



**Administração Central**

# Planejamento Estratégico

## Senar – Administração Central

### 2017/2020

Janeiro de 2017

**SENAr**  
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SGAN 601 Módulo K Edifício Antônio Ernesto de Salvo 1º Andar  
Brasília / DF CEP 70830-021 Telefone (61) 2109 1300

[www.senar.org.br](http://www.senar.org.br) | [webmaster@senar.org.br](mailto:webmaster@senar.org.br)



## Administração Central

### Contextualização

O quê não é medido não é gerenciado. Com essa frase Kaplan e Norton (1992) iniciam o artigo que iria mudar a maneira pela qual as organizações modernas gerenciam suas atividades.

Muitos dos métodos de gestão consagrados tiveram origem na Era Industrial. Retorno sobre investimento, Valor Presente Líquido e Taxa Interna de Retorno. Esses são apenas alguns dos indicadores criados na época em que produzir mais com menos era garantia de sucesso. Mas o mundo mudou. Utilizar apenas medidas financeiras pode levar a decisões com potencial de destruir o futuro da organização. Investir no desenvolvimento de tecnologias ou cortar investimentos em pesquisa para garantir o resultado financeiro excelente desse exercício? Com medidas exclusivamente financeiras é fácil para os gestores cortarem ações que podem gerar valor no longo prazo. Troca-se o futuro pelas metas de curto prazo.

Então precisamos abandonar indicadores econômico-financeiros? Não! A proposta do *Balanced Scorecard* é unir esses indicadores clássicos a medidas que evidenciam os ativos intangíveis da organização. O conhecimento é o principal ativo da Era da Informação. Portanto, entender o processo de criação de valor da empresa é uma obrigação para aqueles que querem sobreviver num mundo cheio de mudanças.

Ao balancear e limitar o número de medidas utilizadas, esse método permite que todos os funcionários foquem naquilo que é essencial e visualizem num único lugar todos os indicadores que até então pareciam não ter relação entre si. Como nossos clientes nos veem? Em quais atividades precisamos ser excelentes? Podemos crescer e criar mais valor? Como nossos financiadores nos enxergam?

O presente relatório visa organizar um mecanismo para responder a essas perguntas. Mais importante, todavia, é criar as bases para o pensamento estratégico do Senar, um dos principais atores no desenvolvimento do agronegócio brasileiro.

# SENAR

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SGAN 601 Módulo K Edifício Antônio Ernesto de Salvo 1º Andar  
Brasília / DF CEP 70830-021 Telefone (61) 2109 1300

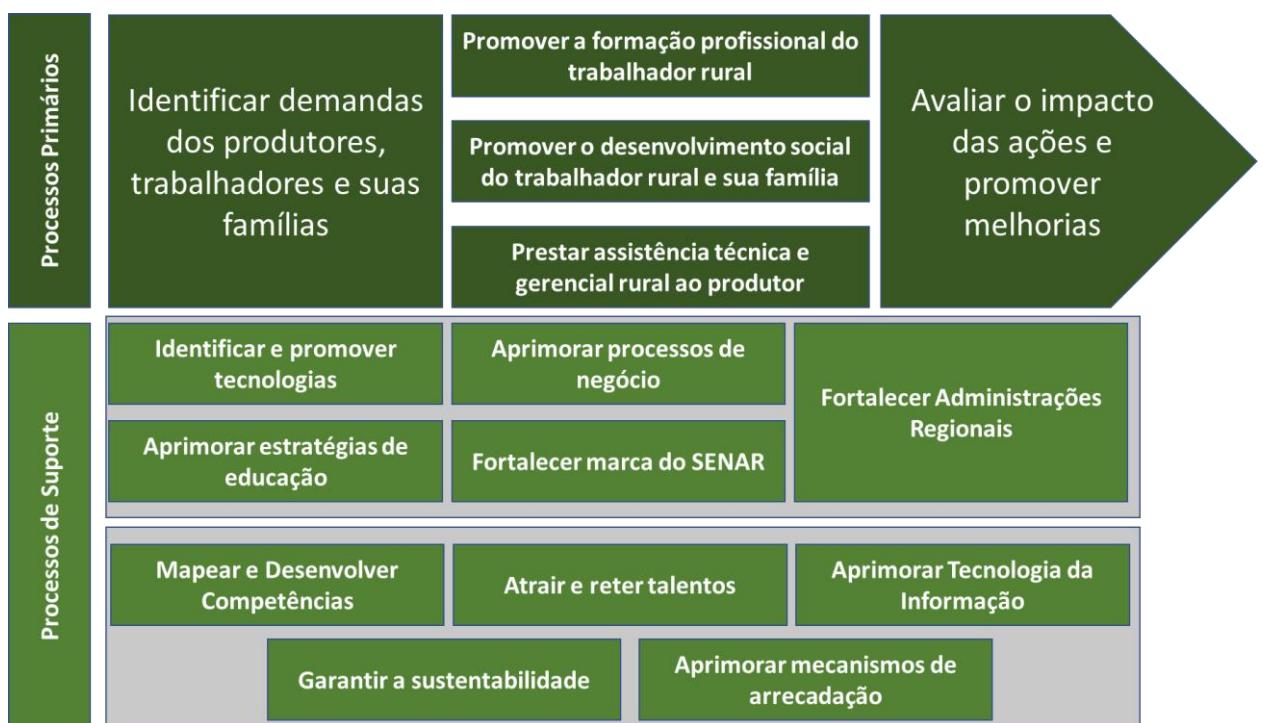
[www.senar.org.br](http://www.senar.org.br) | [webmaster@senar.org.br](mailto:webmaster@senar.org.br)



## Administração Central

### Proposta de Valor do Senar

Michael Porter divide as atividades das organizações em **primárias** e de **suporte**. Atividades primárias estão diretamente relacionadas à entrega dos produtos e serviços ao nosso público-alvo. Já as atividades de suporte, como o próprio nome indica, são as bases para o desenvolvimento eficaz dos processos de negócio. Podemos executar ações de Assistência Técnica e Gerencial (atividade primária) sem sistemas de informação (atividade de suporte) mas certamente perderemos muita qualidade no serviço. Portanto, alinhar os processos de negócio às expectativas de nossos clientes e otimizar os processos de suporte de acordo com as diretrizes estratégicas são dois passos fundamentais para construção de uma organização efetiva.



