar o planejamento estratégico para o quinquênio 2020/2024.

3. **Resultados –** Nos capítulos 4 a 8, apresentam-se os principais instrumentos desenvolvidos durante os workshops realizados com toda a equipe do SENAR/PB para elaboração do planejamento estratégico 2020/2024.

2 Abordagem Conceitual do Planejamento Estratégico do SENAR/PB

2.1 Proposta de valor do SENAR

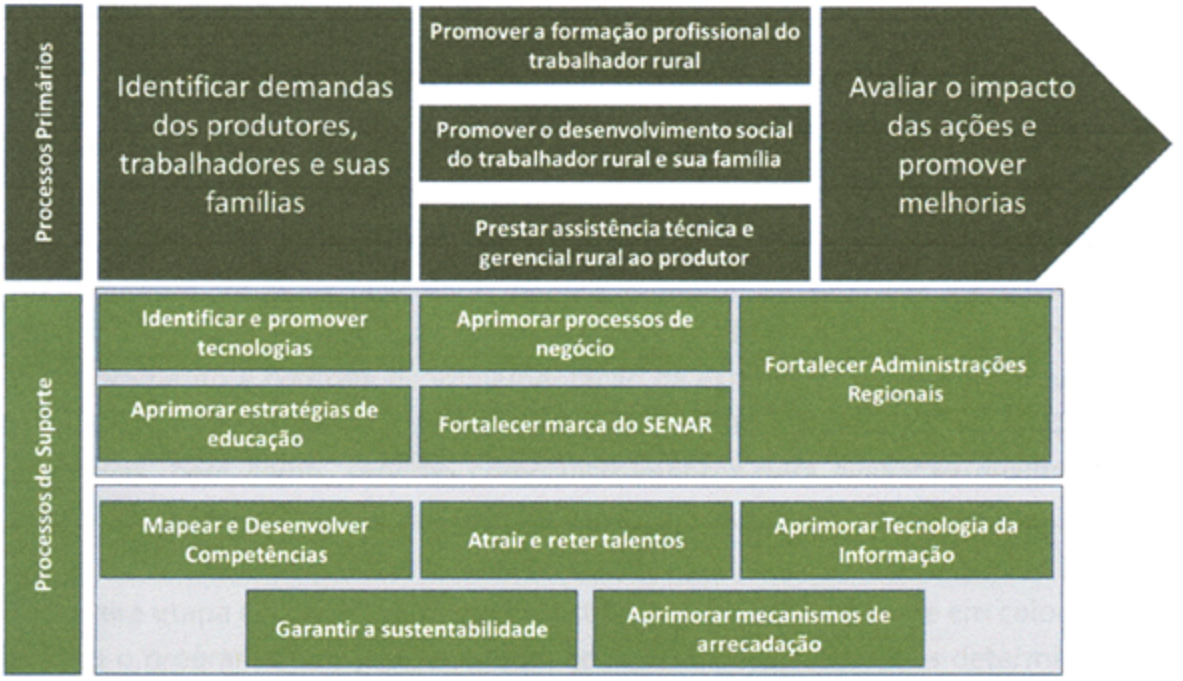
Desenvolver uma proposta de valor é o primeiro passo para que uma organização possa planejar uma estratégia de forma efetiva, pois a proposta de valor tem por finalidade alinhar a estratégia à operação da organização e com base neste princípio, o SENAR/PB optou por adotar as diretrizes estratégicas e a proposta de valor do SENAR – Administração Central para o seu planejamento estratégico 2020/2024.

A proposta de valor do SENAR – Administração Central, conforme apresentado em seu planejamento estratégico para o quadriênio 2017/2020, baseia-se nos princípios de cadeia de valor difundidos por Michael Eugene Porter, professor da Harvard Business School – HBS, que na década de 80 iniciou a discussão sobre o tema no livros: Estratégia Competitiva (1980) e Vantagem Competitiva (1985).

Para Porter as atividades de uma organização podem ser divididas em dois grupos de processos: processos com atividades primárias e processos com atividades de apoio. As atividades primárias estão diretamente relacionadas às entregas dos produtos ou serviços ao cliente, no caso do SENAR estão diretamente relacionadas as atividades finalísticas da Entidade. Já as atividades de apoio, como o próprio nome indica, fornecem os meios pelos quais as atividades finalísticas podem ser realizadas.

Com base nisto, o SENAR – Administração Central reconhece por meio de seu planejamento estratégico a importância de alinhar as atividades de apoio às atividades finalísticas, de modo a garantir o sucesso no cumprimento da Missão da Entidade, e por este motivo, desenvolveu sua própria cadeia de valor conforme observado na Figura 1.

Figura 1 - Proposta de Valor do SENAR - Administração Central



2.2 As etapas da gestão estratégica

A gestão estratégica consiste nos princípios pelos quais as empresas podem delinear iniciativas que permitam o atingimento da Missão institucional e dos objetivos da organização para os próximos anos por meio do alinhamento de sua proposta de valor. Cada organização determina a melhor forma para implementar este processo, contudo observa-se na literatura que há um processo adequado, que minimamente inclui cinco etapas, observadas na Figura 2.

