

**RESOLUÇÃO SENAC 1.140/2020**

Aprova o Planejamento Estratégico Institucional 2020-2023.

O Presidente do Conselho Nacional do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac, no exercício de suas atribuições regulamentares e regimentais,

CONSIDERANDO a necessidade de alinhar a Instituição às transformações do mundo do trabalho, às demandas dos setores produtivos e às inovações no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica para o cumprimento da ação finalística;

RESOLVE, *ad referendum* do Conselho Nacional:

Art. 1º - Aprovar o Planejamento Estratégico Institucional 2020-2023, consubstanciado no documento anexo a esta Resolução.

Art. 2º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua assinatura.

Rio de Janeiro, 04 de agosto de 2020.



JOSÉ ROBERTO TADROS  
Presidente

Gerência de Documentação-SAA



Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
Conselho Nacional

Av. Ayrton Senna, 5.555 - Barra da Tijuca - CEP 22775-004  
Rio de Janeiro - RJ Tel.: (21) 2136-5555 E-mail: [correspondencias@senac.br](mailto:correspondencias@senac.br) [www.senac.br](http://www.senac.br)



Plano  
**Senac Brasil**  
2020-2023

Referenciais Estratégicos



\_\_\_\_\_

Plano  
**Senac Brasil**  
2020-2023

Referenciais Estratégicos

**Senac – Departamento Nacional**

Assessoria de Planejamento

Direção-Geral

Novembro 2019



**Plano Senac Brasil 2020-2023**

**Referenciais Estratégicos**

Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

**Presidente**

José Roberto Tadros

**Departamento Nacional**

**Diretor-geral**

Sidney Cunha

**Diretoria de Educação Profissional**

Anna Beatriz Waehneltd

**Diretoria de Operações Compartilhadas**

José Carlos Cirilo

**Coordenação e elaboração de conteúdo**

Assessoria de Planejamento

**Coordenação editorial**

Assessoria de Comunicação

Senac – Departamento Nacional  
Av. Ayrton Senna, 5.555 – Barra da Tijuca  
Rio de Janeiro – RJ – Brasil  
CEP 22775-004  
[www.dn.senac.br](http://www.dn.senac.br)  
Distribuição gratuita

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
(Luis Guilherme Macena – CRB-7/6713)

Senac. Departamento Nacional.

Plano Senac Brasil 2020-2023 : referenciais estratégicos / Senac, Departamento Nacional. -- Rio de Janeiro : Senac, Departamento Nacional, 2019.

24 p. : il., graf. ; 30 cm.

1. Senac. 2. Planejamento Estratégico. 3. Educação Profissional. 4. Plano Senac Brasil. I. Título.

CDD 658.4012

# Mensagem do Presidente

Pensar o futuro é, inicialmente, avaliar com afinco o presente. Não se pode pensar a educação e o trabalho no futuro, sem refletir sobre as transformações que estão em curso.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) tem por obrigação estar atento à evolução do mercado, mas também às mudanças comportamentais e sociais que atingem o indivíduo. Competitividade empresarial ou produtividade não se faz apenas com tecnologias, mas, principalmente, por conhecimento e aprendizado.

O setor de Serviços, no qual se incluem as atividades de comércio de bens e turismo, responde por 73,3% da Economia. Preparar trabalhadores para esse setor é agir diretamente para o desenvolvimento do Brasil, uma missão que o Senac vem desempenhando com esmero há mais de 70 anos.

A capilaridade do setor terciário da economia, aliada à sua incrível capacidade de inserção produtiva, tornam a atividade de planejar ações de educação profissional e tecnológica uma tarefa magistral. Ao mesmo tempo que precisamos responder às demandas crescentes por qualificação profissional alinhada à Revolução Tecnológica em curso, também chamada de Revolução 4.0, não podemos negligenciar a necessidade de reciclagem profissional de uma massa de trabalhadores de baixa escolaridade e capacitação.

O **Plano Senac Brasil 2020-2023** atende a essas duas vertentes e dá luz a um caminho que leva à modernização do comércio de bens, serviços e turismo. Por meio de objetivos claros e ferramentas eficientes de monitoramento e gestão, a Instituição compromete-se com a promoção do desenvolvimento setorial, dispondo todos os seus recursos humanos, materiais e financeiros em favor da inovação, da qualidade e da eficiência das empresas do setor.

Tecnologias disruptivas, inteligência artificial, automação, novas relações de trabalho são mudanças que certamente atingem a todos. Mas como afirmou o ilustre pensador das relações do trabalho, José Pastore, recentemente em evento na CNC: “Os pessimistas dizem que tudo será perdido no que diz respeito ao trabalho e ao emprego. Os otimistas enxergam muitas novas oportunidades”.

De todo modo, o que há de certo são as transformações constantes e o compromisso do Senac, no próximo quadriênio, é fazer desse cenário campo profícuo para o crescimento econômico e social. Este **Plano Senac Brasil** é nossa resposta a essa certeza.

