



SENAR
Rio de Janeiro

Planejamento Estratégico

2024-2027

Presidente do Conselho Administrativo

Rodolfo Tavares

Superintendência

Carla Ribeiro Valle

Gerência Administrativa e Financeira

Bianca Machado

Gerência de Assistência Técnica

Maurício Cezar Gomes de Salles

Gerência Técnica

Carina Machado

Sumário

Apresentação	02
Princípios, referencial normativo	04
Contextualização	05
Processos de Elaboração do Planejamento	06
Modelo tecnológico aplicado	08
Organização do negócio do SENAR RIO	09
Organograma do SENAR RIO	14
Alinhamento estratégico ao negócio	15
Estratégias do SENAR RIO	16
Diagnóstico	16
Análise SWOT	17
Contexto e identidade estratégica do SENAR RIO	19
Pensamento estratégico	20
Mapa estratégico	21
Metas e Indicadores	22
Apêndices	42

Mensagem do Presidente

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro apresenta seu Planejamento Estratégico para o ciclo 2024-2027, dando total transparência aos objetivos, metas e indicadores para sua execução.

A Presidência da regional do Rio de Janeiro reconhece a relevância que há em se assegurar a assertividade deste documento, apresentando ao cidadão de forma clara e objetiva às estratégias a serem desenvolvidas nas principais áreas de atuação institucional.

A elaboração deste documento reflete o pensamento coletivo e o trabalho em equipe, focado no pleno desenvolvimento das famílias do campo.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro completou 30 anos neste findo exercício de 2023. Dentre suas atividades estão a Educação Profissional, a Promoção Social, a Assistência Técnica e Gerencial e o Ensino Formal de homens e mulheres do campo no estado.

Para definição das estratégias institucionais para este novo ciclo que se inicia, fez-se necessária uma nova análise do cenário interno e externo de atuação da regional, sempre comprometido com desenvolvimento sustentável do setor rural e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida do produtor fluminense.

Rodolfo Tavares
Presidente do Conselho Administrativo do SENAR-AR/RJ

1 - Apresentação

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, é uma empresa de direito privado, sem fins lucrativos, mantida pela classe patronal rural, tendo atuação em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal.

Criado pela Lei 8.315, de 23 de dezembro de 1991, nos termos do Artigo 62 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, prevendo sua criação nos moldes dos já consolidados serviços da Indústria e Comércio, tendo sido regulamentado pelo Decreto 566, de 10 de junho de 1992.

Em nível nacional, está vinculado à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA e é administrado por um Conselho Deliberativo, constituído por representantes dos Produtores e Trabalhadores Rurais e do Governo.

No Rio de Janeiro, vincula-se à FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA e PESCA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - FAERJ, sendo dirigido por um Conselho Administrativo, composto por representações das Classes de Produtores e de Trabalhadores Rurais do Estado e um representante do Senar Central. Este Conselho exerce a direção superior e a normatização das atividades do Senar no estado, principalmente no que se refere ao planejamento, diretrizes e políticas institucionais, controle e avaliação de toda a instituição.

Possui, ainda, um Conselho Fiscal, constituído de representantes dos Produtores e Trabalhadores Rurais e do Senar Central, que fiscaliza a execução financeira e orçamentária da instituição. A regional do SENAR no Rio de Janeiro, teve seu trabalho iniciado em 01 de junho de 1993, realizando seus primeiros cursos e treinamentos no território fluminense.

O Planejamento Estratégico do SENAR RIO é uma ação necessária na busca do seu pleno desenvolvimento e na maturidade da governança da organização, buscando o alinhamento às novas tendências de tecnologias e de aprendizagem no meio rural.

O referido documento é resultado de um processo de direcionamento estratégico, onde temos a visão para o ciclo temporal estabelecido, objetivos, metas e indicadores estratégicos que guiarão as tomadas de decisão do SENAR RIO e orientarão os gestores no uso dos recursos, alinhados à estratégia proposta e às necessidades diagnosticadas.

De junho a setembro de 2023, o SENAR RIO elaborou o seu Planejamento Estratégico para o período de 2024 a 2027. Tendo como objetivo rever e reafirmar os conceitos fundamentais da organização e orientar a atuação dos SENAR RIO, rumo à excelência no apoio ao desenvolvimento dos trabalhadores, produtores e famílias do campo, bem como, evidenciar e direcionar os esforços necessários ao processo de inovação e transformação da instituição.

Este planejamento, traz os direcionadores estratégicos necessários para conduzir a gestão da instituição, entre os quais destacam-se:

- >> A importância da construção participativa da estratégia, para que o planejamento seja entendido por todos os níveis da organização;
- >> O Mapa Estratégico como peça de comunicação da estratégia;
- >> A seleção e a definição de indicadores de esforço e de resultado;
- >> A importância das metas para manter o foco nos resultados e mobilizar os colaboradores;
- >> O monitoramento das alterações dos cenários nacional e internacional, e seus impactos na atuação do SENAR RIO;
- >> Processo de gestão da estratégia uniforme para o Senar, coerente e consistente, envolvendo todos os atores relevantes.

A elaboração deste Planejamento Estratégico aconteceu em quatro etapas, em espaços presenciais e a distância, com eventos para a discussão de cenários e da atuação do SENAR RIO e reuniões com dirigentes, gerentes e técnicos.

Foi estimulada a colaboração, mediante os conhecimentos provenientes dos colaboradores envolvidos no processo de elaboração do planejamento.



2. Princípios, Referencial Normativo

Ao longo do processo de elaboração do planejamento estratégico foram utilizados diversos métodos e técnicas, além de princípios, diretrizes e normativos que configuram e refletem a cultura organizacional. Esses aspectos visam facilitar a elaboração do planejamento e orientar os envolvidos durante todo o processo.

3. Contextualização

O processo de Planejamento Estratégico - PE do SENAR RIO (ciclo 2024/2027) passou por 4 etapas, visando atender às necessidades de governança, que são igualdade, efetividade, transparência e orientação ao consenso, assegurando a legitimidade e eliminando conflitos de interesses. O trabalho teve o envolvimento integrando da alta gestão e dos coordenadores, num formato de comitê.

O Comitê de Trabalho do PE exerceu as seguintes funções: de zelar pelo andamento do processo, fornecendo apoio tático, auxiliando os gerentes e suas equipes, tratando de assuntos conflitantes, tomando decisões técnicas e para gerar transparência ao mesmo.

São membros do Comitê:

Rodolfo Tavares

Carla Valle

Bianca Machado

Carina Machado

Maurício Salles

O documento final do PE foi finalizado após um workshop com todo o corpo gestor do SENAR RIO e alguns colaboradores, passando por refinamentos das equipes envolvidas. Por fim, este documento foi aprovado pelos gestores e o próprio presidente do SENAR RIO. A seguir é detalhado o processo de elaboração do planejamento.



4. Processo de Elaboração do Planejamento

O processo de elaboração do planejamento estratégico baseou-se nas boas práticas vigentes do mercado, tendo seu método de trabalho definido a partir da disposição e o ambiente funcional do SENAR RIO. Sua organização seguiu às orientações da equipe do Comitê do PE do SENAR RIO.

As quatro fases foram organizadas da seguinte forma: Fase 1 – Direcionadores Estratégicos, Fase 2 – Diagnóstico e Convergência, Fase 3 – OKR's e Indicadores e Fase 4 – Consolidação e Validação.