O Senar possui cinco grandes processos de negócio: 1) Identificar as demandas dos produtores, trabalhadores e suas famílias; 2) Promover a formação profissional do trabalhador rural; 3) Promover o desenvolvimento social do trabalhador rural e sua família; 4) Prestar assistência técnica e gerencial rural ao produtor e 5) Avaliar o impacto das ações e promover melhorias. Veja que esses processos de negócio seguem o ciclo Planejar, Executar, Avaliar Resultados e Promover Melhorias.

**SENAR**  
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural



## Administração Central

### Grandes Desafios do Senar

#### Evolução do Plano Anual de Trabalho (PAT)

As Administrações Regionais devem seguir a metodologia prevista para elaboração dos Planos Anuais de Trabalho (PAT). Esse método prevê todas as etapas necessárias para identificar as demandas dos produtores, trabalhadores e suas famílias e programar ações alinhadas ao diagnóstico. Os planos são realizados anualmente e são a base de todo o trabalho realizado no sistema. O principal desafio do horizonte estratégico (2017-2020) é garantir que todas as Administrações Regionais elaborem os Planos de Trabalho de acordo com a metodologia prevista.

#### Avaliação do impacto das ações realizadas

Anualmente o Senar realiza milhares de ações para os produtores, trabalhadores rurais e suas famílias. Um complemento ao desafio de aprimorar a elaboração dos planos de trabalho é avaliar o impacto das atividades realizadas. Houve aumento de renda do produtor? Houve aumento de produção? Qual é a situação econômica dos ex-alunos de nossos cursos profissionalizantes? Essas são apenas algumas das perguntas que devem ser respondidas por meio de pesquisas com trabalhadores e produtores que “consumiram” nossos produtos e serviços.

#### Mapear Processos de Negócio

Mapear e formalizar os processos de negócio do Senar trará grandes benefícios de produtividade para o sistema. Vimos na cadeia de valor apresentada neste relatório que uma série de etapas realizadas em conjunto permitem que os produtos e serviços sejam entregues aos produtores e trabalhadores rurais. Definir, redesenhar e formalizar essas etapas pode trazer ganhos de produtividade ao sistema. Como será realizado o processo de elaboração do Plano Anual de Trabalho? A Administração Regional executará o trabalho sozinha? Haverá acompanhamento próximo da Administração Central? Ao registrar processos de negócio em um manual, garantimos que todos os envolvidos saibam o papel que devem desempenhar.

#### Alinhar sistemas aos processos de negócio

Um dos principais problemas das organizações modernas é automatizar processos que não deveriam existir. Nesse sentido é importante garantir que as ferramentas à disposição do Senar estejam alinhadas aos processos de negócio. Para



### **Administração Central**

que isso aconteça é importante garantir que o Departamento de Tecnologia da Informação tenha autonomia para filtrar e organizar as demandas de desenvolvimento e customização de softwares. Eliminar o uso de aplicações redundantes e garantir que novas aquisições/customizações estejam alinhadas ao portfólio de serviços do Senar são os grandes desafios da TI para a presente janela estratégica.

### **Fortalecer a Marca**

Toda organização deve buscar reconhecimento por uma posição única no mercado. Produtores e trabalhadores devem associar a imagem do Senar à “Educação Rural Profissional de Excelência”, tal como formalizado na visão institucional. Com o advento das mídias digitais faz-se necessário medir o custo-benefício entre os diferentes meios de divulgação disponíveis. Nesse cenário, um dos grandes desafios do Departamento de Comunicação é identificar os melhores canais de comunicação com nosso público (trabalhadores e produtores rurais) e desenvolver ações para aumentar o reconhecimento da marca.

**SENA**R  
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SGAN 601 Módulo K Edifício Antônio Ernesto de Salvo 1º Andar  
Brasília / DF CEP 70830-021 Telefone (61) 2109 1300

[www.senar.org.br](http://www.senar.org.br) | [webmaster@senar.org.br](mailto:webmaster@senar.org.br)



## 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”.

Segundo Andrade (2002), a missão, também chamada de razão de ser, ou de propósito fundamental, expressa o verdadeiro motivo pelo qual uma organização existe. Assim, para que a mesma possa vir a ser declarada, além da necessidade de ter definido o seu negócio, ou negócios, a empresa deve identificar sujeitos (clientes e/ou usuários) para os quais os benefícios devem ser dirigidos.

Esse pensamento pode se organizado em três perguntas fundamentais: Qual é o nosso negócio? Quem é o nosso cliente? O que ele realmente quer quando nos procura? Ao avaliar a missão institucional do Senar devemos identificar facilmente a resposta para esses questionamentos. Além de apresentar aos envolvidos quais são as prioridades da organização, essa declaração institucional elimina divergências. Escolher o que não iremos fazer é tão importante quanto definir qual é o nosso negócio. Definir prioridades significa, em essência, abrir mão de iniciativas concorrentes.