**José Roberto Tadros**  
Presidente do Conselho Nacional



# Apresentação do Diretor-Geral

Ao deflagrar o processo de construção do novo planejamento estratégico do Senac para o horizonte de 2020 a 2023, lançamos um desafio para toda a Instituição: “Oferecer Educação Profissional de qualidade, no contexto da Revolução 4.0, com base nas demandas empresariais, sociais e tendências do mundo do trabalho, da inovação e dos princípios de sustentabilidade”.

Mais do que um desafio, esse foi um compromisso que assumimos diante do nosso corpo funcional e da sociedade. De forma consensual e dialógica, construímos um Plano Estratégico pautado em um tripé fundamental ao acompanhamento das transformações do nosso tempo: Inovação, Articulação e Sustentabilidade.

Alicerçados na relevância desses três pilares, ratificamos nossos orientadores estratégicos, quais sejam:

- Missão – Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo.
- Visão – Ser a instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecida pelas empresas.
- Valores – Transparência, inovação, excelência, inclusão social, atitude empreendedora, desenvolvimento sustentável e educação para autonomia.
- Diretrizes estratégicas – Orientação para o mercado, Inovação e conhecimento, Promoção social, Gestão institucional e Imagem institucional.

Assim, avançamos na construção de um plano cujos objetivos e metas estão referenciados em processos ainda mais eficientes e em projetos e iniciativas que podem contribuir para a geração de valor. Aliás, vale destacar aqui a apresentação, neste documento, da Cadeia de Valor do Senac Brasil, ferramenta importante na formulação e revisão de nossos macroprocessos estratégicos, finalístico e de suporte.

No presente Plano, é apresentado também o Mapa Estratégico Corporativo para o ciclo 2020-2023, que apoiado na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), estrutura 11 objetivos estratégicos em quatro perspectivas: Financeira, Clientes e Sociedade, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento.

Em respeito à diversidade de mercados, o Mapa tem caráter indicativo, permitindo às Administrações Nacional e Regionais desdobrá-lo segundo as especificidades locais. Com base nesse documento referencial, serão definidas iniciativas prioritárias para cada ano do ciclo, deflagrando o estabelecimento de projetos consistentes, focados nos objetivos nacionais.

Atento às transformações do mundo do trabalho e às demandas dos setores produtivos, foram elencadas iniciativas de extrema relevância para o cumprimento da ação finalística do Senac e que colocam a Instituição em linha com o que há de mais moderno e relevante no âmbito da educação profissional e tecnológica.

Destacam-se, como exemplos das iniciativas estratégicas: o projeto de avaliação da proficiência institucional, que definirá os padrões de qualidade (desempenho acadêmico e discente) da educação profissional do Senac; o mapeamento das demandas empresariais por segmento de atividade econômica; a avaliação da qualidade percebida dos serviços educacionais pelos clientes empresariais; a pesquisa nacional para identificação da percepção da Marca Senac junto às partes interessadas; e as ações de produção e difusão de conhecimentos sobre os setores educacional e terciário, de acordo com as linhas de atuação estabelecidas pela diretriz estratégica educacional.

Importante salientar, também, as ações junto a instituições de referência internacional, por meio de parcerias, missões e programas de cooperação técnica. Essas realizações se tornam possíveis graças ao empenho de nossas equipes, para as quais dedicaremos um plano de desenvolvimento de competências organizacionais estratégicas e outras iniciativas de valorização de nosso capital humano.

Enfim, este é um Plano de alcance nacional e prepara a Instituição para os desafios de um mundo em constante evolução. Se o trabalho e a educação mudam, o Senac muda com eles e este plano aponta os caminhos dessa mudança.

Vamos mudar juntos?

**Sidney Cunha**

Diretor-Geral do Departamento Nacional

# Sumário

## **Resultados**

1. Orientadores estratégicos	<b>9</b>
2. Cadeia de valor Senac Brasil – macroprocessos	<b>10</b>
3. O foco estratégico	<b>11</b>
4. Mapa estratégico Senac Brasil 2020-2023	<b>13</b>
5. A estratégia em ação: iniciativas, indicadores e metas	<b>14</b>
6. Monitoramento do Plano Senac Brasil 2020-2023	<b>22</b>

## **Anexo**

Participantes das ações de construção do planejamento estratégico	<b>23</b>
-------------------------------------------------------------------	-----------



# 1. Orientadores estratégicos

Figura 1 - Orientadores estratégicos



Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

## 2. Cadeia de valor Senac Brasil – macroprocessos

A Cadeia de Valor do Senac classifica oito macroprocessos em três grupos de atividades: de suporte, finalístico e estratégicos.