A primeira etapa é a reflexão estratégica, que consiste no levantamento de ideias e discussões a cerca do desempenho futuro da organização. Busca-se nesta etapa entender aspectos importantes do negócio que incluem, mas não se limitam a: necessidades do mercado em que a organização está inserida, necessidades e expectativas das partes interessadas que poderão ser traduzidas em requisitos, projeção de cenários futuros que poderão impactar de forma positiva ou negativa os planos da organização.

A segunda etapa é o planejamento estratégico, que pode ser dividido em dois momentos. O primeiro consiste na concepção estratégica que é determinante para a formulação ou reformulação dos direcionadores estratégicos da organização, como missão, visão, valores e política da qualidade, bem como a definição das perspectivas e objetivos estratégicos a serem atingidos no período. O segundo momento é o de materialização da estratégia, que consiste na definição das iniciativas estratégicas necessárias ao atendimento de cada objetivo, na definição do programa de ação necessário para o atingimento de cada iniciativa e na definição dos indicadores estratégicos que serão utilizados como instrumentos de monitoramento e controle de implementação da estratégia, fornecendo respostas apropriadas aos gestores sobre o progresso e estágio de implementação das iniciativas, bem como, servirão como instrumentos para avaliação qualitativa e quantitativa dos resultados atingidos.

A terceira etapa é a implementação da estratégia, que compreende em colocar em prática o programa de ação elaborado, considerando as atividades determinadas, os seus respectivos responsáveis e o prazo final de implementação com base na vigência do planejamento estratégico.

A quarta etapa é o monitoramento da estratégia, que consiste no monitoramento e controle das ações estratégicas implementadas, do mesmo modo que proporciona a reflexão sobre o atingimento ou não dos objetivos estratégicos do período. Ou seja, esta etapa permite realizar o acompanhamento das ações e por meio deste acompanhamento, tomar decisões sobre a melhoria ou manutenção das iniciativas e objetivos considerando os resultados atingidos até o momento. O monitoramento da estratégia é fundamental para que a gestão possa realizar uma avaliação adequada do planejamento estratégico definido.

A quinta etapa é a avaliação estratégica, que se constitui no momento em que a organização realiza uma avaliação de toda a estratégia desenvolvida por meio de duas abordagens recíprocas: a primeira é a avaliação quantitativa (avaliação numérica do resultado das ações e iniciativas empreendidas) e a segunda é avaliação qualitativa (avaliação do impacto das ações e iniciativas empreendidas). A correlação entre estas duas abordagens proporciona a organização lições que servirão de aprendizado para projetos futuros.

Figura 2 – Etapas da gestão estratégica

2.3 Relacionamento das organizações com a estratégia

2.3.1 Reflexões e planejamento da estratégia

As duas primeiras etapas do processo de gestão estratégica consistem em atividades intelectuais, que dentre outros fatores, consideram a forma com que as organizações se relacionam com a estratégia. A literatura apresenta duas formas possíveis: a visão estruturalista da estratégia e a visão reconstrutivista da estratégia.

A visão estruturalista da estratégia baseia-se nos princípios de estrutura de mercado, considerando o ambiente, o contexto, os concorrentes, a oferta e a demanda disponível, bem como os impactos destes fatores nas decisões estratégicas da organização. Um exemplo de visão estruturalista são os princípios propostos por Michael Porter em seu artigo - *What is Strategy?* (o que é estratégia?) – publicado pela Harvard Business Review em 1999. No artigo, o autor defende a ideia de que as organizações precisam desenvolver vantagem competitiva, por meio de posicionamento estratégico, dado que posicionamento estratégico

significa realizar atividades diferentes das empresas rivais ou realizar atividades semelhantes, mas de formas diferentes.

A visão reconstrutivista da estratégia, por outro lado, baseia-se na teoria do crescimento endógeno, que remonta a observação inicial de Joseph A. Schumpeter de que as forças que mudam a estrutura econômica e o panorama setorial podem originar-se no interior do sistema. Um exemplo de visão reconstrutivista da estratégia pode ser observada no livro **A Estratégia do Oceano Azul** de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, publicado pela primeira vez em 2004. No livro os autores abordam que as estratégias organizacionais devem transcender as barreiras do mercado e tornar a concorrência irrelevante por meio da criação de espaços de mercados inexistentes. A ideia central dos autores é romper o trade-off (custo de oportunidade), valor-custo através da inovação de valor.

Em conceitos atuais, entende-se que a visão estruturalista da estratégia considera o posicionamento estratégico para gerar vantagem competitiva, enquanto a visão reconstrutivista da estratégia considera romper as barreiras do mercado para criar inovação de valor. O Quadro 1 apresenta um comparativo entre os princípios de vantagem competitiva de Michael Porter e inovação de valor de W. Chan Kim e Rennée Mauborgne.