**Qual é o negócio do Senar?** Ao avaliar a missão formalizada acima é possível identificar três linhas de negócio complementares: Educação Profissional, Promoção Social e Assistência Técnica e Gerencial. Todas as atividades executadas pela Instituição devem contribuir diretamente ou indiretamente para essas diretrizes. Uma armadilha comum é passar a tratar os meios pelos quais realizamos esses negócios como fins em si mesmos. Um indicativo dessa doença organizacional é a famosa frase “Sempre fizemos isso dessa maneira”. Como empregado, fique atento a esse tipo de posicionamento e sempre se pergunte: O que estou fazendo agora contribui para os negócios do Senar? Há algo que poderia ser feito diferente? Quais são as oportunidades de melhoria? Pró-atividade é um valor fundamental.

**Quem é o nosso cliente?** Ou seja, para quem ofertamos nossos serviços e produtos? Vamos responder a esse questionamento em função das linhas de negócio. A Assistência Técnica e Gerencial tem como foco o produtor rural. O objetivo fundamental dessa iniciativa é fornecer insumos para que as propriedades produzam mais e aumentem a renda de maneira sustentável. Veja que a sustentabilidade é um valor tão forte que foi formalizado na missão da organização. É o que leva, por exemplo, à execução de programas especiais como o ABC Cerrado, Agricultura Irrigada e afins.

Já a Promoção Social e a Educação Profissional são linhas de negócio focadas no trabalhador rural e sua família. Ao formar profissionais do campo o Senar dá a oportunidade para inclusão no mercado de trabalho, aumento de renda familiar e qualidade de vida da população do campo. Mas veja que, indiretamente, essas



### **Administração Central**

iniciativas também geram valor para o produtor rural, que terá maior oferta de recursos humanos qualificados.

**O que ele realmente quer quando nos procura?** Essa pergunta parece ser fácil de responder. Todos nós formulamos hipóteses a respeito do que o nosso público-alvo valoriza e isso é saudável. O problema é não colocar nossa intuição à prova de dados concretos. O Senar precisa de mecanismos para avaliar objetivamente as expectativas dos produtores e trabalhadores rurais. Quais são as tendências do mercado? Quais são as principais cadeias produtivas de cada região? Quais são os profissionais que o mercado demanda? Essas são apenas algumas das perguntas que devem ser respondidas por dados primários e secundários. Kahneman (2011), Prêmio Nobel de Economia, mostrou como nosso cérebro pode nos levar a armadilhas quando opera exclusivamente no modo intuitivo (rápido). Essa conclusão leva a um dos pilares de um mapa estratégico: Desenvolver indicadores capazes de orientar a tomada de decisão da organização de maneira analítica. Cultive boas ideias (intuição) e comprove sua viabilidade com fatos (análise).

### **Valores**

Os valores da organização não devem ser limitados à soma dos comportamentos individuais de seus funcionários. Quando se fala em definir valores, deve-se estipular proativamente o conjunto de crenças e comportamentos que embasam todas as decisões do SENAR. O seguinte conjunto de valores foi definido para a instituição:

- **Ética e transparência;**
- **Responsabilidade social, econômica e ambiental.** Sustentabilidade alcançada com atividades de PS, ações de FPR e ATeG
- **Excelência no desenvolvimento das ações.** Através da educação nas vertentes Inicial e Continuada, Formal em nível técnico e superior utilizando aulas presenciais e cursos na plataforma a distância.
- **Inovação para a competitividade rural.** Estabelecimento de parcerias com instituições de ciência e pesquisa para realizar a transferência de tecnologia até o campo.
- **Produtividade para segurança alimentar e nutricional.** Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial, baseada em meritocracia com intuito de elevar a produtividade e a renda dos produtores através da gestão e oferta de alimentos em quantidade e qualidade adequadas.
- **Promoção da melhoria das condições de trabalho e saúde rural.** Promoção Social desenvolvida nas áreas da saúde de Homens e Mulheres do campo, prevenção de doenças ocupacionais e segurança do trabalhador.

**SENAR**  
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural



## Administração Central

### 1- Promover o aumento da produtividade e da sustentabilidade econômica e ambiental da propriedade rural

O Senar possui dois grandes grupos de clientes: Produtores e Trabalhadores Rurais. Por serem públicos com interesses diversos e por vezes conflitantes, faz-se necessário traçar ações diferentes de acordo com as suas particularidades.

Esse objetivo estratégico tem como finalidade buscar informações a respeito do produtor rural. Mas deve ser feita uma ressalva: Indicadores de Resultado, tais como o listado nesse objetivo, não têm como finalidade avaliar a produtividade do SENAR. Indicadores de Resultado, sobre os quais não exercemos controle, são utilizados para trazer informações úteis à tomada de decisão. Ao avaliar a **Produção por cadeia produtiva por UF/Região** temos o indicativo de evoluções, retrações, tendências e desafios das cadeias produtivas de cada estado. Indicadores não devem ser escolhidos em função da facilidade de mensuração ou por causa da “beleza” das suas informações. O inverso também é verdadeiro: Um indicador não deve ser de difícil mensuração para se tornar válido e nem mesmo ter um viés pessimista. **Precisamos buscar as medidas essenciais, capazes de representar de maneira imparcial a realidade do objetivo estratégico.**

Lembre-se também que o mapa estratégico, seus objetivos e indicadores não são estáticos. As diretrizes estratégicas devem acompanhar as mudanças do ambiente e se adequar à evolução da maturidade da organização. Avaliar a produção por cadeia produtiva por Região é um primeiro passo rumo ao desenvolvimento de novas medidas de resultado capazes de guiar as decisões estratégicas da organização.