Figura 2 - Cadeia de Valor do Senac Brasil



Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

### 3. O foco estratégico

No cenário atual, a chamada Revolução Industrial 4.0 e seus desdobramentos já implicam alterações amplas e profundas em nosso modo de vida. Internet das coisas, inteligência artificial, robótica, *big data*, impressão em 3D, nanotecnologia, biotecnologia, ciência dos materiais e computação quântica são alguns exemplos dessa revolução, que está em sua fase inicial, integrando tecnologias do mundo físico, digital e biológico, redefinindo a forma de pensar, de se relacionar e de agir; remodelando a produção, o armazenamento, a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos.

Sendo assim, é imprescindível à Instituição se preparar para o enfrentamento dos desafios da formação em um contexto de reestruturação produtiva, caracterizada por inovações tecnológicas e demandas por novos perfis profissionais, com grande mudança nos requerimentos das competências.

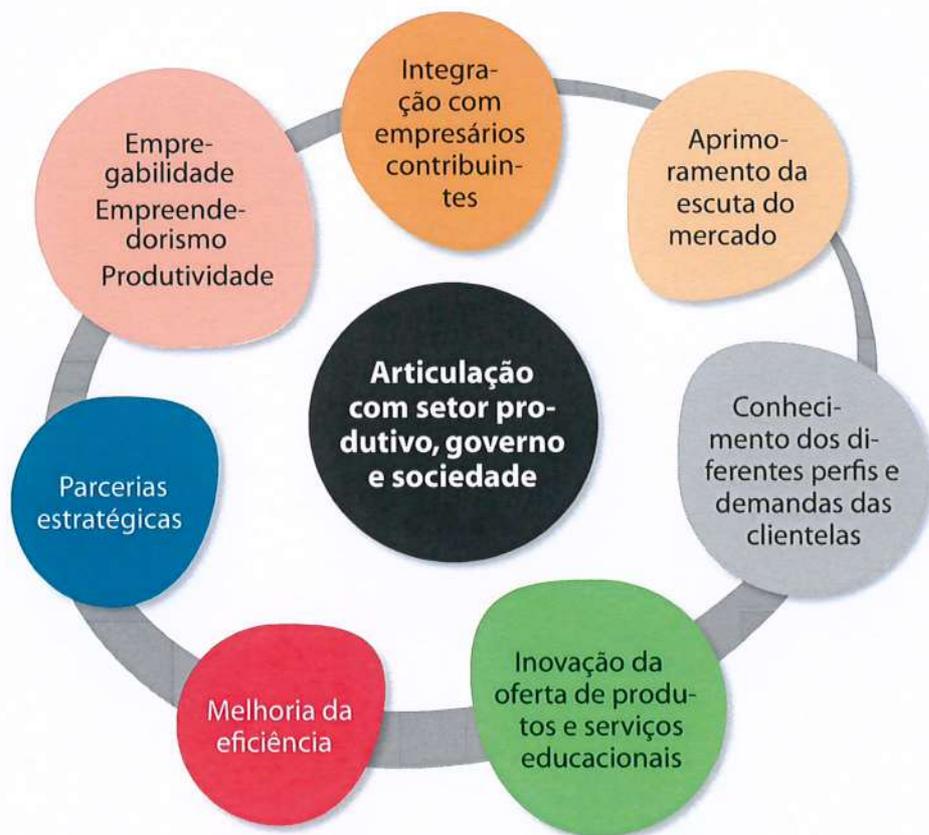
Esse ambiente de negócios conduziu à seguinte Diretriz Estratégica Educacional para o Senac: **Tornar-se vetor no desenvolvimento de tecnologias e metodologias educacionais, referência em soluções de educação profissional e inovação para o setor terciário, reconhecido como importante parceiro pelos setores privado e público na elaboração de políticas nacionais de educação profissional.**

O direcionamento proposto destaca a inovação e a articulação com empresários, especialmente os contribuintes. Para tanto, aprimoraremos nossa escuta do mercado, conhecendo melhor os segmentos de clientela. Nosso objetivo é oferecer produtos e serviços que efetivamente agreguem valor, possibilitem condições de empregabilidade e de empreendedorismo dos alunos e egressos, de modo a favorecer o fomento e a melhoria da produtividade do Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. Isso tudo implicará o reconhecimento da qualidade e a valorização da força de trabalho formada pelo Senac.

Portanto, temos como propósito para o ciclo 2020-2023:

Oferecer Educação Profissional de qualidade, no contexto da Revolução Industrial 4.0, com base nas demandas empresariais, sociais e tendências do mundo do trabalho, da inovação e dos princípios de sustentabilidade.

**Figura 3** - O foco estratégico do Senac



Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

# 4. Mapa estratégico Senac Brasil 2020-2023

A formulação do Mapa Corporativo para o próximo quadriênio pautou-se na sustentabilidade econômico-financeira; na inovação; no relacionamento com empresários e demais partes interessadas; na eficiência operacional; e na criação de capitais de conhecimento.