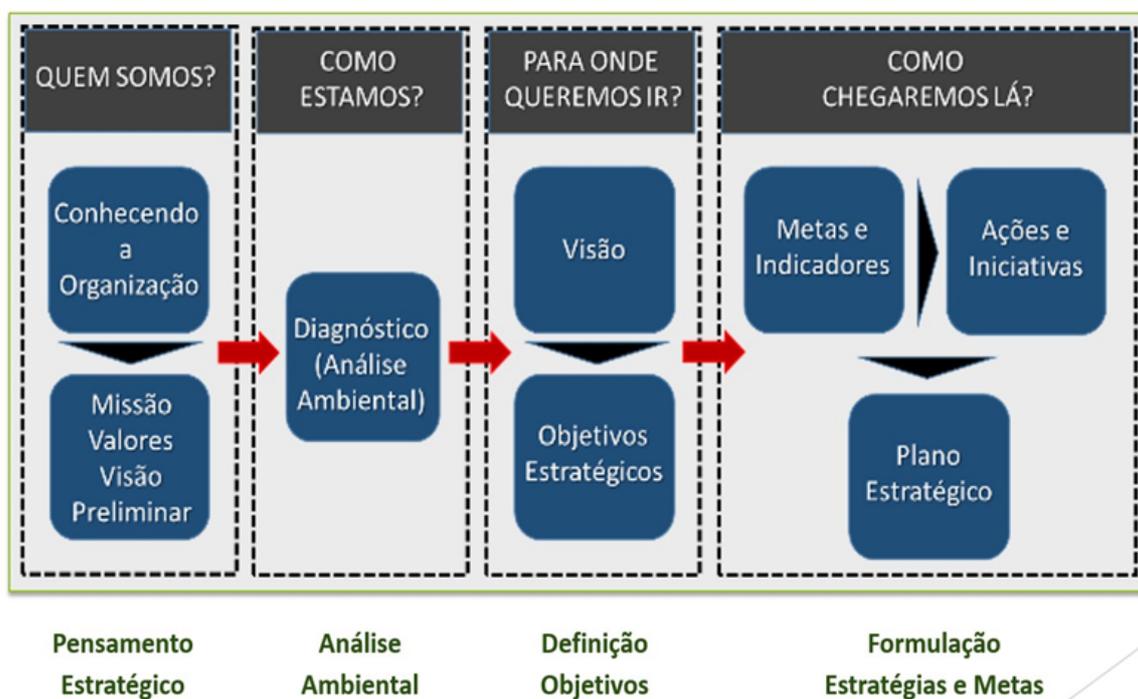
Fase 1 – Direcionadores estratégicos:

Nesta fase foi realizado o alinhamento inicial do projeto e, na sequência, ocorreu a escuta ativa para elencar os direcionadores estratégicos, envolvendo o presidente do SENAR RIO, a superintendência e as demais gerências.

Fase 2 – Diagnóstico e Convergência:

Nesta etapa realizamos a Análise Ambiental, onde ocorreu o tratamento das informações derivadas da etapa anterior, permitindo a análise SWOT dos fatores de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que impactam o SENAR RIO. Foram sugeridos sobre os itens levantados, fatores de qualificação refinamento gerencial mediante a priorização GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para cada item, com o propósito de orientar quais as “Necessidades” são mais relevantes. Assim, foi possível completar a Etapa do Diagnóstico de Necessidades com a elaboração do seu inventário.

Por fim, a última etapa está relacionada a convergência do Pensamento Estratégico, ponderando as informações derivadas das etapas e fases anteriores. Foram analisados, debatidos e consolidados os resultados preliminares obtidos no Ciclo 2020-2023, a Missão, a Visão, os Objetivos, as Metas e os Indicadores.



Fase 3 – OKR's e Indicadores:

A fase se concentrou em elaborar e validar o documento do Plano e Mapa Estratégicos, promover a elaboração dos indicadores e resultados obtidos no ciclo estratégico anterior e os pretendidos para o novo ciclo.

Fase 4 – Consolidação e Validação:

Seguindo o fluxo do processo, foi elaborada uma versão preliminar do Plano e Mapa Estratégicos, que passou por sessões de ajustes pelas equipes do SENAR RIO, até ser validada como minuta definitiva do Plano Estratégico do SENAR RIO 2024-2027.

5. Modelo Metodológico Aplicado

A Gestão Estratégica apresenta um resumo de alguns pontos que precisam ser respondidos. Estes pontos são a orientação do processo estratégico:

Identificação – Quem Somos, O Que Fazemos e Para Quem?

Situação – Onde Estamos? Quais as Necessidades?

Objetivo (visão) – Onde Queremos Estar?

Estratégia – Como Chegaremos Lá, Em Quanto Tempo e Por quê?

Tático/Operacional – Como Exatamente Chegaremos Lá?

Ações – Diante de Quais Condições e Recursos?

Controle – Nós Chegaremos Lá?

O processo estratégico segue uma vertente de desdobramentos e é guiado pela aplicação dos métodos e técnicas que melhor se adequam às necessidades institucionais, frente às condições situacionais para alcance do objetivo almejado (Visão Estratégica).

A Visão Estratégica é orientada pelo Direcionamento Estratégico de todos os envolvidos no processo e pelo resultado da Análise Ambiental, respeitando a Missão e Valores institucionais. Os Objetivos são derivados da Visão e desdobrados pelos níveis Tático e Operacional, o qual define as Ações, com ênfase nas temáticas funcionais, controlados pelos Indicadores e guiados pelas Metas (Key Results – KRs).

Mediante a ênfase funcional relacionada ao processo estratégico, dois métodos foram considerados adequados ao desenvolvimento do planejamento estratégico: OKR e BSC.

Optou-se por utilizar a metodologia “Objectives and Key Results” (OKR), que se propõe a definir as metas e indicadores que atendem às necessidades explicitadas pelo grupo de trabalho do PE, sendo a estratégia guiada ao atendimento dessas necessidades.

6. Organização do Negócio SENAR RIO

O estado possui vocação agropecuária para quatro principais cadeias produtivas: bovinocultura de leite e de corte, horticultura e cafeicultura. Destacam-se também as atividades de fruticultura, concentrada em alguns polos de produção e a floricultura, praticada principalmente no município de Nova Friburgo e arredores.

Além disso, a cadeia produtiva da bovinocultura de leite encontra-se distribuída em mais de 90% dos municípios do estado, sendo a que mais emprega trabalhadores rurais. Com uma produção média de 100 litros/dia por propriedade, as principais bacias leiteiras se encontram nas regiões Sul e Noroeste Fluminense.

Assim como a produção de leite, a bovinocultura de corte se encontra presente em todo território do estado do Rio de Janeiro, sendo fortemente caracterizada por um rebanho de genética pura, voltada para atividade.

Localizada na região serrana do estado, a horticultura é predominantemente realizada por agricultores de economia familiar e se destaca no ambiente externo da regional como uma atividade em constante crescimento. Dentro deste segmento, destaca-se ainda um importante nicho de mercado trabalhado pelas ações do SENAR-AR/RJ: a produção e comercialização de produtos orgânicos.

Outrossim, outra importante cadeia produtiva é a cafeicultura, localizada atualmente nas regiões noroeste e serrana do estado, mas em expansão de área produtiva.

Para todas as cadeias produtivas acima citadas, o SENAR Rio de Janeiro possui linhas de atuação específicas, seja através da Formação Profissional Rural, capacitando a mão de obra do campo ou pela Assistência Técnica e Gerencial, assistindo de maneira individualizada o produtor rural e motivando o empreendedorismo.

Cada vez mais são observadas tendências de adequação da produção agropecuária seja atrelada a produtos tipificados como “gourmet” ou “especiais”, a expansão do consumo de produtos orgânicos, a compra direta do produtor rural ou por meio de aplicativos ou comércios locais (de curto percurso).

Entretanto, são ainda considerados como grandes desafios para a agropecuária fluminense: a inserção e fixação de jovens no setor; a adequação às boas práticas agrícolas de produção e a intensificação de atividades praticadas de forma extensiva, agregadas às práticas de conservação do solo e do meio ambiente, como a pecuária de corte, por exemplo.

O SENAR-AR/RJ encontra-se alinhado às transformações do setor agropecuário no estado, atuando de forma intensa nas principais cadeias produtivas por meio da oferta de cursos de Formação Profissional Rural, Assistência Técnica e Gerencial, Promoção Social e Ensino Formal, buscando sempre atender às demandas das atividades desenvolvidas no setor.

Para tanto, a regional conta com uma equipe técnica qualificada, conhecedora do perfil produtivo do estado, pronta para atuar em campo, no planejamento e no auxílio das atividades técnicas e administrativas necessárias para realização das diversas ações. Todo suporte tecnológico é realizado por meio de equipamentos novos e adequados, personalizados para o uso de cada uma das atribuições exercidas.