Quadro 1 – Comparativo entre Vantagem Competitiva e Avaliação de Valor

Vantagem Competitiva	Inovação de Valor
Competir nos mercados de espaços existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o trade-off valor-custo.	Romper o trade-off valor-custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca de diferenciação e baixo custo.

Em suma, para que os gestores sejam capazes de desenvolver estratégias organizacionais efetivas, se faz necessário criar uma convergência entre aspectos

da visão estruturalista e reconstrutivista, pois este equilíbrio proporcionará as organizações manterem a competividade para atender as necessidades já identificadas e criar inovação de valor para conquistar os mercados inexploradas.

2.3.2 Implementação, monitoramento e avaliação da estratégia

As três etapas seguintes do processo de gestão estratégica consistem na materialização do planejamento. É o momento em que os gestores precisam empreender as iniciativas estratégicas determinadas nas etapas anteriores, realizar o monitoramento e controle e tomar decisões acerca da melhoria ou manutenção da estratégia.

A implementação da estratégia é um dos maiores desafios a serem superados pelas organizações atuais. Um exemplo é o estudo de Ron Carucci pulicado na Harvard Business Review em fevereiro de 2018. Segundo o autor, estima-se que 67% das estratégias bem formuladas no ano de 2016 fracassaram por conta de má execução. Dentre as várias razões abordadas no artigo, o autor aponta o foco nas atividades internas como um dos principais fatores que impediram as organizações de terem sucesso nas estratégias definidas.

Tão importante quanto realizar um bom planejamento é garantir que a organização possa implementar a estratégia planejada de maneira adequada, por meio de instrumentos de controle e indicadores que permitam o alinhamento entre a estratégia e a operação, pois desta forma, poderá reduzir o índice de insucesso. Uma metodologia que pode ajudar as organizações a aumentar o índice de sucesso na implementação da estratégia é o Balanced Scorecard – BSC.

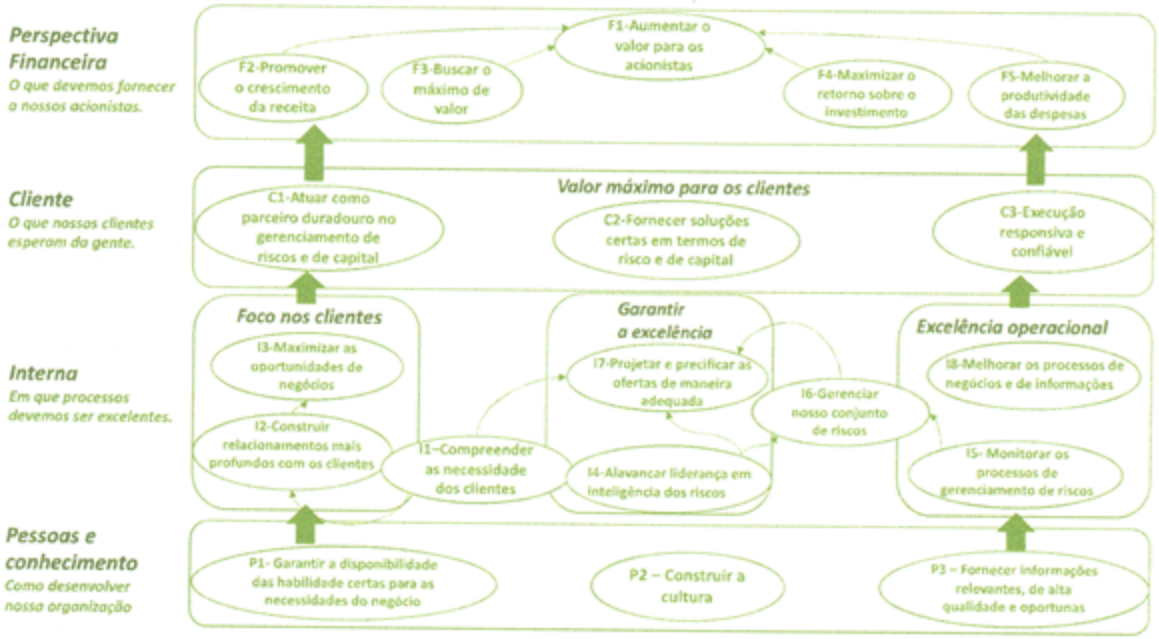
O BSC surgiu dos estudos realizados por Robert Kaplan, professor da Harvard Business School e David Norton, consultor de gestão, que em 1990 conduziram uma pesquisa com dezenas de empresas americanas motivados pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiado nos indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos.
O resultado deste estudo foi a criação de um sistema de gestão balanceado considerando quatro perspectivas: 1) aprendizado e crescimento, 2) processos internos, 3) clientes, e 4) finanças. O alinhamento entre estas quatro perspectivas

proporciona ao planejamento estratégico uma relação de causa e efeito, de forma que o atingimento de um objetivo é causa para o atingimento de um objetivo subsequente (efeito).