**Figura 4 - Mapa estratégico Senac Brasil 2020-2023**



Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

## 5. A estratégia em ação: iniciativas, indicadores e metas

Para execução da estratégia corporativa nacional do ciclo 2020 a 2023 foram definidas iniciativas estratégicas comuns aos Departamentos Regionais do Senac<sup>1</sup>, as quais representam linhas gerais de ação a serem priorizadas a cada exercício. Elas se tornarão projetos/planos de ação específicos, conforme a decisão de cada gestor durante a vigência do Plano e a disponibilidade de recursos físicos e orçamentários. Importante salientar que o Mapa Senac Brasil poderá vir a ser realinhado ao longo da gestão do planejamento estratégico.

**Quadro 1 - Iniciativas da Perspectiva Financeira**

Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativa Estratégica	Foco da Iniciativa Estratégica	Impacto institucional da Iniciativa Estratégica
1. Promover o equilíbrio financeiro	Equilíbrio financeiro	Atividades continuadas de gestão econômica e financeira	Redução de despesas e custos e ampliação das fontes de receita	Aprimoramento da capacidade de sustentação financeira
	Receita de serviços			
	Custo da hora-aula (ensino presencial e EAD)			
2. Fortalecer a aplicação de recursos na educação profissional	Recursos destinados à atividade finalística	Programa Senac de Gratuidade (PSG)	Gestão da aplicação de recursos compulsórios na gratuidade	Otimização da inclusão socioproductiva de trabalhadores e estudantes de baixa renda pela educação profissional gratuita para atividades do comércio de bens, serviços e turismo
	Execução financeira do Programa Senac de Gratuidade (PSG)			

Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

<sup>1</sup> As iniciativas que possuem metas nacionais a serem consolidadas pelo Departamento Nacional serão modeladas conforme princípios básicos do método de gestão de projetos, de modo a permitir unidade em sua implementação e acompanhamento. O Departamento Nacional fará supervisão e coordenação geral das iniciativas estratégicas desse tipo.

**Quadro 2 - Iniciativas da Perspectiva Clientes e Sociedade**

Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativa Estratégica	Foco da Iniciativa Estratégica	Impacto institucional da Iniciativa Estratégica
1. Ofertar produtos e serviços alinhados às demandas e transformações do setor empresarial e da sociedade	Adesão do DR aos cursos de aperfeiçoamento dos portfólios correspondentes aos itinerários de referência nacional	Mapeamento das demandas empresariais por segmento de atuação	Oferta de produtos e serviços educacionais aos empresários contribuintes e não contribuintes, alinhadas às suas demandas de (re)qualificação profissional	Incremento de assertividade na oferta educacional
	Atendimento às empresas por meio dos cursos de aperfeiçoamento dos portfólios de itinerários de referência nacional			
	Atendimento às empresas por meio dos cursos de aperfeiçoamento não contemplados nos portfólios de referência nacional			
	Inserção produtiva do egresso Senac	Pesquisa Nacional de Egressos Senac	Acompanhamento da inserção do egresso Senac no mercado de trabalho	
2. Ampliar o atendimento e a satisfação empresarial	Atendimento corporativo	Mapeamento e prospecção de clientes empresariais por segmento	Conhecimento de necessidades, interesses e expectativas em educação profissional do cliente empresarial	
	Qualidade percebida dos produtos e serviços educacionais – Clientes Empresariais	Pesquisa Nacional de Avaliação da Qualidade Percebida – Clientes Empresariais		
3. Fortalecer a imagem institucional junto às partes interessadas	Reconhecimento do Senac pelas partes interessadas	Mapeamento e Pesquisa Nacional de Percepção da marca junto às partes interessadas	Conhecimento de necessidades, interesses e expectativas em educação profissional das partes interessadas	Fortalecimento da visão social do Senac
	Monitoramento da Marca Senac nas redes sociais e web	Pesquisa mensal de monitoramento da marca		

Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

**Quadro 3 - Iniciativas da Perspectiva Processos Internos**

Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativa Estratégica	Foco da Iniciativa Estratégica	Impacto institucional da Iniciativa Estratégica
1. Promover o alinhamento dos processos organizacionais às boas práticas	Índice de alinhamento de processos organizacionais às boas práticas estabelecidas	Ações de alinhamento aos processos organizacionais estabelecidos como boas práticas	Processos organizacionais estabelecidos para os sistemas corporativos nacionais	Promoção da eficiência operacional
2. Implantar gestão de riscos, conformidade e compliance	Implantação de Projeto de Integridade	Projeto de Integridade	Definição e execução de etapas para implantação do Projeto	Fortalecimento da integridade na cultura organizacional
3. Desenvolver padrões de qualidade da Educação Profissional do Senac	Definição de requisitos básicos de avaliação da proficiência institucional	Projeto de Avaliação da Proficiência do Senac	Definição dos padrões de qualidade (desempenho acadêmico e discente) e referenciais de avaliação	Melhoria da qualidade da Educação Profissional do Senac

Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

**Quadro 4 - Iniciativas da Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

Objetivo Estratégico	Indicador	Iniciativa Estratégica	Foco da Iniciativa Estratégica	Impacto institucional da Iniciativa Estratégica
1. Promover o desenvolvimento de competências organizacionais alinhadas ao desafio estratégico	Capacitação em competências organizacionais estratégicas	Plano de Desenvolvimento de Competências Organizacionais Estratégicas	Ações de desenvolvimento voltadas às competências estratégicas educacionais	Alinhamento e incremento do capital humano interno
2. Intensificar a valorização dos empregados	Satisfação corporativa	Gestão de Clima Organizacional (Pesquisa)	Aumento da satisfação e retenção do empregado	Incremento do capital organizacional
	Índice de <i>turnover</i> voluntário*	Ações de valorização e retenção		
3. Produzir e disseminar conhecimentos sobre os setores educacional e terciário	Coeficiente de produção e difusão de conhecimento	Participação em eventos acadêmicos e publicação em periódicos reconhecidos pela comunidade acadêmica	Elaboração de políticas para viabilizar a participação de docentes e empregados do Senac em eventos acadêmicos	Reconhecimento institucional na comunidade acadêmica e sociedade como referência nos setores terciário e educacional
		Criação de grupos de estudo, canais de discussão e debate para sistematização e difusão do conhecimento interno produzido	Ações de Gestão de Conhecimento Organizacional	
	Coeficiente de parceria estratégica para produção e difusão do conhecimento	Estabelecimento de parcerias estratégicas com instituições de referência	Ações de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências e disseminação de conhecimentos, por meio das parcerias estratégicas	

Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

\*Mede o grau de desligamento oriundo da vontade do empregado.

Além de indicadores do Senac Brasil propostos para o ciclo 2020-2023, convém esclarecer que, desde 2017, foram estabelecidos seis indicadores nacionais de uso comum e com base em métricas e parâmetros padronizados. Eles abrangem aspectos relevantes, como a produção educacional, o acompanhamento do equilíbrio financeiro, a aplicação de recursos no Programa Senac de Gratuidade e a qualidade percebida dos cursos.

Quanto a tais indicadores, é importante ressaltar que não foram estabelecidas metas nacionais devido à autonomia e à diversidade regional. Esses seis indicadores, apresentados no quadro a seguir, são consolidados no Apêndice do Relatório de Gestão do Departamento Nacional do Senac, conforme Ofício nº 1384, de 08/09/2016, enviado ao Tribunal de Contas da União (TCU).

### Quadro 5 - Indicadores Estratégicos Nacionais do Senac

Indicador Estratégico Nacional	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
		Segurança	Atenção	Risco
Matrícula Total	Matrícula Total realizada / Matrícula Total prevista	Entre 1,0 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,0
Carga Horária Total	Carga Horária Total realizada / Carga Horária Total prevista	Entre 1,0 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,0
Aproveitamento	Aprovação / Matrícula Efetiva	Entre 1,0 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,0
Qualidade Percebida dos Cursos	Média ponderada dos quesitos de avaliação de pesquisa nacional por amostragem	Entre 10,00 e 8,00	Entre 7,90 e 6,00	Menor que 6,00
Execução financeira do Programa Senac de Gratuidade	Recurso efetivamente aplicado no PSG / Compromisso PSG	Igual a 1,0	Maior que 1,0	Menor que 1,0
Equilíbrio financeiro	Despesa Executada Total / Receita Arrecadada Total	Menor que 1,0	Igual a 1,0	Maior que 1,0

Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

Os quadros a seguir apresentam o desdobramento dos **indicadores específicos para o ciclo 2020-2023** em meta, métrica e parâmetros de classificação de desempenho (segurança, atenção e risco).

### Quadro 6 - Indicadores da Perspectiva Financeira

Objetivo estratégico	1. Promover o equilíbrio financeiro					
	Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho	
<b>Equilíbrio financeiro</b>	A sustentabilidade econômico-financeira da Instituição	<b>Regional</b> Despesa menor que receita no período	Despesa total executada / Receita total arrecadada	Menor que 1,00	Igual a 1,00	Maior que 1,00
<b>Receita de serviços</b>	A capacidade de sustentação pela geração de receita de serviços	<b>Regional</b> Variação real positiva entre períodos	Receita de serviços executada no período / Receita de serviços realizada no período anterior ajustada pelo IPCA acumulado	Maior que 1,00	Igual a 1,00	Menor que 1,00
<b>Custo da hora-aula (ensino presencial e EAD)</b>	Redução do custo hora-aula da educação profissional presencial e EAD no Senac, em comparação com o exercício anterior	<b>Nacional</b> Meta gradativa de redução de custo ao ano, atingindo 15% em 2023	Variação da redução do custo entre períodos: (Despesas correntes de negócio, gestão e apoio proporcionais em EP / Carga horária executada em EP do período) / (Despesas correntes de negócio, gestão e apoio proporcionais em EP / Carga horária executada em EP do período anterior) -1	Abaixo de 0	Igual a 0	Acima de 0