A fim de alcançar ampla capilaridade a nível estadual, utiliza-se como estratégia a realização de parcerias juntamente ao Sistema Sindical Patronal Rural, firmadas por meio de Termos de Cooperação Técnico-financeiro, os quais estabelecem os direitos e deveres das partes. Neste formato de atuação, relacionam-se diretamente com a sociedade e público específico atendido pelo SENAR-AR/RJ os agentes mobilizadores, instrutores, técnicos de campo e equipe técnica da instituição.

Além disso, os cursos de Formação Profissional Rural são geralmente ministrados em ambientes de trabalho simulados em propriedades rurais, escolas e associações, dentre outros. Esse ponto somente torna-se possível devido à abrangência obtida pela sua atuação juntamente aos Sindicatos Rurais e a proximidade destes do público alvo da instituição.

Ademais, para se alcançar a efetividade do aprendizado dos cursos de Educação Formal, foram estruturados polos de apoio presencial, também nos Sindicatos Rurais parceiros, com toda a infraestrutura necessária para o desenvolvimento do Curso de Técnico em Agronegócios e dos cursos ofertados pela Faculdade CNA, também implantada nos polos.

Por fim, a ATEG, por se caracterizar como uma atividade sempre desenvolvida nas propriedades rurais assistidas exige que os supervisores, coordenadores e técnicos de campos utilizem notebooks, dispositivos móveis e veículos que permitem a atuação in loco, aproximando a equipe da regional do público alvo desejado.

Ambiente externo

Assim como as demais unidades descentralizadas do SENAR em cada unidade federativa, o SENAR-AR/RJ oferta todas as suas ações gratuitamente. Os eventos realizados pela instituição são financiados, em sua grande maioria, por recursos provenientes da contribuição compulsória de produtores rurais: tanto sobre a comercialização de produtos agrossilvipastoris quanto sobre a folha de pagamento da empresa rural. Dessa forma, o recurso aplicado retorna ao produtor rural, maior e principal cliente do SENAR-AR/RJ, na forma de ações de Formação Profissional Rural, Promoção Social, Assistência Técnica e Gerencial e Educação Formal.

Além das fontes de arrecadação compulsória, a regional conta com importantes parcerias institucionais, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas (SEBRAE) e o SENAR Administração Central, para a realização e expansão do Programa de Assistência Técnica e Gerencial (ATEG).

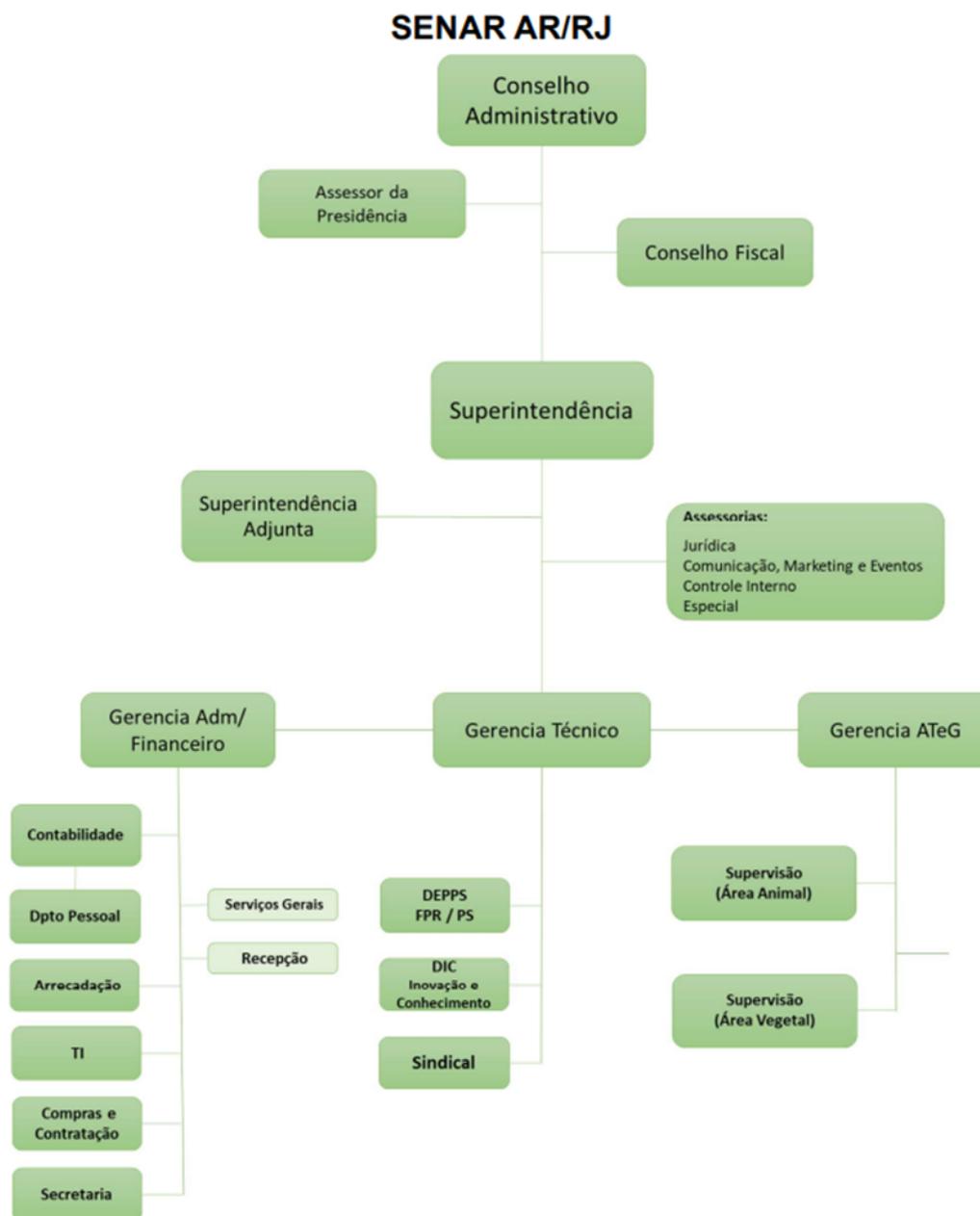
De maneira geral, para constante análise do seu ambiente de negócios, o SENAR-AR/RJ acompanha as transformações e tendências do mercado agropecuário do estado por meio da ação de seus supervisores, fontes estatísticas, notícias oficiais e também por meio de sua ampla rede de agentes nos municípios, que permite a alta capilaridade e alcance de suas ações.

Uma característica amplamente conhecida acerca do estado do Rio de Janeiro e que influencia sobremaneira o ambiente de negócios da regional consiste na valorização das terras utilizadas pelo setor agropecuário para especulação financeira e imobiliária. Tendo em vista que o estado possui um território bastante limitado em relação aos demais entes da Federação e proximidade média das áreas rurais dos médios centros urbanos, as terras alcançam alta valorização financeira.

Também dessa característica desdobram-se três consequências: a necessidade de alta rentabilidade da atividade agropecuária, desafiando o produtor rural a se profissionalizar e adotar novas tecnologias; a saída dos jovens para os centros urbanos, atraídos pelas oportunidades de formação profissional com as posteriores dificuldades de sucessão da propriedade rural herdada; e o envelhecimento das representações do meio rural.

Em adição, são considerados como fatores de risco para atuação do SENAR-AR/RJ: a gestão ineficiente da propriedade rural causando êxodo da população do interior do estado para as áreas periféricas dos médios centros e região metropolitana; a concentração de pequenas propriedades de lazer em áreas rurais produtivas, situadas geralmente em distâncias médias de centros urbanos estruturados (de médio porte) do interior do estado; e a falta de mão de obra e de qualificação do trabalhador do campo.

7. Organograma do SENAR RIO



8. Alinhamento Estratégico ao Negócio

Realizar o alinhamento estratégico do negócio é uma ação fundamental para geração e consequente aplicação das vantagens competitivas às operações. Gerando, não somente um vínculo com a análise comparativa e racional, mas também à criatividade, inovação e às transformações sociais. Desta maneira, é importante envolver e engajar os diversos níveis organizacionais e evidenciar a missão, valores e a visão almejada.

A Missão retrata o propósito da organização. Está relacionada diretamente aos seus objetivos e motivos pelos quais foi criada.

A Visão compreende um cenário propositivo e desafiador da percepção de futuro e dos objetivos da instituição, de modo a superar o ambiente e a sua posição no contexto atual.