Em fevereiro de 2022 o BSC completará 30 anos desde a publicação do seu primeiro artigo na Harvard Business Review em 1992. Contudo, ainda assim, esta pode ser considerada uma das principais metodologias para a implementação, monitoramento e comunicação da estratégia a todas as partes interessadas. Os autores perceberam que um dos principais fatores que impedem as organizações de atingirem as metas planejadas é a ausência ou falha na comunicação e por este motivo, desenvolveram o Mapa Estratégico.

O Mapa Estratégico (ver Figura 3) é uma representação gráfica de todos os objetivos definidos pela organização e que permite as partes interessadas identificarem a relação de causa e efeito entre cada um deles, facilitando a comunicação e consequente alinhamento entre a estratégia e a operação da organização.

Figura 3 – Modelo de Mapa de Estratégico segundo Kaplan e Norton



Fonte: Adaptado de Robert S. Kaplan e David P. Norton

3 Abordagem Prática do Planejamento Estratégico do SENAR/PB

3.1 Fluxo do planejamento estratégico do SENAR/PB

A partir do entendimento conceitual dos caminhos a serem trilhados para elaboração do planejamento estratégico, o SENAR/PB estabeleceu um fluxo de processos adequado para elaboração do seu planejamento estratégico para o período 2020/2024. O horizonte estratégico quinquenal (5 anos) é fundamental para garantir que as ações desenvolvidas no curto prazo possam estar alinhadas com o desejo da organização no longo prazo, permitindo o atingimento de sua missão institucional.

A fim de viabilizar a elaboração de um planejamento estratégico exequível de forma a garantir o atingimento pleno dos objetivos propostos para o período, o SENAR/PB contratou a empresa de consultoria estratégica Arcanjo & Company, que conduziu o processo de elaboração do planejamento estratégico da Entidade durante o período de setembro a dezembro de 2019.

O objetivo central do SENAR/PB ao contratar uma empresa de consultoria externa foi elaborar um planejamento estratégico participativo, literalmente, através da participação de todos os colaboradores da Entidade nos workshops e discussões. Para tal, foi fundamental garantir a participação da equipe na análise do contexto em que a organização está inserida, na definição dos objetivos e iniciativas estratégicas, e na elaboração dos programas de ação e indicadores para mensuração do desempenho.

O planejamento participativo envolvendo todos os colaboradores e departamentos do SENAR/PB foi importante para além de garantir o alinhamento entre a estratégia e a operação, facilitar o processo de comunicação, tornando o planejamento estratégico um processo de todos, posto que, as metas, as iniciativas estratégicas e os programas de ação foram estabelecidos pela própria equipe de trabalho que executará o plano.

O planejamento estratégico participativo gera na equipe dois comportamentos que são fundamentais para o sucesso da implementação do planejamento estratégico: autonomia e responsabilidade. Autonomia para que cada membro da equipe possa definir o futuro da organização em que está inserido, e responsabilidade para colocar em prática o compromisso assumido por meio de objetivos e metas de longo prazo. Este é um princípio que pode reduzir o índice de insucesso de implementação do planejamento estratégico da Entidade, visto que, cada membro da equipe é responsável por cumprir os compromissos assumidos com a organização.

A Figura 4 apresenta o fluxo de elaboração do planejamento estratégico do SENAR/PB para o quinquênio 2020/2024, considerando desde as primeiras reflexões estratégicas junto a presidência e superintendência, até os workshops realizados com toda os colaboradores da Entidade.

Figura 4 - Fluxo do planejamento estratégico 2020/2024 do SENAR/PB

4 Direcionadores Estratégicos 2020/2024

Buscando o alinhamento com o SENAR a nível nacional, o SENAR/PB decidiu adotar os mesmos direcionadores estratégicos propostos no planejamento estratégico vigente (2017/2020) do SENAR – Administração Central.

Missão

Realizar a Educação Profissional, a Assistência Técnica e as atividades de Promoção Social, contribuindo para um cenário de crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo.

Visão

Garantir educação profissional rural de excelência, contribuindo para que o Brasil conquiste a posição de maior produtor de alimentos do mundo, com sustentabilidade ambiental e inclusão social.

Princípios

→ Organizar, administrar, executar e supervisionar, em todo o território nacional, o ensino da Formação Profissional Rural e da Promoção Social das pessoas do meio rural.

→ Com base nos princípios da livre iniciativa, da economia de mercado e das urgências sociais, aprimorar as estratégias educativas e difundir metodologias para ofertar ações adequadas de Formação Profissional Rural e Promoção Social ao seu público.

→ Contribuir com os governos federal e estadual em assuntos relacionados com a formação de profissionais rurais e atividades assemelhadas.

→ Expandir parcerias e consolidar alianças públicas e privadas com o objetivo de cumprir a missão institucional.

→ Estimular a pesquisa e garantir o acesso à inovação rural.

→ Fortalecer e modernizar o sistema sindical rural.

→ Aperfeiçoar os mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho institucional.

→ Promover a cidadania, a qualidade de vida e a inclusão social das pessoas do meio rural.