#### Indicadores

- Produção por cadeia produtiva por UF/Região

### 2 – Promover a qualidade de vida e a empregabilidade do trabalhador rural

Esse objetivo visa coletar dados a respeito dos trabalhadores rurais e seus familiares. Foram construídos três indicadores para esse objetivo: Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) por UF/Região, Percentual da População Rural Economicamente Ativa por UF/Região e Nível de Escolaridade da População Rural por UF/Região. Veja que essas informações, ao lado do Plano de Trabalho das Administrações Regionais, devem ser utilizadas para alinhar as ofertas feitas pelo Senar às demandas da população do campo.

#### Indicadores

- IDH por UF/Região
- Percentual da População Rural Economicamente Ativa por UF/Região
- Nível de Escolaridade da População Rural por UF/Região



## Administração Central

### 3 – Promover a formação profissional do trabalhador rural - FRR

A Formação Profissional Rural - FPR é um processo educativo, sistematizado, que confere ao homem a possibilidade de desenvolver suas habilidades e competências por meio do exercício do trabalho em vários setores produtivos. Proporciona ao trabalhador, mediante o conhecimento, a possibilidade de conhecer e transformar processos produtivos, de acordo com a realidade e aproveitando as potencialidades do seu desenvolvimento técnico.

O SENAR oferta, gratuitamente, aos produtores, trabalhadores rurais e suas famílias, cursos e treinamentos em todo País, contribuindo efetivamente para o aumento da renda, a integração e ascensão social das pessoas a partir dos princípios de sustentabilidade, produtividade e cidadania, colaborando também para o desenvolvimento socioeconômico do País. Atualmente são ofertados cursos de formação profissional em mais de 300 ocupações do campo, nas áreas de Agricultura, Pecuária, Silvicultura, Extrativismo, Aquicultura, Prestação de Serviços, Agroindústria, e Atividades de Apoio Agrossilvipastoril. A programação educativa oferecida pelo Senar é categorizada, de acordo com a Série Metodológica (2016), como Educação Formal e Educação não Formal.

Para ministrar os treinamentos, o Senar conta com uma extensa rede de instrutores credenciados em todo o país, profissionais de áreas técnicas específicas que são capacitados metodologicamente para planejarem com base nas necessidades educativas do seu público, incluindo neste planejamento as questões relativas à saúde e segurança do trabalhador e os cuidados com o meio ambiente, tão necessários à formação integral dos participantes.

Um grande desafio dessa janela estratégica é realizar a avaliação sistemática da atuação do Senar como instituição educacional buscando aprimorar suas estratégias. Em paralelo, é fundamental buscar alinhar cada vez mais as ofertas realizadas pelas Administrações Regionais às demandas específicas de cada região. A avaliação objetiva das tendências econômicas e do mercado de trabalho devem ser insumos para a definição das ações que serão executadas.

#### Indicadores

- Número de cursos ofertados por classificação por UF – Educação não formal
- Número de cursos ofertados por classificação por UF – Educação formal
- Percentual de alunos concluintes por UF – Educação não formal
- Percentual de alunos concluintes por UF – Educação formal
- Percentual de aprovados por curso por UF – Educação formal
- Percentual de ocupação das vagas ofertadas por curso, por UF – Educação formal

### 4 – Promover o desenvolvimento social do trabalhador rural e sua família

A Promoção Social é um conjunto de atividades com enfoque educativo, que possibilita ao trabalhador, ao produtor rural e às suas famílias a aquisição de

#### Serviço Nacional de Aprendizagem Rural



## Administração Central

conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades pessoais e sociais e mudanças de atitudes, favorecendo, assim, uma melhor qualidade de vida e participação na comunidade rural. Propicia também espaços de reflexão e desenvolvimento social das pessoas que promovem o meio rural, sejam elas: agentes e líderes comunitários, professores e diretores de escolas, profissionais da saúde, representantes municipais, estaduais e federais, entre outros.

O Senar realiza ações de promoção social no campo há mais de duas décadas, disseminando conhecimentos relativos à saúde, à segurança no trabalho e à preservação e conservação do meio ambiente, visando ao bem-estar pessoal e à proteção de terceiros, assim como proporcionando uma maior consciência ecológica do trabalhador, do produtor e de suas famílias.

As atividades de Promoção Social são, também, propulsoras da profissionalização dos trabalhadores, por buscar mudanças relativas aos aspectos de qualidade de vida do indivíduo referentes à saúde, educação, higiene, etc. A partir deste trabalho educativo e estruturante realizado em atividades de PS, o participante transferirá para o ambiente social as atitudes e boas práticas necessárias ao desempenho considerado integralmente competente.

Destacam-se como ações vinculadas a esse objetivo, os Programas “Saúde do Homem” e “Saúde da Mulher”. Desenvolvido em parceria com a Sociedade Brasileira de Urologia, o projeto “Saúde do Homem” conta com palestras, exames de PSA e toque retal, teste rápido HIV, Sífilis, Hepatite, aferição de pressão, exame de colesterol, vacinação, higiene bucal, consulta oftalmológica, entre outras. Já o programa “Saúde da Mulher” leva informação, prevenção e diagnóstico de doenças para saúde integral da mulher, contribuindo para aumentar a autoestima e melhorar a qualidade de vida. Exames de Papanicolau, laboratoriais, testes rápidos de HIV, Sífilis e Hepatites virais são algumas das atividades realizadas por meio desse projeto.