Os Valores são considerados como os princípios fundamentais que formam o caráter da organização. Eles retratam como a organização procura atuar em suas rotinas habituais ao passo que busca alcançar a Visão, atendendo a Missão. Nossos valores são:

Ética e Transparência • agimos com ética e transparência nas nossas relações e na comunicação das nossas ações e dos resultados obtidos para a sociedade e para os produtores rurais.

Comprometimento institucional e aprendizado constante • aplicamos nossos conhecimentos, talentos e recursos para buscar soluções para promover o desenvolvimento da produção rural. • desenvolvemos soluções orientadas para as necessidades das pessoas do meio rural.

Sustentabilidade • somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável dos produtores rurais. • respeitamos o meio ambiente e utilizamos os recursos disponíveis de forma racional, visando à sua preservação.

Responsabilidade social • temos compromisso com os resultados da instituição e dos produtores rurais do Rio de Janeiro • evoluímos nossa forma de trabalhar para elevar os patamares de resultados dos produtores e suas famílias.

9. Estratégia do SENAR RIO

A construção do processo até a consolidação nesse instrumento, passou por etapas de discussão e reflexão, tendo como produto final uma visão aprofundada diante da compreensão de um mesmo ideal e propósito.

Os Gerentes, juntamente com a Superintendência e o Presidente do SENAR RIO participaram deste trabalho com o intuito de revalidar suas percepções referentes ao panorama atual da instituição e suas expectativas para o futuro. Posteriormente foi realizado um novo encontro que permitiu, pela cooperação de todos a convergência desse processo de planejamento. Nesse evento, o diagnóstico elaborado anteriormente, composto pela identificação de necessidades e pela formação do direcionamento estratégico do negócio, foi aperfeiçoado até seu desdobramento nos objetivos e metas para atender a visão estratégica da instituição, elaborada com base no propósito estabelecido para o SENAR RIO e contribuindo assim, para a elaboração do PE.

10. Diagnóstico (Necessidades)

Ao consolidar as respostas da análise ambiental SWOT e dinâmicas aplicadas, chegou-se aos seguintes resultados:

O que pode acontecer se o SENAR RIO permanecer atuando como está?

- Não acompanhar o crescimento e desenvolvimento do setor.
- Crescimento com deterioração da entrega (qualitativa e quantitativa)
- Fluxos de processos internos analógicos.
- Aumento da evasão de participantes dos cursos.
- Problemas na comunicação interna e externa com baixa efetividade.
- Problema na integração dos sistemas.
- Possíveis perdas de receitas de arrecadação.

Até 2027, quais são os Marcos na linha do tempo?

- Capacitações sem custos para os produtores
- Atrair a Juventude Rural
- Expandir os serviços aos não contribuintes, para torná-los contribuintes ao sistema
- Interiorizações das ações
- Ampliar a prestação de serviço de ATeG (Assistência Técnica e Gerencial)
- Aumentar a participação das Mulheres no setor
- Fidelizar os grandes contribuintes

11. Análise SWOT

A análise SWOT é elaborada a partir da identificação de quatro aspectos da realidade de uma empresa:

FORÇAS (*STRENGTH*), FRAQUEZAS (*WEAKNESS*), OPORTUNIDADES (*OPPORTUNITIES*) E AMEAÇAS (*THREATS*).

A junção dessas quatro palavras dá origem ao seu nome. Oliveira (2018) conceitua essas características da seguinte forma:

Força: "diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa) ”.

Fraqueza: "situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial”.

Oportunidade: "força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura”.

Ameaça: "força ambiental incontrolável pela empresa que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil”.

A partir deste conceito, pode-se perceber que as características são analisadas do ponto de vista interno e externo. Abaixo segue essa matriz do SENAR RIO elaborada com base no workshop com seus gestores e os Diretores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Assistência Técnica e Gerencial de qualidade • Equipe qualificada e comprometida • Oferta de treinamentos em sintonia com demanda do mercado de trabalho fluminense • Capacitação profissional de qualidade • Capilaridade institucional • Treinamento gratuito • Oferta própria de Ensino a distância
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação externa • Processos internos • Evasão nos cursos técnicos • Baixa conclusão no EAD • Baixa participação de jovens nos ofertas de educação profissional • Sistemas integrados • Alta rotatividade de agentes de mobilização
	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de serviços da ATEG • Fidelização de contribuintes • Demanda por cursos técnicos • Aumento da participação das mulheres no setor • Demanda por cursos gratuitos • Criação de oportunidades de negócios • Demanda por cursos EAD
	<ul style="list-style-type: none"> • Conectividade no campo • Mobilização • Quebra de parceria com sindicatos • Mudanças climáticas • Mudança no sistema de arrecadação • Falta de instrutores e técnicos de campo • Falta de sucessão familiar no campo • Agravamento da situação economica no campo

12. Contexto e Identidade Estratégica do SENAR RIO

Tendo o SENAR RIO elaborado seu direcionamento estratégico, para atendê-lo, torna-se imprescindível o desdobramento da visão estratégica do negócio

NEGÓCIO ESTRATÉGICO	Educação Profissional Rural, Promoção Social e Assistência Técnica e Gerencial
CLIENTE	Produtor rural, trabalhadores rurais e seus familiares
MERCADO	Aprendizagem técnica e gerencial
VALOR QUE O CLIENTE PROCURA	Qualidade, confiança e transparência
O QUE O CLIENTE ESPERA	Qualidade no atendimento
ENTREGAS	Assistência Técnica e Gerencial e Educação Profissional
CONCORRENTES	Empresas de treinamento e assistência técnica públicas e privadas
DIRETRIZ 2024/2027	Ampliação e interiorização das ações e sustentabilidade financeira

13. Pensamento Estratégico

São explicitados neste item, os direcionadores estratégicos para o ciclo 2024-2027 bem como seu desdobramento nos Objetivos Estratégicos do PE.

Os objetivos estratégicos foram definidos, com base nos conceitos do BSC (Balanced Scorecard), e direcionados em 3 perspectivas:

FINALÍSTICA; GESTÃO e SUSTENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO.

Foram definidos 06 objetivos estratégicos para o desdobramento dos resultados chave (KR ou key result).

Finalísticos

AMPLIAR A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO MEIO RURAL, TENDO COMO FOCO AS DEMANDAS DO SETOR AGROPECUÁRIO.

MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA NO MEIO RURAL, ATRAVÉS DE AÇÕES DE CARÁTER EDUCATIVO E PREVENTIVO.

AMPLIAR A COMPETITIVIDADE DA AGROPECUÁRIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, ATRAVÉS DE AÇÕES DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL

Gestão e Sustentação

PROMOVER O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO SENAR EM SEUS PROCESSOS DE GESTÃO.