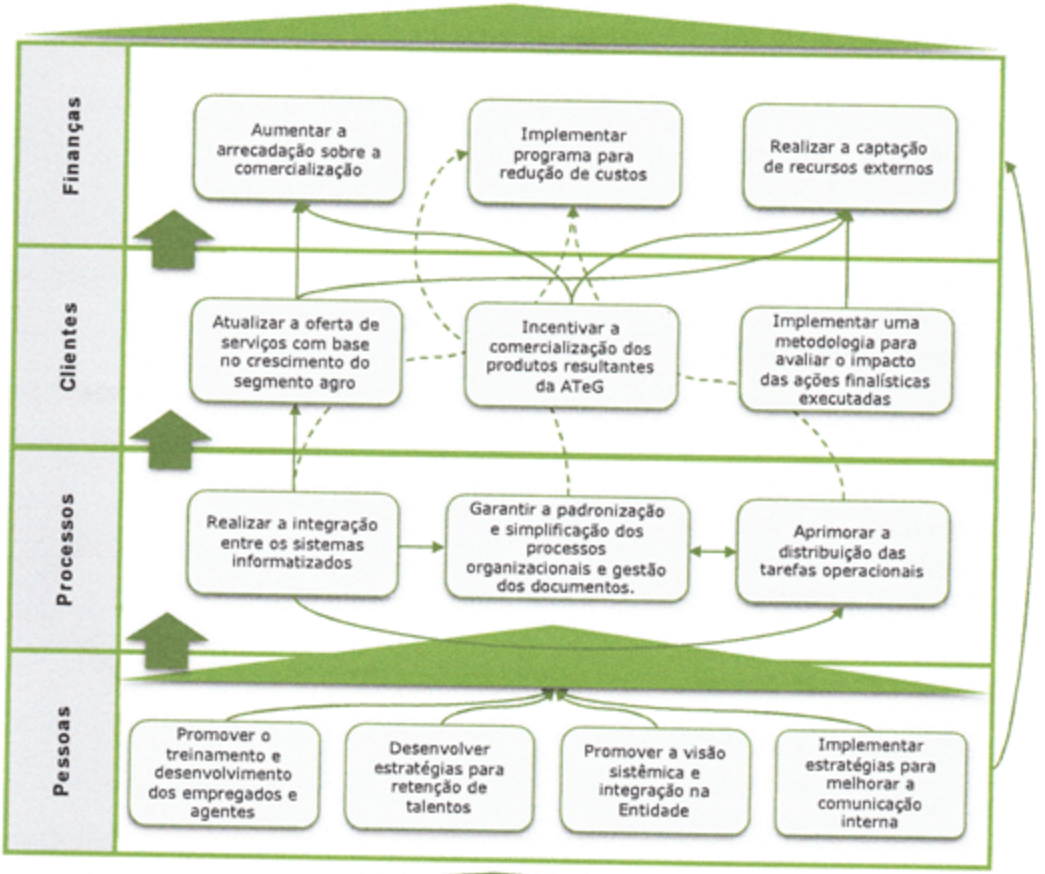
5 Mapa Estratégico 2020/2024

SENAR Paraíba

MAPA ESTRATÉGICO 2020/ 2024

Missão

Realizar a Educação Profissional, a Assistência Técnica e as atividades de Promoção Social, contribuindo para um cenário de crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo.



As setas que interligam os objetivos estratégicos representam que há uma relação de causa e efeito entre eles, de maneira que o objetivo anterior, contribui parcial ou totalmente para o atingimento do objetivo subsequente.

Contribui totalmente para atingimento do objetivo.

Contribui parcialmente para atingimento do objetivo.

6 Objetivos e Iniciativas Estratégicas 2020/2024

6.1 Perspectiva de Pessoas

Perspectiva Estratégica	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
Pessoas	Desenvolver estratégias para retenção de talentos	Criar programa de benefícios para os empregados com base na meritocracia
	Implementar estratégias para melhorar a comunicação interna	Implantar canal na intranet para comunicação interna
		Implantar sistema de mídia indoor
		Implementar a gestão à vista
	Promover a visão sistêmica e integração na Entidade	Proporcionar aos empregados o acompanhamento das ações finalísticas
	Promover o treinamento e desenvolvimento dos empregados e agentes	Estruturar o RH da instituição
		Mapear a necessidade de agentes mobilizadores
		Mapear as necessidades dos agentes: instrutores, tutores, supervisores e técnicos de campo
		Mapear as necessidades de empregados
		Elaborar e executar o plano de treinamento e desenvolvimento para agentes
		Elaborar e executar o plano de treinamento e desenvolvimento para empregados

6.2 Perspectiva de Processos

Perspectiva Estratégica	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
Processos	Aprimorar a distribuição das tarefas operacionais	Reconhecer as tarefas operacionais
		Analisar os resultados das avaliações de desempenho, competência e comportamental relacionada aos processos
		Apresentar proposta de adequações das funções
	Realizar a integração entre os sistemas informatizados	Implantar e padronizar a estrutura lógica
		Parametrização do banco de dados nos moldes do AR-GO
		Capacitação de todos os usuários vinculados ao SENAR-AR/PB
	Garantir a padronização e simplificação dos processos organizacionais e gestão dos documentos	Contratar empresa especializada para padronização dos processos
		Realizar a padronização e simplificação dos processos