Na elaboração do planejamento participativo das atividades de PS, deverá ser realizado um trabalho minucioso quanto à identificação de reais necessidades da família rural, voltadas para questões que venham a desenvolver as habilidades pessoais e sociais, em uma perspectiva de melhoria da qualidade de vida, baseando-se em indicadores socioeconômicos e considerando as políticas públicas. O planejamento deverá ser realimentado por eficiente sistema de acompanhamento, controle e avaliação.

A avaliação é permanente etapa do processo, pois está presente tanto na etapa de planejamento como na de operacionalização. Assim como os indivíduos, as organizações também são cercadas por situações de avaliação, fundamentais para o seu crescimento e desenvolvimento. Avaliação é um instrumento direcionado para o conhecimento e a interpretação, proporcionando tomadas de decisão e a transformação da realidade. Constam de um conjunto de atividades gerenciais, técnicas e metodológicas, que visa a produzir informações úteis para a retificação e ratificação do processo da PS.

Ao avaliar o **número de atividades realizadas por tipo de programação** (cursos, seminários, palestras etc.) é possível entender o panorama de cada Administração Regional. Avaliar o **número de participantes por atividade** é importante para entender



### Administração Central

a adesão aos programas realizados. Nessa perspectiva, a avaliação implica a busca da eficiência, da eficácia e da efetividade do processo educacional.

#### Indicadores

- Número de atividades realizadas por Tipo por UF.
- Número de participantes das atividades por Tipo por UF.

### 5 – Prestar assistência técnica e gerencial rural ao produtor

A assistência técnica e gerencial rural (ATeG) desenvolvida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) ocorre por meio de um processo de educação não formal, de caráter continuado, que objetiva promover melhorias nos processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização nas propriedades rurais assistidas.

A metodologia de ATeG é pautada em um Documento Norteador amplamente difundido entre as 27 Administrações Regionais do Senar, utilizado na capacitação dos instrutores de campo contratados para realização dos serviços, para que as atividades sejam desenvolvidas de modo padronizado desde a seleção dos produtores rurais que serão assistidos até a avaliação sistemática dos resultados alcançados em cada propriedade.

A ATeG trabalha de forma sistêmica em cinco passos para que a propriedade rural produza mais e melhor:

1. diagnóstico produtivo individualizado;
2. planejamento estratégico;
3. adequação tecnológica;
4. capacitação profissional complementar e
5. avaliação sistemática de resultados.

Como premissa para a execução das atividades de assistência técnica é necessário que os técnicos de campo e supervisores técnicos sejam, periodicamente, capacitados na metodologia de Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) do Senar.

O curso de capacitação para técnicos de campo tem como objetivo principal, além da administração do conteúdo teórico, a preparação dos agentes para a dinâmica do campo e as prováveis situações que serão vivenciadas no dia a dia de trabalho, capacitando-os para lidar com as diferentes situações que envolvem a ATeG. No final do curso, os técnicos são capazes de realizar o correto diagnóstico técnico e produtivo.

de uma propriedade rural, para a promoção da adequação tecnológica, realização de capacitações complementares das pessoas envolvidas na produção e gerenciamento da empresa rural.

A ATeG é aplicável em diversas cadeias produtivas do agronegócio, nos seguimentos da agricultura, pecuária, agroextrativismo e floresta e tem como seus principais clientes os Produtores Rurais classificados nas categorias de pequeno e médio produtor rural que atuem na produção primária de origem animal e vegetal.

Desse modo, o presente objetivo estratégico visa cumprir. missão de assistir os Produtores Rurais em diferentes cadeias produtivas do agronegócio, incentivando a



### **Administração Central**

adequação tecnológica, a capacitação complementar e a assistência técnica para melhoria dos processos produtivos e qualidade dos produtos agropecuários e a capacitação dos técnicos de campo.

Para os próximos exercícios, estima-se que as prioridades sejam: i) ampliar o envolvimento das Administrações Regionais do SENAR à ATeG, para garantir a capilaridade necessária para alcance dos produtores rurais; ii) formalizar novas parcerias com organismos internacionais, governo federal, bancos que financiam a atividade rural e a iniciativa privada, com objetivo de fomentar as ações de ATeG; iii) implantar método de avaliação das ações de ATeG, visto que faz-se necessário identificar o impacto das ações realizadas; e iv) evoluir as funcionalidades do software SISATeG, para contar com uma base de dados sólida que possibilite o monitoramento das ações da ATeG.

### **Indicadores**

- Número de propriedades atendidas por cadeia produtiva por UF
- Percentual de aumento de renda por cadeia por UF
- Percentual de aumento de produção por cadeia por UF

## **6 – Capacitar agentes parceiros, instrutores e técnicos de campo**

Para ministrar os treinamentos, cumprindo a sua missão, o Senar conta com uma extensa rede de instrutores credenciados em todo o país, são profissionais de áreas técnicas específicas capacitados metodologicamente para planejarem com base nas necessidades educativas do seu público, incluindo neste planejamento as questões relativas à saúde e segurança do trabalhador e os cuidados com o meio ambiente, tão necessários à formação integral dos participantes.

Ao formar agentes parceiros, garantimos que a metodologia institucional seja aplicada e que capacidade de atendimento do Senar esteja de acordo com os Planos Anuais de Trabalho.