PROMOVER A SUSTENTABILIDADE OPERACIONAL DO SENAR-RJ

Comunicação

AMPLIAR A COMUNICAÇÃO PARA FORTALECER O RECONHECIMENTO DO SENAR-RJ

14. Mapa Estratégico

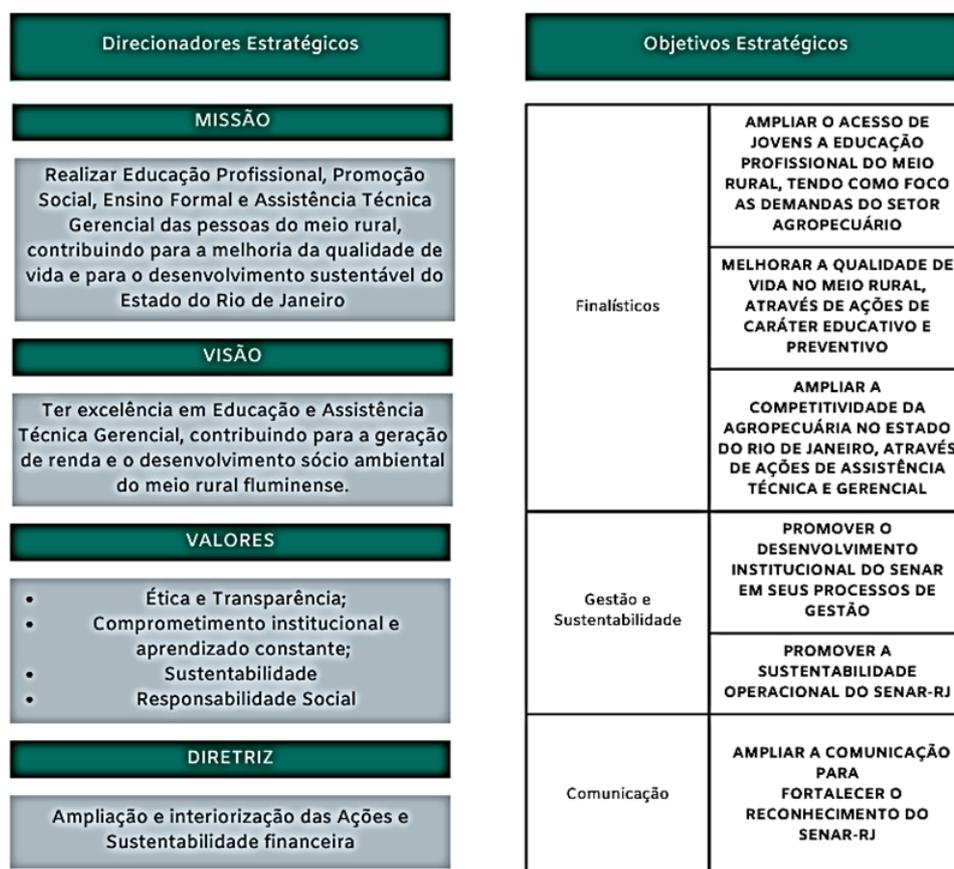
O Mapa Estratégico é um instrumento visual que reúne as informações sintetizadas do desdobramento do Pensamento Estratégico, com a Missão, Valores, Visão e Objetivos. Sua finalidade é comunicar o direcionamento organizacional e estratégico a todos de forma simples e objetiva.

Apresentamos a seguir o Mapa Estratégico do SENAR RIO para o final do ciclo de quatro anos, entre 2024 e 2027. No apêndice I, encontra-se o Mapa ampliado.

No mapa estratégico do SENAR RIO estabelecemos 06 objetivos estratégicos. Eles estão dispostos em dimensões adaptadas do Balanced Scorecard – BSC, demonstrando suas relações de interdependência, como a de “causa e efeito”.



Mapa Estratégico - Ciclo 2024/2027



15. Metas (KRs) e Indicadores

O acompanhamento dos Resultados-Chaves (Metas - KRs), apoiados por Indicadores, assegura a gestão de desempenho no alcance dos Objetivos (OKR) do Mapa Estratégico, diante do Direcionamento estabelecido para o Ciclo Estratégico de quatro anos (2024-2027).

A seguir estão detalhados os seis objetivos estratégicos, com os seus resultados-chave (Key Results – KRs) esperados.



OBJETIVO							
01 – AMPLIAR A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO MEIO RURAL, TENDO COMO FOCO AS DEMANDAS DO SETOR AGROPECUÁRIO							
OKR 1	Aumentar o número de matrículas de jovens nos cursos oferecidos pelo SENAR. (18 a 25 anos)						
Indicadores	Método de Cálculo	2024	2025	2026	2027		
% Matrículas de jovens no FIC	Total de jovens*100/ Total de matriculados FIC	20%	22%	25%	30%		
% Matrículas de jovens Portal FIC EAD	Total de jovens*100/ Total de matriculados FIC EAD	15%	18%	20%	22%		
% Matrículas de jovens Cursos Técnicos	Total de jovens*100/Total de matriculados Cursos técnicos	20%	22%	25%	30%		
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor	Obs
			Início	Fim			
Elaboração de um projeto com objetivo de melhorar o processo de planejamento e acompanhamento do Plano Anual de Trabalho - PAT	Reuniões com Sindicatos e Parceiros / Levantamento e análise de dados produtivos do Estado / região / município / Parcerias de Mobilização	DEPPS	JUL, 24	JUL, 27			
Campanha Publicitária Portal ead	Peças, Vídeos, Cards, animações	Assessoria Comunicação	Jan, 24	Dez, 27			Acompanhamento e avaliação constante da campanha
Campanha de Cursos Técnicos	Peças, Vídeos, Cards, animações	Assessoria Comunicação	Jan, 24	Jul, 24	Rádio, Redes		Acompanhamento e avaliação constante da campanha
Campanha de Premiação para Sindicatos com maior número de matrículas no Portal EaD	Regulamento Específico	DIC			Portal EaD		kit multimídia para 3 Sindicatos
Elaborar um Programa de Trilha de Aprendizagem no Portal EaD para turmas exclusivas preferencialmente para alunos/egresso do Ensino Médio	Estruturação de cursos no Portal Ead	DIC			Portal EaD		kit multimídia para 8 Sincatos

OKR 2	Aumentar o número de concluintes nos cursos oferecidos pelo SENAR.					
Indicadores	Método de Cálculo	2024	2025	2026	2027	
% Concluintes FIC	Total de concluintes*100/Total de matriculados FIC	88%	89%	90%	92%	
% Concluintes Portal FIC EAD	Total de concluintes*100/Total de matriculados FIC EAD	30%	40%	50%	60%	
% Concluintes Cursos Técnicos	Total de concluintes*100/Total de matriculados CT	40%	42%	45%	46%	
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Meritocracia da Mobilização de cursos com 100% de conclusão	Campanha anual / 2024	DEPPS Sindicato	janeiro, 2024	novembro, 2025	SENAR	
Apoio Polos EAD - Monitoramento de participantes	Acompanhamento pedagógico e operacional in loco e a distância	DIC	Janeiro, 2024	novembro, 2027	SENAR	
Apoio aos participantes Plataforma EAD	Acompanhamento da execução	DIC	Janeiro, 2024	novembro, 2027	SENAR	

OKR 3		Aumentar o portfólio das ofertas de qualificação profissional				
Indicadores	Método de Cálculo	2024	2025	2026	2027	
Novos cursos presenciais	Número de novos cursos presenciais	2	2	2	2	
Novos cursos EAD	Número de novos cursos EAD	10	10	10	10	
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Reunião Estratégica com produtores e técnicos por cadeia produtiva (HORTICULTURA, FLORICULTURA, PECUÁRIA DE CORTE, FRUTICULTURA E TURISMO)	Reunir produtores de cadeias estratégicas e segmentar trilha de formação	GETEC / DEPPS	JAN, 24	NOV, 25	INTERIOR	15.000,00
Criação de novos cursos FIC para atendimento das cadeias produtivas regionais.	Com base no levantamento estratégico, orientar criação de novos cursos	GETEC / DEPPS	JAN, 24	JAN, 27	SENAR	
Criação de novos cursos FIC EAD para atendimento das cadeias produtivas regionais.	Com base no levantamento estratégico, orientar criação de novos cursos	GETEC / DIC	JAN, 24	JAN, 27	SENAR	

OKR 4	Desenvolver e implantar programa de avaliação da qualidade dos eventos de Educação Profissional					
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Programa implantado	Programa implantado			2	2	
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Desenvolver e aplicar um projeto de avaliação da qualidade dos Cursos Técnicos	Contratar serviço de acompanhamento de participantes	GETEC / DIC	JAN, 25	NOV, 25	senar	ASCOM
Desenvolver e aplicar um projeto de avaliação da qualidade dos Cursos FIC	Desenvolver metodologia de avaliação de egressos internamente	GETEC / DEPPS	JAN, 25	NOV, 25	senar	
Desenvolver e aplicar um projeto de avaliação da qualidade Programas Especiais	Desenvolver metodologia de avaliação de egressos internamente	GETEC / DEPPS	JAN, 26	NOV, 26	senar	
Desenvolver e aplicar projeto de sistema de orientação e acompanhamento do aluno egresso dos cursos Técnicos	Desenvolver metodologia de avaliação de egressos internamente	GETEC / DIC	JAN, 26	NOV, 26	senar	