6.3 Perspectiva de Clientes

Perspectiva Estratégica	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
Clientes	Atualizar a oferta de serviços com base no crescimento do segmento agro	Criar serviços de consultoria e assistência técnica especializada
		Atualizar a grade de cursos/treinamentos conforme demanda do mercado
	Implementar uma metodologia para avaliar o impacto das ações finalísticas executadas	Criar política de avaliação de egressos
	Incentivar a comercialização dos produtos resultantes da ATeG	Criar mecanismos para comercialização de produtos ATeG

6.4 Perspectiva de Finanças

Perspectiva Estratégica	Objetivos Estratégicos	Iniciativas Estratégicas
Finanças	Aumentar a arrecadação sobre a comercialização	Criar plano de orientação in loco
		Mapeamento das cadeias produtivas do estado
		Criar estratégias de marketing para aumentar a arrecadação
	Implementar programa para redução de custos	Criar comissão para redução de custo
		Criar controle de custos mensal
		Implementar novas tecnologias
	Realizar a captação de recursos externos	Montar equipe para busca de editais
		Criar estratégia de marketing para os produtos SENAR
		Definir cronograma anual de visitas a potenciais clientes

7 Plano de Ação 2020/2024

O plano de ação é um documento dinâmico e progressivo que tem por objetivo detalhar as ações necessárias para garantir o atingimento das iniciativas e objetivos estratégicos determinados para o período. Como mencionado anteriormente, o plano de ação foi desenvolvido pela equipe de trabalho do SENAR/PB e é composto por aproximadamente uma centena de ações que visam atingir as metas estabelecidas pela Entidade.

Por este motivo e por se tratar de um documento de alta dinamicidade, uma vez que o seu conteúdo pode ser alterado a qualquer momento devido a mudanças de contexto, apresenta-se a seguir os principais números contidos na primeira versão do plano de ação 2020/2024 do SENAR/PB.

7.1 Número de objetivos por perspectiva estratégica

O mapa estratégico do SENAR/PB é composto por 13 (treze) objetivos estratégicos (ver Figura 5), sendo 4 (quatro) para perspectiva de pessoas e 3 (três) para cada uma das perspectivas de processos, clientes e finanças.

Figura 5 – Número de objetivos por perspectiva estratégica

7.2 Número de iniciativas por perspectiva estratégica

O planejamento estratégico 2020/2024 do SENAR/PB é composto por 33 (trinta e três) iniciativas estratégicas (ver Capítulo 6).

A Figura 6 aponta que a perspectiva com o maior número de iniciativas previstas é a de pessoas, totalizando 11 (onze) iniciativas, seguida pela perspectiva de finanças com 10 (dez). Juntas estas áreas representam 64% das iniciativas planejadas. As perspectivas de processo e clientes são compostas de 8 (oito) e 4 (quatro) iniciativas respectivamente.

Figura 6 - Número de iniciativas por perspectiva estratégica

7.3 Número de ações por perspectiva estratégica

O plano de ação inicial do SENAR/PB para o quinquênio 2020/2024 é composto por 97 (noventa e sete) intervenções (ver Figura 7).

A perspectiva de pessoas apresenta o maior número de intervenções planejadas 39 (trinta e nove) no total, seguida pela perspectiva de finanças com 22 (vinte e duas) intervenções. A perspectiva de processos aparece na terceira posição com 19 (dezenove) ações e a perspectiva de clientes em quarto com 17 (dezessete) intervenções no total.

Juntas as perspectivas de pessoas e finanças representam 62,89% das ações a serem empreendidas no período, percentual correspondente ao de iniciativas planejadas (ver Item 7.2)