Objetivo estratégico	2. Fortalecer a aplicação de recursos na educação profissional					
Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
Recursos destinados à atividade finalística	A aplicação de recursos na atividade finalística	<b>Nacional</b> Aplicação mínima de 75% dos recursos na atividade finalística, em alinhamento ao disposto no Art. 39 do Regulamento do Senac	(Despesa total dos DRs aplicada nas atividades-fim / Despesa total líquida dos DRs)	Maior que 75%	Igual a 75%	Menor que 75%
Execução financeira do Programa Senac de Gratuidade (PSG)	O cumprimento do Acordo de Gratuidade	<b>Nacional</b> 66,67% da receita compulsória líquida + 100% das subvenções	Recurso efetivamente aplicado no PSG / Compromisso PSG	Igual a 1,0	Maior que 1,0	Menor que 1,0

Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

\*EP = Educação Profissional – abarca tanto o ensino presencial quanto a distância.

### Quadro 7 - Indicadores da Perspectiva Clientes e Sociedade

Objetivo estratégico	1. Ofertar produtos e serviços alinhados às demandas e transformações do setor empresarial e da sociedade					
Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
Adesão do DR quanto à oferta de cursos de itinerários formativos de referência nacional	A oferta dos Departamentos Regionais em cursos alinhados ao Portfólio de Referência Nacional	<b>Regional</b>	Quant. de cursos de itinerários formativos de referência nacional ofertados / Total previsto desse tipo de oferta	Entre 1,00 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00
Atendimento ao mercado por meio de cursos alinhados aos itinerários formativos de referência nacional	A demanda do mercado por cursos do Senac de itinerários formativos de referência nacional	<b>Regional</b>	Quant. de empresas e instituições diversas (CNPJ) atendidas em cursos <b>alinhados</b> ao portfólio de referência nacional / Total de Organizações atendidas	Entre 1,00 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00
Atendimento ao mercado por meio de cursos sem alinhamento aos itinerários formativos de referência nacional	A demanda do mercado por cursos do Senac não alinhados aos itinerários formativos de referência nacional	<b>Regional</b>	Quant. de empresas e instituições diversas (CNPJ) atendidas em cursos <b>não alinhados</b> ao portfólio de referência nacional / Total de Organizações atendidas	Entre 1,00 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00
Inserção produtiva do egresso Senac	A inserção do egresso do Senac no mercado de trabalho	<b>Referência nacional:</b> 0,62	Quant. de egressos que conseguiram colocação no mercado / Total de egressos que não trabalhavam no início do curso	Maior que 0,62	Igual a 0,62	Menor que 0,62

Objetivo estratégico	2. Ampliar o atendimento e a satisfação empresarial					
Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
Atendimento corporativo	A variação do número de empresas atendidas pelo Senac entre períodos, segundo o tipo de oferta	Regional Variação positiva entre períodos	Quant. de empresas contratantes de cursos do Senac no período / Quant. de empresas contratantes no período anterior	Maior que 1,00	Igual a 1,00	Menor que 1,00
Qualidade percebida dos produtos e serviços educacionais – Clientes Empresariais	A percepção da qualidade da oferta do Senac entre clientes corporativos	Nacional Igual ou maior que 0,70	Média ponderada dos quesitos de avaliação de atributos referentes aos produtos e serviços educacionais	Entre 1,00 e 0,70	Entre 0,69 e 0,50	Menor que 0,50
Objetivo estratégico	3. Fortalecer a imagem institucional junto às partes interessadas					
Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
Reconhecimento do Senac pelas partes interessadas	O reconhecimento do Senac como Instituição provedora de excelência de soluções educacionais para o Comércio de Bens, Serviços e Turismo junto às partes interessadas	Nacional	Média Ponderada dos Quesitos de Avaliação da Pesquisa Nacional da Marca Senac Junto às Partes Interessadas	Entre 1,00 e 0,70	Entre 0,69 e 0,50	Menor que 0,50
Monitoramento da Marca Senac nas redes sociais e web	A presença digital e a percepção da Marca Senac em redes sociais	Regional	Quant. de menções positivas e neutras sobre o Senac no período / Quant. de menções negativas no período	Maior que 1,00	Igual a 1,00	Menor que 1,00
			Nº de pessoas alcançadas pelas publicações dos Perfis Senac em Redes Sociais no período / Nº de pessoas alcançadas pelas publicações dos Perfis Senac em Redes Sociais no período anterior	Maior que 1,0	Igual a 1,0	Menor que 1,0

Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

Nota: Em algumas iniciativas, o conceito “meta” pode ser substituído por “previsão”. No caso do indicador “Inserção produtiva do egresso Senac”, as peculiaridades dos mercados de trabalho local não permitem a definição de “meta”; daí o termo “referência”, o qual é mais flexível.