A Capacitação Metodológica realizada pelo Senar é responsável pelo planejamento e implementação de estratégias educativas, a área de Formação Inicial e Continuada (FIC) concebe metodologias, elabora, divulga e distribui os documentos de referência para a realização dos cursos, treinamentos e programas presenciais e a distância. São capacitados agentes do Senar, entre instrutores, mobilizadores e supervisores em capacitações metodológicas iniciais e de aperfeiçoamento, de forma presencial. Também ocorrem cursos de formação continuada, realizados a distância, para instrutores e mobilizadores.

A demanda por ações de Assistência Técnica, cada vez mais crescente, gerou a necessidade de capacitar novos agentes de ATeG, motivo pelo qual o Senar expandiu a sua forma de capacitação por ensino a distância com os cursos de Extensão da plataforma da Faculdade CNA. O curso de extensão, na modalidade de educação a distância, é estruturado com carga horária de 150 horas e dividido em cinco módulos de 30h cada: Metodologia de assistência técnica e gerencial; Gerencial I da assistência



## Administração Central

técnica e gerencial; Gerencial II da assistência técnica e gerencial; Gerencial III da assistência técnica e gerencial e Planejamento da propriedade rural.

### Indicadores

- Número de agentes de Educação Formal capacitados por Função, por UF.
- Número de agentes de Educação Não Formal capacitados por Função, por UF.
- Número de agentes da Assistência Técnica e Gerencial capacitados por Tipo, por UF.

## 7 – Identificar e Promover tecnologias agropecuárias

O Senar, há mais de 20 anos, busca parcerias para levar para o campo, através da sua rede de sindicatos rurais e entidades locais, as pesquisas de instituições como a Embrapa, de universidades e outras instituições para a transferência de tecnologia e capacitação.

Numa ação conjunta com o Ministério da Agricultura e Embrapa, o Senar desenvolve o Projeto ABC Cerrado. A iniciativa é financiada pelo Programa de Investimentos em Florestas (FIP, sigla em inglês), do Banco Mundial – dissemina práticas de agricultura de baixa emissão de carbono, como Recuperação de Pastagens Degradas, Sistema Plantio Direto, integração Lavoura-Pecuária-Floresta e Florestas Plantadas e sensibiliza produtores rurais para que invistam na sua propriedade para obter retorno econômico, preservando o meio ambiente através da produção sustentável.

Através das tecnologias do Programa Agricultura de Precisão, os trabalhadores rurais são orientados sobre gestão das atividades de preparo de solo, plantio, tratos culturais, criação de animais, manejo de pragas, doenças e colheita, para melhorar a produtividade, a preservação do meio ambiente e a renda no campo. O Senar disponibiliza o programa por meio de cursos presenciais e através do portal de educação à distância, para levar ao produtor rural seus conceitos e tecnologias. Parcerias firmadas com empresas fabricantes de tecnologia, como indústria de maquinário, e ainda com a Embrapa e universidades possibilitam ao Senar a capacitação de seus instrutores para ajudar melhor os produtores e trabalhadores rurais.

Para contribuir com o uso racional dos recursos hídricos e aumentar a competitividade no campo, o Programa Especial Agricultura Irrigada possui três vertentes principais: o incentivo à adoção de tecnologias de irrigação capazes de assegurar alimentos na safra; o apoio ao incremento da agricultura irrigada, por meio da transferência de tecnologia; e o estímulo à utilização de técnicas de irrigação de precisão, manejo do solo, da água e da proteção de nascentes. A ação desenvolvida pelo Senar tem como parceiros a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e o Instituto Inovari. Para capacitar instrutores, o Senar assinou termo de cooperação com a empresa Netafim, líder mundial na tecnologia da irrigação localizada.



## Administração Central

### Indicadores

- Número de parcerias firmadas
- Número de tecnologias identificadas e promovidas

## 8 – Aprimorar estratégias de educação

O Senar, no decorrer de sua trajetória, oferta Formação Profissional Rural na forma de educação presencial, mas adota, também, alternativas diferenciadas de desenvolvimento, como a Educação a Distância (EAD), que é uma modalidade de ensino transversal, que perpassa por ações de áreas distintas, sendo utilizada tanto nos cursos de Formação Rural Profissional, com carga horária menor, quanto no curso técnico de nível médio em Agronegócio, com duração de dois anos, e no CNA Jovem com o curso de Liderança Empreendedora. Com cursos Totalmente gratuitos, eles abrangem os temas: Agricultura de Precisão, Capacitações Tecnológicas, Campo Sustentável, Empreendedorismo e Gestão de Negócios, Gestão de Riscos, Inclusão Digital, Qualidade de Vida e formação continuada de agentes do Senar que tem o objetivo de alinhar os conceitos e a metodologia utilizada com um dos principais parceiros da instituição.

Para apoiar a formação profissional rural, o Senar desenvolve cartilhas em linguagem simples, clara e didática. As publicações tratam, entre outros, de temas relacionados à mecanização, fruticultura, bovinocultura, plantas ornamentais, aquicultura, equideocultura e agroindústria. Todo material é desenvolvido seguindo as normas descritas na legislação vigente, em termos de Saúde e Segurança do Trabalhador, nos aspectos ergonômicos, de periculosidade, de uso correto de EPIs, de manipulação adequada de ferramentas e equipamentos, de assepsia, entre outros. Também seguem as normas descritas em legislação vigente de Vigilância Sanitária, observando os aspectos referentes a instalações, equipamentos, utensílios, materiais, manipulador, produtos, entre outros.

Além disso, estão sendo desenvolvidos cursos baseados em algumas cartilhas para a plataforma de Educação a Distância do Senar e para exibição no canal Terraviva, no programa Agro Forte. Brasil Forte – Senar Educação, com vídeos, fotos, ilustrações e animações, que serão operados sem o auxílio de um tutor e o aluno poderá ao final do curso, fazer uma avaliação e receber certificado.