OKR 5		Promover o aperfeiçoamento técnico e metodológico entre agentes				
Indicadores	Método de Cálculo	2024	2025	2026	2027	
% de Mobilizadores Capacitados	Total de capacitados no período*100/Total de mobilizadores	50	70	90	100	
% de Instrutores Capacitados	Total de capacitados no período*100/Total de instrutores	50	70	90	100	
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Elaborar trilha de aprendizagem para mobilizadores	Definir capacitação inicial em metodologia de organização de eventos, operação de sistema (Senar nas Nuvens) e agregar outros temas como Educação inclusiva; processos gerenciais, etc	DEPPS, DIC	JAN, 24	NOV, 27	SEMAR	
Elaborar trilha de aprendizagem para instrutores	Definir capacitação inicial na metodologia de ensino, educação inclusiva e agregar metodologias ativas, capacitação tecnológica	DEPPS, DIC	JAN, 24	NOV, 27	SEMAR	
Realizar reuniões regionais / temáticas	Organizar reuniões periódicas, objetivando discutir metodologias de ensino	DEPPS, DIC	JAN, 24	NOV, 27	INTERIOR	60.000,00
Realizar Capacitações Metodológicas e Itinerário para instrutores	Agenda de capacitações para mobilizadores	DEPPS, DIC	MAR, 24	NOV, 27	INTERIOR	100.000,00
Realizar Capacitações Metodológicas e Itinerário para instrutores	Agenda de capacitações para instrutores	DEPPS, DIC	MAR, 24	NOV, 27	INTERIOR	300.000,00

OBJETIVO						
02 – MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA NO MEIO RURAL, ATRAVÉS DE AÇÕES DE CARÁTER EDUCATIVO E PREVENTIVO.						
OKR 1	Ampliar o número de vagas nos Programas de Saúde					
Indicadores	Método de Cálculo	2024	2025	2026	2027	
Municípios Atendidos pelos programas de saúde	Número de municípios atendidos por programas de saúde por ano	14	20	25	30	
Mulheres Atendidas em programas de saúde	Número de mulheres atendidas nos programas de saúde por ano	450	550	650	750	
Número de pessoas atendidas por programas de saúde	Número de pessoas atendidas nos programas de saúde por ano	1480	2072	2590	3108	
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Promover maior adesão dos parceiros aos programas de saúde	Reunião de planejamento com sindicatos rurais e de trabalhadores	DEPPS	JUL, 24	JUL, 27	INTERIOR	
Promover maior integração entre lideranças femininas no meio rural para divulgar eventos de saúde para mulheres	Envolvimento do grupo de mulheres do agro fluminense nas demandas municipais	DEPPS	JUL, 24	JUL, 27	INTERIOR	
Promover integração entre as políticas públicas do município e eventos do SENAR	Levantamento das políticas públicas dos municípios	GETEC/DEPPS	JUL, 24	JUL, 27	INTERIOR	

OKR 2	Desenvolver novas modalidades de atendimento em saúde para o meio rural.					
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Novas modalidades de atendimento	nova modalidade de atendimento			1		1
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Realizar pesquisa para definir prioridades de atendimento	Realizar levantamento no meio rural com mobilizadores, agentes de saúde e extensionistas	GETEC / DEPPS	SET, 24	JUL, 27	Interior	
Desenvolver novo atendimento	Desenvolver novo programa de atendimento com base na pesquisa	GETEC / DEPPS	JAN, 25	JUL, 27	Interior	

OKR 3	Desenvolver e implantar programa de lazer e entretenimento para o meio rural.					
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Novas modalidades de atendimento	nova modalidade de atendimento			1		1
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Realizar pesquisa para definir prioridades de atendimento	Realizar levantamento no meio rural com mobilizadores e outras lideranças	GETEC / DEPPS	SET, 24	JUL, 27	INTERIOR	
Desenvolver novo atendimento	Desenvolver novo programa de atendimento com base na pesquisa	GETEC / DEPPS	JAN, 25	JUL, 27	INTERIOR	

OBJETIVO 03 – AMPLIAR A COMPETITIVIDADE DA AGROPECUÁRIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, ATRAVÉS DE AÇÕES DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL.

OKR 1						
Ampliar o número de produtores rurais atendidos em ATeG						
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Número de propriedades em continuidade	Propriedades em atendimento - em continuidade		300	600	400	800
Número de novas propriedades	Propriedades início atendimento		300	100	400	100
Nº de visitas por ano	Número de visitas por ano - sisateg		5.400	8.400	9.600	10.800
Taxa de Execução meta física	Número de Visitas realizadas dividido número de propriedades em atendimento		80%	81%	82%	83%
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Sensibilização da ATEG / SINDICATOS RURAIS	Promover iniciativas de divulgação da ATEG nas bases de associados dos sindicatos rurais, através de reuniões ou visitas as propriedades rurais	ATEG	JAN,24	NOV, 27	Interior	
03 Dias de Campo por ano	Apresentar resultados da ATEG para produtores rurais, academia e demais interessados. Promover 03 dias de campo por ano	ATEG	JAN, 24	NOV, 27	Interior	60.000,00
Acompanhamento sistemático dos dados do SISATEG	Através da supervisão no SISATEG	SUPERVISORES SISATEG E ASSESSORIA	JAN, 24	NOV, 27	SENAR	576.000,00
Capacitação tecnológica de bovinocultura de leite	Atrair novos técnicos para ateg bovino de leite	DEPPS / ATEG	MAR, 24	DEZ, 27	Interior	72.000,00
Capacitação tecnológica produção vegetal	Atrair novos técnicos para ateg produção vegetal	DEPPS / ATEG	MAR, 25	DEZ, 27	Interior	72.000,00

OKR 2	Promover a inovação, através da adoção de novas tecnologias, processos e ferramentas com foco em sustentabilidade.					
Indicadores	Método de Cálculo	2024	2025	2026	2027	
Novas ferramentas e/ou processos e/ou tecnologias	número de novos processos e ou .. Definidos	2	2	2	2	
Novas ferramentas e/ou processos e/ou tecnologias implementados	% de implantação nas propriedades assistidas	10%	15%	20%	25%	
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Seleção de conjunto de ferramentas, processos e ou tecnologias a serem priorizados	Selecionar, juntamente com técnicos de campo e equipe de supervisores, processos, ferramentas e tecnologias que visem sustentabilidade para adoção nas propriedades	ATEG	JAN,24	JUN,24	INTERIOR	10.000,00
capacitação de técnicos de campo sobre pacote	Reunir técnicos de campo para apresentar modelo	ATEG	JUN,24	SET, 27	SENAR	10.000,00
Implementação de ferramentas nas propriedades atendidas ATEG	implementar pacote de ferramentas, processos, tecnologias por cadeias produtivas	Técnicos de campo	JUL, 24	NOV, 27	INTERIOR	10.000,00

OKR 3						
Fomentar ações que visam a organização social para promoção da comercialização de produtos e aquisição de insumos e infraestrutura.						
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Eventos de mobilização sobre organização social	número de eventos		2	2	2	2
% Produtores Associados/Cooperados/Sindicalizados após ATeG	Total de participantes*100/total assistido		30%	35%	40%	45%
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Identificar a metodologia de trabalho adequada a mobilização de produtores assistidos sobre organização social (sindicatos rurais, associações)	Reunião de equipe técnica para validar metodologia utilizada em outros estados brasileiros, tendo como base a reciprocidade	ATEG	jan, 24	jun, 24	SENAR	
Selecionar 05 por ano sindicatos	Envolver cinco sindicatos por ano (baseado em critérios definidos na metodologia)	ATEG	jun,24	jul,24	SENAR	
Capacitar mobilizadores e funcionários sobre a importância da ATEG e sobre metodologia a ser implementada	Capacitação sobre metodologia de ateg - visita técnica	ATEG, SINDICATOS, TECNICOS DE CAMPO	jul, 24	set, 24	INTERIOR	10.000,00
Realizar eventos de integração	Reuniões, almoços, dias de campo com produtores rurais assistidos e interessados	ATEG, SINDICATOS, TECNICOS DE CAMPO	set, 24	nov, 27	INTERIOR	50.000,00
Aplicar questionário	Questionário para validação da metodologia	ATEG, SINDICATOS, TECNICOS DE CAMPO	set, 24	nov, 27	INTERIOR	