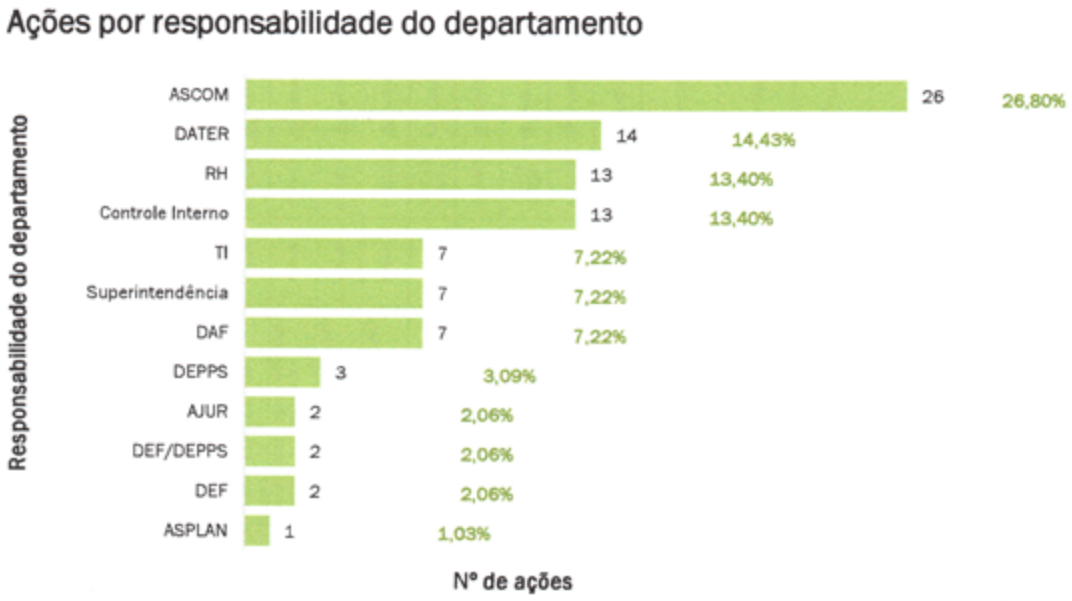
Figura 7 - Número de ações por perspectiva estratégica

7.4 Número de ações por responsabilidade do departamento

O departamento com maior número de intervenções no plano de ação do SENAR/PB para o quinquênio 2020/2024 é o de comunicação, com 26 (vinte e seis) intervenções, sendo responsável 26,80% das ações planejadas (ver Figura 8).

A Assessoria de Comunicação com 26 (vinte e seis) ações, DATER com 14 (quatorze), e RH e Controle Interno com 13 (treze) ações cada, são responsáveis por aproximadamente 68% das ações compostas no planejamento estratégico 2020/2024 do SENAR/PB.

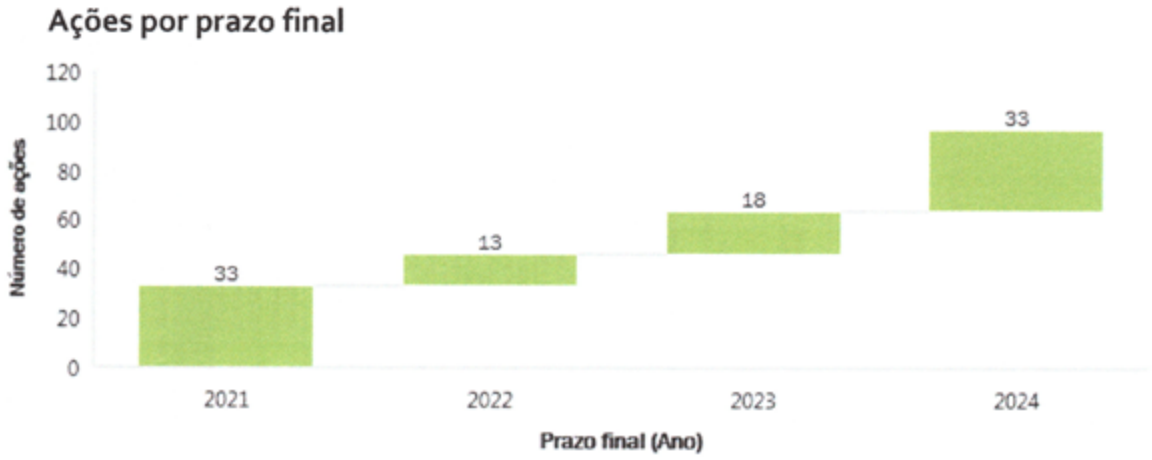
Figura 8 - Número de ações por responsabilidade do departamento



7.5 Número de ações por prazo final

O planejamento estratégico do SENAR/PB possui ações com prazo de encerramento previstos até o ano 2024 (ver Figura 9). Este fato indica que as ações desenvolvidas para o quinquênio 2020/2024 incorporam intervenções estratégicas de longo prazo, o que é primordial para desenvolver a cultura de pensamento estratégico.