### Indicadores

- Número de cursos desenvolvidos
- Número de materiais didáticos elaborados

## 9 – Aprimorar Processos de Negócio

Um processo de negócio é um conjunto de tarefas e atividades sequenciadas para entregar produtos e serviços aos nossos clientes. Para aprimorar os processos de negócio é necessário, em primeiro lugar, mapear e desenhar os fluxos de trabalho existentes no Senar. Após entender a maneira pela qual as pessoas trabalham

**Serviço Nacional de Aprendizagem Rural**



## Administração Central

precisamos medir os resultados. Os resultados são satisfatórios? Há espaço para melhoria? Ao responder essas perguntas chegamos no terceiro passo: Redesenhar os processos de negócio.

O Departamento de Auditoria possui papel fundamental nesse objetivo. À Auditoria Interna é atribuída a responsabilidade de avaliar os sistemas de controle da organização e apresentar oportunidades de melhoria. Como controlamos a qualidade dos Planos Anuais de Trabalho (PAT)? Como mensuramos resultados das nossas ações? Esse objetivo estratégico possui como principal finalidade garantir a melhoria contínua de nossas rotinas.

### Indicadores

- Percentual de sugestões de melhoria implementadas (por área)
- Percentual de sugestões de melhoria implementadas por Administração Regional

## 10 – Fortalecer a marca do Senar

O Senar é reconhecido por sua metodologia inovadora que beneficia homens e mulheres que, muitas vezes, não têm acesso a serviços fundamentais à prevenção de doenças e inserção no mercado de trabalho. Dissemina conhecimento para que possam enfrentar os desafios das novas tecnologias e contribuir para a agricultura sustentável. Para alcançar esse objetivo é necessário desenvolver estratégias de marketing capazes de construir o posicionamento da marca.

Basicamente quatro canais de comunicação são utilizados: 1) Participação em eventos relacionados ao agronegócio; 2) Reportagens e artigos veiculados / publicados nos meios de comunicação; 3) Mídias Sociais e 4) Atendimento via “Fale Conosco”. É fundamental garantir que a mesma mensagem seja construída em harmonia em todos os meios de comunicação.

### Indicadores

- Número de participações em eventos
- Número de grandes reportagens e artigos veiculados
- Número de pessoas alcançadas nas redes sociais
- Número de atendimentos via “Fale Conosco”

## 11 – Fortalecer Administrações Regionais

Cada Administração Regional do SENAR disponibiliza ao seu público uma oferta educativa variada, específica e definida em planejamento anual de trabalho, realizada por meio de: ações de Formação Profissional Rural - FPR, que promovam a qualificação e a renda do trabalhador; atividades de Promoção Social e ações de Assistência Técnica e Gerencial - voltadas para áreas prioritárias nos municípios e estados.



### **Administração Central**

A fim de viabilizar a execução dos eventos associados à FPR e à PS, as Administrações Regionais estabelecem parcerias com entidades como Sindicatos Rurais, Associações de Produtores, Entidades de Classe Organizadas, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, Órgãos de Assistência Técnica e outros que as auxiliem a alcançar a clientela de modo abrangente e efetivo no maior número possível de municípios do país. Essas entidades, por seu poder de atuação como lideranças locais e junto a seus associados, em geral atingem a capilaridade almejada pela instituição, contribuindo para o levantamento das necessidades locais de capacitação profissional e promoção social, bem como para a mobilização e composição das turmas.

Para que se mantenham os níveis de qualidades dos serviços educativos prestados, o processo de escolha, capacitação e acompanhamento das entidades parceiras é criterioso e constante.

A elaboração correta do Plano Anual de Trabalho - PAT é de grande importância para que a Administração Regional consiga oferecer serviços educativos de qualidade e eficientes. O PAT é a representação documental da intenção de trabalho declarada pelas Administrações Regionais em sistema e compatibilizada pela Administração Central. Para refletir a veracidade das necessidades de Formação Profissional, Promoção Social e Programas Especiais do meio rural, deve necessariamente ser resultante de, pelo menos, um ano de diagnósticos, levantamentos, estudos e análises realizadas pela equipe da Administração Regional e seus parceiros.

1. O Senar criou o Programa de Nivelamento que visa criar e desenvolver ações objetivando o nivelamento e fortalecimento dos serviços prestados e das atividades desenvolvidas pelas Administrações Regionais do Senar para garantir que o produtor e o trabalhador rural recebam serviços com qualidade e excelência. São realizados diagnósticos institucionais de cada Administração Regional participante para atingir a missão do Senar. Em seguida, planos de ação são desenvolvidos para implementar melhorias.

### **Indicadores**

- Número de regionais participantes do Nivelamento
- Percentual de realização das ações propostas por Administração Regional participante
- Número de regionais capacitadas na metodologia para elaboração do PAT
- Número de regionais que executaram o PAT de acordo com a metodologia

### **12 – Mapear e desenvolver competências**

Esse objetivo é o grande motor do desenvolvimento de capital humano no Senar. Aliado ao objetivo “Atrair e Reter Talentos”. Ao mapear e divulgar as competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para o

#### **Serviço Nacional de Aprendizagem Rural**



### **Administração Central**

pleno desenvolvimento das atividades de cada cargo, o processo de gestão de desempenho se torna mais pragmático e tangível. Também, conseguimos proporcionar maior foco às iniciativas de capacitação, alinhadas as competências técnicas e de lideranças. A prioridade dessa janela estratégica é mapear as competências de todos os cargos da entidade para desenvolver pessoas.