OBJETIVO 04 – PROMOVER O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO SENAR EM SEUS PROCESSOS DE GESTÃO.						
OKR 1	Desenvolver a equipe do SENAR para as demandas institucionais de modernização					
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Implementação de programas de desenvolvimento	Número de programas de desenvolvimento a ser implantado na equipe (LGPD, Gestão de Risco, etc)		2	2	2	2
Engajamento de funcionários em plataforma de educação corporativa	Percentual de funcionários participando das ofertas da plataforma		50%	60%	70%	80%
Média da avaliação de desempenho	Soma das notas finais da avaliação de desempenho / número total de colaboradores avaliados		80	80	80	80
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Desenvolvimento da equipe	Aplicação de ações para melhor entendimento e/ou engajamento da equipe a LGPD, Ciclo GRC	ACI	jan, 24	dez, 27	SENAR	
Treinamento da Equipe	Relatório / Controle de conclusão de cursos	ACI	jan, 24	dez, 27	SENAR	
Ciclo de avaliação Anual	Questionários de avaliação	GAF	jan, 24	dez, 27	SENAR	
OKR 2	Promover o engajamento da equipe do SENAR RJ					
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Clima organizacional	Variação percentual da percepção positiva do clima organizacional comparada com a avaliação anterior				10%	
Número de funcionários contemplados no PROGE	Número total de funcionários contemplados no PROGE		1	1	1	1
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Avaliar o nível de satisfação dos colaboradores	Aplicação de Questionário de avaliação de clima	GAF	jan, 24	dez, 27	SENAR	60.000,00
Identificação dos contemplados no PROGE	Geração / Criação de Relatório ou controle PROGE	ACI	jan, 24	dez, 27	SENAR	40.000,00

OKR 3		Otimizar e sistematizar todos os processos de trabalho				
Indicadores	Método de Cálculo	2024	2025	2026	2027	
Percentual de informatização dos processos - processos	Números de processos que utilizam somente sistemas / número total de processos da instituição X 100	30%	40%	50%	70%	
Percentual de informatização dos processos/função	Número de colaboradores que utilizam sistema nos seus processos de trabalho / número total de colaboradores X 100	30%	40%	50%	60%	
Percentual da atualização anual do mapeamento de processos e do trabalho padronizado	Soma do número total de processos mapeados atualizados e dos padrões de trabalho atualizados / número total de processos mapeados e de padrões de trabalho X 100	80%	85%	90%	100%	
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Integração de Sistemas	Contratação de empresa especializada	GAF	jan, 24	dez, 27	SENAR	240.000.000
Revisão e atualização de processos	Ciclo GRC (Governança, Riscos e Compliance) Mapeamento / Revisões periódicas dos processos	GAF/ ACI	jan, 24	dez, 27	SENAR	

OKR 4		Desenvolver e Implantar a Governança				
Indicadores	Método de Cálculo	2024	2025	2026	2027	
Gestão	Elaboração e implementação das políticas e práticas de Governança	60%	80%	100%	100%	
Controle	Percentual de normativos revisados / total de normativos da instituição X 100	60%	80%	100%	100%	
Ética (Código de Conduta)	Percentual de denúncias apuradas	100%	100%	100%	100%	
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Elaboração de documento com as políticas e práticas de Governança Corporativa	Elaboração de documento e Relatório de Controle	GAF / ACI	jan, 24	dez, 27	SENAR	
Verificar se os apontamentos executados pelo controle interno estão sendo comunicados e disponibilizados aos interessados	Comunicação Interna	ACI	jan, 24	dez, 27	SENAR	
Observar se o código de ética e conduta da instituição elenca os princípios éticos e/ou valores a serem observados	Revisão do Código de Conduta	GAF / ACI	jan, 24	dez, 27	SENAR	

OBJETIVO						
5 – PROMOVER A SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL						
OKR 1	Desenvolver os processos de arrecadação institucional					
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Ampliação Banco de dados de contribuintes	Aumento do número de novas empresas visitadas		20	20	20	20
Eventos do programa Cidadania Rural	Número de Eventos		5	5	5	5
Cadastro de empresas "parceiras do Senar"	Número de Empresas cadastradas		10	20	30	40
Formalização de parcerias	Número de Termos de parceria assinados		5	10	15	20
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Rotina de visitas aos contribuintes	Ampliar rotina de vistas de orientação, ampliando o objetivo para estabelecimento de parcerias com ação direta do SENAR	Coordenação de Arrecadação	jan, 24	dez, 27	SENAR	264.000,00
Realizar eventos do Programa Cidadania Rural	Realizar eventos de orientação para contadores sobre legislação previdenciária, eSocial e outros assuntos	Coordenação de Arrecadação	jan, 24	dez, 27	SENAR	

OKR 2	Desenvolver e implantar a Gestão de Risco na instituição					
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Implantação concluída	Todas as etapas concluídas por processo/ área		25%	50%	75%	100%
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Mapeamento de Riscos	Revisões regulares de Riscos e Conformidades	ACI	jan, 24	dez, 27	SENAR	

OKR 3						
Captar recursos para execução de novos projetos						
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Termos de Cooperação Técnico e Financeira	Número de termos assinados		2	3	4	5
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Levantamento de Editais compatíveis com a natureza das atividades do SENAR	Busca ativa e constante em instituições, organismos internacionais, governos estadual e federal	SUP	jan, 24	dez, 27	SENAR	
Prospecção de demanda compatível com editais disponíveis	Reuniões com parceiros	SUP	jan, 24	dez, 27	SENAR	
Proposição de novos projetos	Elaboração de projetos	SUP	jan, 24	dez, 27	SENAR	

OBJETIVO
06 – AMPLIAR A COMUNICAÇÃO PARA FORTALECER O RECONHECIMENTO DO SENAR-RJ

OKR 1						
Aumentar o reconhecimento da marca SENAR RIO no interior do estado						
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Número de entrevistas em rádios e TVs do interior	Número de entrevistas		12	20	30	48
Disparo de mailing para o interior	Número de envios		48	96	144	192
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Aproximar Assessoria de Comunicação de imprensa local	Realizar eventos para imprensa	ASCOM	Jan, 2024	Dez, 25	Interior	15.000,00
Contratar agentes de comunicação freelancer para atuação e cobertura em eventos	Credenciar profissionais autônomos através de Edital de Credenciamento	AJU / ASCOM	Jan, 2024	jul, 24	Senar	10.000,00
Coletar feedback dos produtores e trabalhadores rurais durante as reuniões e supervisões do GETEC	reunião com mobilizadores para desenvolver formato de feedback (vídeo, áudio, texto, postagem)	GETEC/ATEG/ASCOM	Jan, 2024	Dez, 25	Senar	

OKR 2	Intensificar a comunicação com a sociedade rural (produtor, trabalhador, famílias, agroindústria, etc)					
Indicadores	Método de Cálculo	2024	2025	2026	2027	
Eventos para produtores	Número de eventos	5	10	10	10	
Campanhas para produtores	Número de campanhas	12	12	12	12	
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Reformular site para formato de portal	Contratar serviços de empresa especializada	ASCOM/TI/AJU	jan, 25	dez, 25	SENAR	200.000,00
Podcast do Agro (Nome a definir) e outros formatos	Selecionar participantes por tipo de assunto	ASCOM	jan, 24	dez, 27	SENAR	54.000,00
Espaço do SENAR RIO em eventos (PARCERIAS)	Participação em feiras especializadas	GETEC/ASCOM/AT EG	jan, 24	dez, 27	FEIRAS	200.000,00
Otimizar uso do whatsapp (listas de transmissão, grupos, uso corporativo)	Contratar serviços de empresa especializada	ASCOM	jan, 24	dez, 27	SENAR	96.000,00
Concurso de Casos de Sucesso	Definir critérios amplos de sucesso (renda, sucessão familiar, propósito, desenvolvimento técnico, liderança, impacto social)	GETEC/ASCOM/AT EG	mar, 24	jun, 27	SENAR	30.000,00