### Quadro 8 - Indicadores da Perspectiva Processos Internos

Objetivo estratégico	1. Promover o alinhamento dos processos organizacionais às boas práticas					
Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
Índice de alinhamento de processos organizacionais às boas práticas estabelecidas	O alinhamento aos fluxos organizacionais estabelecidos em sistemas corporativos nacionais	Regional	Quant. de processos organizacionais alinhados às boas práticas estabelecidas / Total previsto	Entre 1,00 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00

Objetivo estratégico	2. Implantar gestão de riscos, conformidade e <i>compliance</i>					
Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
Implantação de Projeto de Integridade	Execução física do projeto	<b>Regional</b>	Etapas concluídas / Quant. prevista	Entre 1,00 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00
Objetivo estratégico	3. Desenvolver padrões de qualidade da educação profissional do Senac					
Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
Definição dos requisitos básicos da avaliação da proficiência institucional	Execução física do projeto	<b>Nacional</b> 25% das etapas do projeto concluídas a cada ano (até 2023)	Etapas concluídas / Quant. prevista	Entre 1,00 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00

Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

### Quadro 9 - Indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento

Objetivo estratégico	1. Promover o desenvolvimento de competências organizacionais alinhadas ao desafio estratégico					
Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
Capacitação em competências organizacionais estratégicas	Tempo investido no desenvolvimento de competências essenciais à Organização	<b>Regional</b> Referência mínima nacional = 16 horas anuais por empregado	N. de horas executadas em ações de desenvolvimento organizacional / Total previsto	Entre 1,00 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00
Objetivo estratégico	2. Intensificar a valorização dos empregados					
Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
Satisfação corporativa	A satisfação dos empregados no ambiente corporativo	<b>Regional</b>	Média ponderada dos quesitos de avaliação de atributos referentes ao trabalho e ao ambiente corporativo	Acima de 0,70	Igual a 0,70	Abaixo de 0,70
Índice de <i>turnover</i> voluntário	O nível de desligamento voluntário da empresa	<b>Regional</b>	Nº de demissões voluntárias do período / Nº de demissões voluntárias do período anterior	Menor que 1,0	Igual a 1,0	Maior que 1,0
			Nº de demissões voluntárias / Total de empregados	Igual a 0,0	Entre 0,01 e 0,10	Acima de 0,10

Objetivo estratégico	3. Produzir e disseminar conhecimentos sobre os setores educacional e terciário					
Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
<b>Índice de turnover voluntário</b>	O nível de desligamento voluntário da empresa	<b>Regional</b> Referência: Igual a 0	Nº de demissões voluntárias do período / Nº de demissões voluntárias do período anterior	Menor que 1,0	Igual a 1,0	Menor que 1,0
<b>Coefficiente de produção e difusão de conhecimento</b>	A capacidade de produção acadêmica institucional	<b>Regional</b> Referência mínima nacional ao ano: um trabalho acadêmico publicamente reconhecido	Quant. de trabalhos acadêmicos apresentados / Total previsto	Entre 1,00 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00
<b>Coefficiente de parceria estratégica para produção e difusão de conhecimento</b>	A capacidade de articulação em parcerias estratégicas	<b>Regional</b> Referência mínima nacional ao ano: uma parceria	Quant. de parcerias estratégicas efetuadas / Total previsto	Entre 1,00 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00

Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

No quadro seguinte, destacam-se os indicadores de natureza estratégica e sua correspondência ao cumprimento da Missão, ao alcance da Visão e ao enfrentamento do Desafio, segundo sua tipologia.

**Quadro 10** – Tipologia de Indicadores Estratégicos – Senac Brasil 2020-2023

Correspondência dos Indicadores Estratégicos	Tipologia para classificação de Indicadores				
	Efetividade	Eficácia	Eficiência	Economicidade	Qualidade
<b>Cumprimento da Missão</b>	Atendimento ao mercado Inserção produtiva do egresso Senac	Recursos destinados à atividade finalística	Execução financeira do PSG		
<b>Alcance da Visão</b>	Reconhecimento da Marca Senac pelas partes interessadas				Qualidade percebida dos produtos e serviços educacionais – Clientes Empresariais
<b>Enfrentamento do Desafio Estratégico</b>	Capacitação em competências organizacionais estratégicas	Atendimento corporativo Receita de serviços	Custo da hora-aula – ensino presencial e EAD	Equilíbrio financeiro	

Fonte: Assessoria de Planejamento (2019).

## 6. Monitoramento do Plano Senac Brasil 2020-2023

O **Plano Senac Brasil 2020-2023 – Referenciais estratégicos** deverá ser desdobrado em cada Departamento (Nacional e Regionais) por meio dos respectivos planos de ação de periodicidade anual.

As iniciativas prioritárias devem ser definidas para cada ano do ciclo, as quais se transformarão em projetos. O acompanhamento da execução será pela ferramenta gerencial Painel de Metas, na qual serão feitos ajustes para incorporar os novos indicadores nacionais, mas mantendo aqueles já existentes.