#### **Indicadores**

- Percentual de cargos com competências mapeadas
- Percentual de capacitações realizadas de acordo com o plano de desenvolvimento institucional
- Percentual de funcionários capacitados

### **13 – Atrair e reter talentos**

Houve um tempo na história da humanidade em que as pessoas eram meros recursos em linhas de produção. Na Geração Industrial era fácil substituir essas “peças” em casos de “defeitos”. Essa visão ultrapassada não tem mais espaço no mundo e os talentos são as maiores fontes de vantagem competitiva nas organizações da era do conhecimento. É necessário recrutar talentos conforme a cultura organizacional para que o Senar cresça com qualidade.

Controlar índices de Rotatividade, Absenteísmo e avaliar o clima constantemente são iniciativas fundamentais para dar as condições necessárias ao pleno desenvolvimento dos recursos humanos do Senar. A prioridade desse objetivo estratégico é criar um ambiente de trabalho saudável e desafiador onde as pessoas tenham espaço para crescer na Instituição.

#### **Indicadores**

- Índice de Rotatividade
- Índice de Absenteísmo
- Resultado da Pesquisa de Clima

### **14 – Aprimorar tecnologia da informação**

A utilização efetiva da tecnologia da informação (TI) deixou de ser um diferencial competitivo para se tornar premissa básica do processo de geração de valor das organizações contemporâneas. O excesso de dados analisados, o ritmo acelerado das mudanças e a agilidade das comunicações são alguns dos fatores que elevam a TI a um dos personagens principais do Senar.

O Sistema Gerencial Senar nas Nuvens, é uma ferramenta de gestão de informações criada para auxiliar as Administrações Regionais nos processos da Formação Profissional Rural (FPR) e da Promoção Social (PS). Com essa ferramenta, todos os agentes envolvidos nos processos da FPR e da PS, que são mobilizadores, instrutores, supervisores e equipe técnica ficam responsáveis diretamente por cada etapa, desde a solicitação das demandas pelos sindicatos e elaboração do Plano Anual de Trabalho





### **Administração Central**

(PAT) à conclusão do treinamento e certificação dos participantes ou do evento realizado pela Regional. Com isso, será possível levantar, com facilidade, os quantitativos do Senar em todo o País. Outro sistema importante é o Sistema de Gestão Orçamentária (SGO) que possibilita a elaboração e o acompanhamento da execução orçamentária pelas Diretorias/Assessorias da Administração Central e das Administrações Regionais.

Vários desafios enfrentados pela Administração Central dependem dos recursos da Tecnologia da Informação. Coletar e organizar dados sobre o público-alvo, monitorar as atividades das administrações regionais e automatizar o controle dos processos primários e de suporte da instituição são as prioridades para o horizonte 2017-2020 da entidade. Destaca-se, nesse sentido, a implantação do Programa de Gerenciamento de Projetos (PGP), implantado em 2016 com o objetivo de automatizar o controle da estratégia e dos projetos executados pelo Senar.

#### **Indicadores**

- Número de Regionais que aderiram aos sistemas de informação do Senar Central
- Número de chamados atendidos por sistema, por técnico.
- Número de chamados de Infraestrutura atendidos

## **15 – Garantir a Sustentabilidade**

Muito conhecida na dimensão ambiental, o conceito de sustentabilidade também se aplica às finanças ao equilibrar receitas e despesas no processo de geração de valor aos clientes do Senar.

Assim como buscamos divulgar melhores práticas de cultivo sustentável aos produtores e trabalhadores, precisamos internalizar a ideia de sustentabilidade financeira. Temos o dever de utilizar os recursos à disposição da organização com qualidade, evitando desperdícios e priorizando as iniciativas com o melhor custo-benefício. Ao avaliar o índice de desempenho orçamentário por departamento podemos entender como a execução financeira se relaciona ao orçamento realizado em cada exercício. Gastamos mais ou menos que o previsto? Por quê? Que lições aprendemos? Como será o planejamento no próximo exercício? O processo consiste em montar um portfólio de iniciativas que gerem o máximo de valor ao nosso público-alvo obedecendo às restrições orçamentárias.

#### **Indicadores**

- Valor de recursos captados de terceiros/parceiros – ATeG
- Valor de recursos captados de terceiros/parceiros – FPR
- Valor de recursos captados de terceiros/parceiros – Ensino Formal
- Índice de desempenho das ações orçamentárias





## Administração Central

### 16 – Aprimorar mecanismos de arrecadação.

O Estudo do Potencial da Arrecadação do Senar é realizado semestralmente por meio de uma parceria com a Superintendência Técnica (SUT) da Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). Esse trabalho é utilizado como base para a avaliação do potencial de arrecadação de cada Administração Regional. Entender a dinâmica da arrecadação das diferentes cadeias produtivas em cada Região é fundamental para: 1) Garantir a sustentabilidade do Sistema e; 2) Avaliar objetivamente a qualidade do atendimento oferecido àqueles que contribuem para a manutenção das atividades do Senar.

#### Indicadores

- Percentual de crescimento da arrecadação
- Número de atividades de orientações realizadas

**SENAR**  
Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SGAN 601 Módulo K Edifício Antônio Ernesto de Salvo 1º Andar  
Brasília / DF CEP 70830-021 Telefone (61) 2109 1300

[www.senar.org.br](http://www.senar.org.br) | [webmaster@senar.org.br](mailto:webmaster@senar.org.br)