OKR 3	Fortalecer a imagem do segmento do agronegócio com a sociedade urbana					
Indicadores	Método de Cálculo		2024	2025	2026	2027
Campanhas de fortalecimento da imagem do setor	Número de campanhas		48	48	48	48
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Criação do quadro fato ou fake com as temáticas: meio ambiente, alimentos seguros, direitos do trabalho, função social da terra	Definição de temáticas, abordando temas atualizados e com referência com o assunto em foco na mídia	ASCOM, GETEC, ATEG	Jan, 24	dez, 27	SENAR	
Criação de quadro com curiosidades do meio rural	Planejamento de conteúdo e definição de esquema de postagens	ASCOM, GETEC, ATEG	Jan, 24	dez, 27	SENAR	
Criação de quadro com divulgação institucional (missão, visão..)	Planejamento de conteúdo e definição de esquema de postagens	ASCOM, GETEC, ATEG	Jan, 24	dez, 27	SENAR	
Criação de quadro com receitas rurais	Planejamento de conteúdo e definição de esquema de postagens	ASCOM	Jan, 24	dez, 27	SENAR	

OKR 4		Fortalecer a comunicação com os integrantes Institucionais				
Indicadores	Método de Cálculo	2024	2025	2026	2027	
Veiculação das ações institucionais (Revista digital)	número de veiculações	12	12	12	12	
Criação de endomarketing	número de e-mails	30	30	30	30	
Realização e divulgação dos eventos internos	número de eventos	12	12	12	12	
O que	Como	Quem	Quando		Onde	Valor
			Início	Fim		
Criação de publicação mensal com resumo das atividades	Publicação digital com conteúdo institucional	GETEC, ATEG, ASCOM	jan, 24	dez, 27	SENAR	
Calendário de eventos internos e externos	Planejamento de campanhas em função de calendário	ASCOM	jan, 24	dez, 27	SENAR	
Divulgar os resultados trimestrais em reuniões presenciais	Organização de documento	ASCOM	jan, 24	dez, 27	SENAR	
Reunião de alinhamento de pauta com equipes da área fim	Rotina semanal com equipes	GETEC, ATEG, ASCOM	jan, 24	dez, 27	SENAR	

16. APÊNDICE I – MAPA ESTRATÉGICO

Direcionadores Estratégicos

MISSÃO

Realizar Educação Profissional, Promoção Social, Ensino Formal e Assistência Técnica Gerencial das pessoas do meio rural, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável do Estado do Rio de Janeiro

VISÃO

Ter excelência em Educação e Assistência Técnica Gerencial, contribuindo para a geração de renda e o desenvolvimento sócio ambiental do meio rural fluminense.

VALORES

- Ética e Transparência;
- Comprometimento institucional e aprendizado constante;
- Sustentabilidade
- Responsabilidade Social

DIRETRIZ

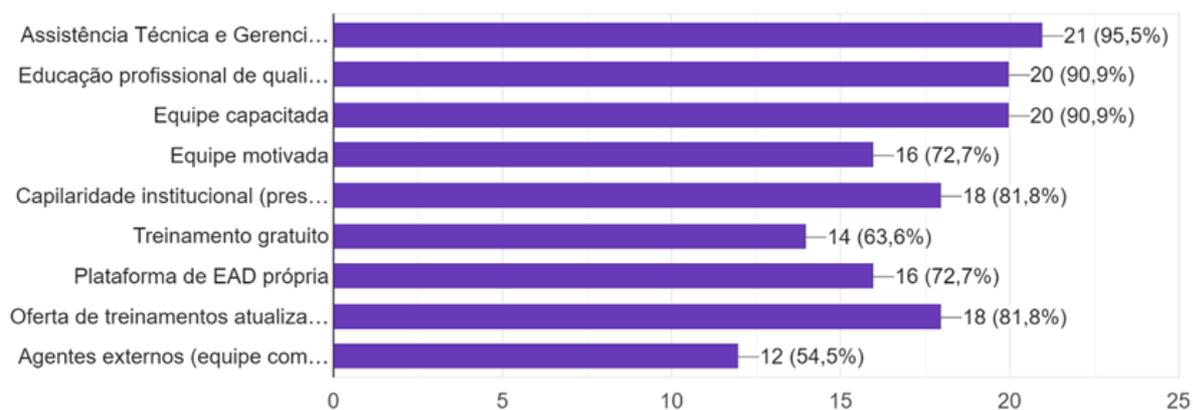
Ampliação e interiorização das Ações e Sustentabilidade financeira

Objetivos Estratégicos

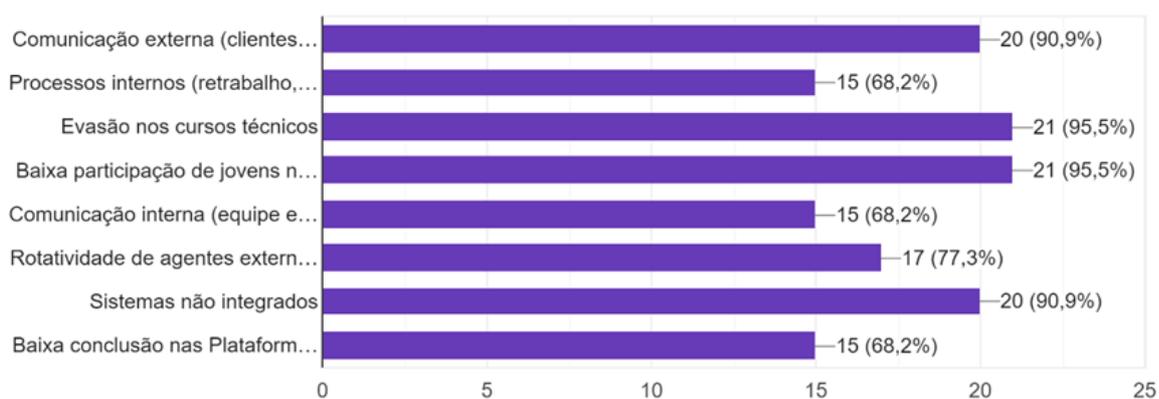
Finalísticos	AMPLIAR O ACESSO DE JOVENS A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO MEIO RURAL, TENDO COMO FOCO AS DEMANDAS DO SETOR AGROPECUÁRIO
	MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA NO MEIO RURAL, ATRAVÉS DE AÇÕES DE CARÁTER EDUCATIVO E PREVENTIVO
	AMPLIAR A COMPETITIVIDADE DA AGROPECUÁRIA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, ATRAVÉS DE AÇÕES DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E GERENCIAL
Gestão e Sustentabilidade	PROMOVER O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DO SENAR EM SEUS PROCESSOS DE GESTÃO
	PROMOVER A SUSTENTABILIDADE OPERACIONAL DO SENAR-RJ
Comunicação	AMPLIAR A COMUNICAÇÃO PARA FORTALECER O RECONHECIMENTO DO SENAR-RJ

17. APÊNDICE II – ANÁLISE SWOT DO SENAR RIO

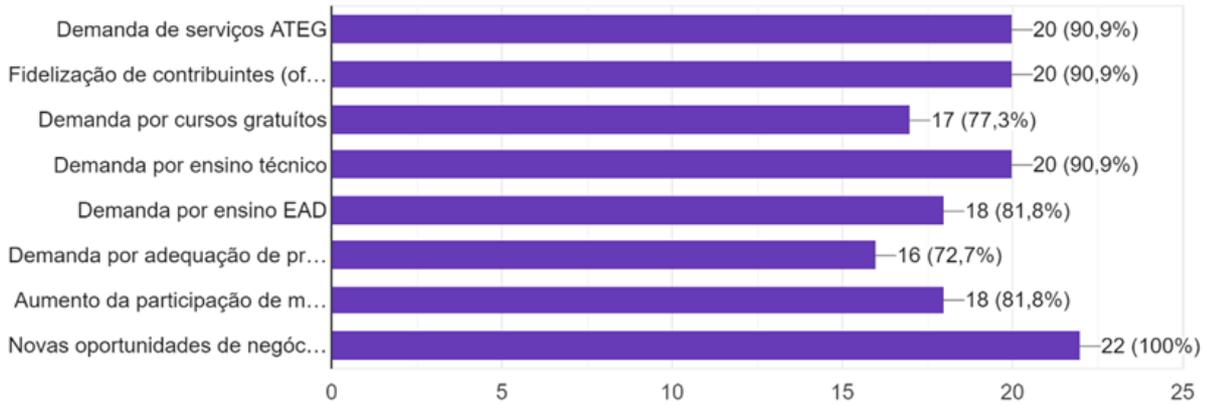
ANÁLISE DA FORÇA



ANÁLISE DA FRAQUEZA



ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES



ANÁLISE DAS AMEAÇAS