O alinhamento do **Plano Senac Brasil 2020-2023** será em meados de cada exercício. Semestralmente, o Comitê Técnico de Planejamento emitirá um parecer analítico sobre as ações desenvolvidas e promoverá retificações conforme o calendário orçamentário regulamentar. Em conformidade com a agenda a ser criada, os resultados da análise deverão ser regularmente encaminhados ao Comitê Gestor de Planejamento para eventuais deliberações junto ao corpo diretivo do Senac.

Este documento, produto da construção coletiva institucional, deve ser tratado como referencial em aberto para ação estratégica corporativa, de modo a se alinhar oportunamente à complexa dinâmica social.

## Participantes das Ações de Construção do Planejamento Estratégico

### Comitê Gestor de Planejamento

---

Sidney Cunha	Diretor-Geral
Anna Beatriz de Almeida Waehneltd	Diretora de Educação Profissional – Senac Departamento Nacional
José Carlos Cirilo	Diretor de Operações Compartilhadas – Senac Departamento Nacional
Ana Cláudia Martins Maia Alencar	Diretora Regional – Senac Rio de Janeiro
Marina Vianna Alves de Almeida	Diretora Regional – Senac Bahia
Silvana Maria Ferreira de Carvalho	Diretora Regional – Senac Amazonas
Vitor dos Santos de Mello Júnior (convidado)	Diretor Regional – Senac Mato Grosso do Sul

### Comitê Técnico de Planejamento

---

Ana Beatriz Braga	Assessora de Planejamento da Direção Geral – Senac Departamento Nacional
Márcio da Silva Pereira	Assessor Técnico – Assessoria de Planejamento – Senac Departamento Nacional
Sandro Nigri	Gerente de Planejamento – Senac Rio de Janeiro
Lauredite Silva Trindade Santana	Gerente de Planejamento e Desenvolvimento – Senac Bahia
Eleni Meneses Calixto	Gerente de Planejamento e Orçamento – Senac Amazonas

### Departamento Nacional

#### Assessorias da Direção-Geral

---

Antonio Henrique Borges Paula	Assessor de Relações Institucionais
Érika Rocha	Assessora de Informação Gerencial
Márcia Leitão	Assessora de Comunicação
Maristela Queiroz	Assessora de Relacionamento Institucional
Mercedes Marques	Assessora de Controladoria
Aline Durães	Responsável Técnica – Assessoria de Comunicação

### **Diretoria de Operações Compartilhadas**

---

Alexandre Crivellaro	Gerente de Finanças
Erick Barem	Gerente de Tecnologia de Informação e Comunicação
Girleny Viana	Gerente de Contabilidade
Simone Loureiro	Gerente de Recursos Humanos
Danielle Bastos	Supervisora de Recursos Humanos
Hugo Chaves	Supervisor da Gerência de Finanças
Monique dos Anjos	Responsável Técnica – Gerência de Contabilidade
Roberto Silva	Analista de TI

### **Diretoria de Educação Profissional**

---

Daniela Papelbaum	Gerente de Desenvolvimento Educacional
Inês Pereira	Gerente de Prospecção e Avaliação Educacional
Anderson Córdova	Responsável Técnico – Gerência de Desenvolvimento Educacional
Gibran Matni	Assessor Técnico – Gerência de Prospecção e Avaliação Educacional
Kelly Lima Teixeira	Responsável Técnica – Gerência de Desenvolvimento Educacional
Paula Almeida Jatahy Ferreira	Assessora Técnica – Gerência de Prospecção e Avaliação Educacional
Rafael Loureiro Serpa de Moraes	Assessor Técnico – Gerência de Prospecção e Avaliação Educacional

### **Departamento Regional**

---

Alex dos Santos Corsino	Gerente de Planejamento e Gestão – Senac RN
Álida Ribeiro Fernandes	Gerente de Planejamento – Senac PB
Ariel Berti	Gerente de Área – Assessoria de Planejamento – Senac RS
Clarissa Braz Menezes	Assistente de Gerência – Senac SP
Fábio da Silva Soares	Diretor de Planejamento – Senac RJ
Fábio Henrique Santos	Gerente de Planejamento – Senac MS
Índira Toscano Brandão	Diretora de Planejamento e Orçamento – Senac PB
Jair Martins de Souza Júnior	Assessor de Planejamento – Senac TO
Janaísa Falcão Sobral	Gerente de Planejamento e Gestão – Senac PE
João Henrique de Freitas Alves	Gerente de Planejamento e Gestão – Senac SP
Juliano de Moraes	Chefe da Seção de Planejamento – Senac GO
Júnia Marise dos Santos Ramalho	Assessora de Planejamento – Senac MG
Simone da Silva Bucker Ribeiro	Coordenadora de Projetos – Senac RJ





  
Senac