Figura 9 - Número de ações por prazo final



8 Indicadores Estratégicos 2020/2024

Planejamento Estratégico 2020/2024

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR/Paraíba

Painel de Indicadores Estratégicos

Perspectiva Estratégica	Objetivo Estratégico	Tipo do Indicador	Classificação do Indicador	Descrição do Indicador	Fórmula do Indicador	Fonte da Informação	Periodicidade	Meta	Favorabilidade	Responsável	Status
Pessoas	Promover o treinamento e desenvolvimento dos empregados e agentes	Estratégico	Eficácia [Qualidade]	Prazo para elaboração do plano de treinamento e desenvolvimento para empregados e agentes	(Plano de treinamento elaborado)	**(Plano de Ação)** - extrair informações de progresso do plano de ação estratégico.	Mensal	≤ jun/23	↓ melhor	Setor de RH	Ativo
Pessoas	Desenvolver estratégias para retenção de talentos	Estratégico	Eficácia [Qualidade]	Prazo para criação do Programa de Benefícios	(Programa de Benefícios criado)	**(Plano de Ação)** - extrair informações de progresso do plano de ação estratégico.	Mensal	≤ mai/23	↓ melhor	Setor de RH	Ativo
Pessoas	Promover a visão sistêmica e integração na Entidade	Estratégico	Eficácia [Qualidade]	Prazo para implantação de método de valoração do empregado	(Plano de Cargos, Carreira e Salários atualizado e registrado)	**(Plano de Ação)** - extrair informações de progresso do plano de ação estratégico.	Mensal	≤ fev/23	↓ melhor	Setor de RH	Ativo
Pessoas	Implementar estratégias para melhorar a comunicação interna	Estratégico	Eficácia [Qualidade]	Prazo para implementação do canal de comunicação interna, sistema de mídia indoor e gestão à vista.	(Canal para comunicação interna, sistema de mídia indoor e gestão à vista implementado)	**(Plano de Ação)** - extrair informações de progresso do plano de ação estratégico.	Mensal	≤ jun/21	↓ melhor	ASCOM	Ativo
Processos	Realizar a integração entre os sistemas informatizados	Estratégico	Eficiência [Produtividade]	Prazo para integração entre os sistemas informatizados	(Integração entre os sistemas realizada)	**(Plano de Ação)** - extrair informações de progresso do plano de ação estratégico.	Mensal	≤ dez/24	↓ melhor	Setor de TI	Ativo
Processos	Garantir a padronização e simplificação dos processos organizacionais e gestão dos documentos	Estratégico	Eficiência [Produtividade]	% de processos padronizados e simplificados	(nº de processos padronizados e simplificados ÷ nº total de processos existentes) x 100	**(Controle Interno)**	Mensal	100% até dez/24	↑ melhor	Controle Interno	Ativo
Processos	Aprimorar a distribuição das tarefas operacionais	Estratégico	Eficiência [Produtividade]	Prazo para primoramento das tarefas operacionais	(Tarefas operacionais aprimoradas)	**(Plano de Ação)** - extrair informações de progresso do plano de ação estratégico.	Mensal	≤ jun/22	↓ melhor	Controle Interno	Ativo
Clientes	Atualizar a oferta de serviços com base no crescimento do segmento agro	Estratégico	Eficiência [Produtividade]	Nº de novos serviços criados	(Σ do nº de novos serviços criados)	**(Plano de Ação)** - extrair informações de progresso do plano de ação estratégico.	Mensal	≥ 2 até set/21	↑ melhor	DEPPS	Ativo
Clientes	Incentivar a comercialização dos produtos resultantes da ATeG	Estratégico	Eficiência [Produtividade]	Prazo para criação de um canal para comercialização de produtos ATeG	(Canal para comercialização de produtos ATeG criado)	**(Plano de Ação)** - extrair informações de progresso do plano de ação estratégico.	Mensal	≤ set/21	↑ melhor	DATER	Ativo
Clientes	Implementar uma metodologia para avaliar o impacto das ações finalísticas executadas	Estratégico	Efetividade [Impacto]	Prazo para criação da política para avaliação de egressos	(Política para avaliação de egressos criada)	**(Plano de Ação)** - extrair informações de progresso do plano de ação estratégico.	Mensal	≤ dez/20	↓ melhor	Setor de Pedagogia	Ativo
Finanças	Aumentar a arrecadação sobre a comercialização	Estratégico	Eficiência [Produtividade]	% de aumento da arrecadação sobre a comercialização	((Σ do valor da arrecadação sobre a comercialização ÷ Σ do valor da arrecadação sobre a comercialização do mesmo período do ano anterior) - 1) x 100	**(Coordenação da Arrecadação)**	Mensal	≥ 10% por ano	↑ melhor	Assessor de Arrecadação	Ativo
Finanças	Implementar programa para redução de custos	Estratégico	Economicidade [Custo]	% de redução de custos e despesas fixas operacionais	((Σ do valor dos custos e despesas fixas operacionais ÷ Σ do valor dos custos e despesas fixas operacionais do mesmo período do ano anterior) - 1) x (-100)	**(Gerência do DAF)**	Mensal	≤ 3% por ano	↓ melhor	DAF	Ativo
Finanças	Realizar a captação de recursos externos	Estratégico	Eficiência [Produtividade]	% de recursos externos captados em relação a arrecadação com a comercialização	(Σ do valor dos recursos externos captados ÷ Σ do valor da arrecadação sobre a comercialização) x 100	**(Gerência do DATER)** para os recursos externos captados e **(Coordenação da Arrecadação)** para a arrecadação sobre a comercialização.	Mensal	≥ 10%	↑ melhor	Assessoria de Projetos e Convênios	Ativo

João Pessoa, 16 de Setembro de 2020

Sérgio Ricardo Gouveia Martins
Superintendente
SENAR/AR/PB

Mário Antônio Pereira Borba
Presidente do Conselho Administrativo
SENAR/AR/PB

SENAR
Paraíba

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2020 • 2024

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural • Administração Regional Paraíba - SENAR-AR/PB