



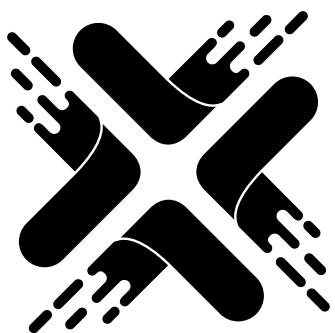
# Planejamento **Estratégico**

**Plano  
Senac  
Brasil**

**Ciclo  
2024-2027**

**Referencial  
Estratégico**





# Planejamento **Estratégico**

Assessoria de Planejamento e Controle  
do Departamento Nacional

Direção-Geral

Novembro 2023

**Plano  
Senac  
Brasil**

Ciclo  
2024-2027

**Referencial  
Estratégico**

**Plano Senac Brasil Ciclo 2024-2027 – Referencial Estratégico**  
**Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac**

*Presidente*

José Roberto Tadros

**Departamento Nacional**

*Diretor-geral (interino)*

Marcus Vinicius Machado Fernandes

*Diretoria de Educação Profissional*

Anna Beatriz de Almeida Waehneldt

*Diretoria de Operações Compartilhadas*

Girleny de Oliveira Viana

*Coordenação de conteúdo*

Assessoria de Planejamento e Controle

*Diagramação e revisão*

Gerência de Marketing e Comunicação

Senac – Departamento Nacional

Av. Ayrton Senna, 5.555 – Barra da Tijuca Rio de Janeiro – RJ – Brasil

CEP 22775-004

[www.dn.senac.br](http://www.dn.senac.br)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Se55p Senac. Departamento Nacional.

Plano Senac Brasil Ciclo 2024-2027 : referencial estratégico /  
Senac, Departamento Nacional — Rio de Janeiro : Senac,  
Departamento Nacional, 2023.

32 p. : il. color. ; 30 cm.

Referencial estratégico

1. Senac. 2. Planejamento estratégico. 3. OKR. 4. Educação Profissional.  
5. Plano Senac Brasil. I. Título.

CDD ed. 2021: 658.4012

# Apresentação

## Mensagem do Presidente

O futuro do trabalho emerge como um tema de reflexão crítica e urgente. As rápidas transformações tecnológicas, a crescente automação e as mudanças nas relações laborais vêm moldando um cenário que demanda de nós atenção e adaptação.

O Plano Senac Brasil 2024-2027 é o resultado de uma análise criteriosa do setor do comércio de bens, serviços e turismo em um cenário de avanço tecnológico acelerado e constante busca pela inovação. É também fruto de uma ponderação profunda sobre o papel da educação nesse contexto.

O Sistema Comércio, como um todo, tem a responsabilidade de se manter vigilante em relação à evolução do mercado, bem como às mudanças comportamentais e sociais que impactam os trabalhadores.

O setor de serviços desempenha um papel central na economia brasileira. E sabemos que a competitividade e a produtividade não se sustentam apenas com a adoção de tecnologias. Esse é um fator competitivo importante, mas a valorização do conhecimento e da aprendizagem contínua é ainda mais.

A formação profissional, portanto, é uma contribuição essencial para o desenvolvimento do Brasil. E é essa missão que o Senac tem cumprido com excelência ao longo de quase oito décadas.

A abrangência e a capacidade produtiva do setor terciário da economia tornam a tarefa de planejar ações de educação profissional e tecnológica uma atividade complexa e fundamental. Precisamos responder às crescentes demandas por qualificação profissional, em linha com todas as transformações em curso. Ao mesmo tempo, não podemos negligenciar a necessidade de atender quem mais precisa. Nossa compromisso é reduzir a lacuna de acesso à tecnologia e ao conhecimento que acaba por alimentar o ciclo da desigualdade.

O Plano Senac Brasil para este próximo quadriênio foi concebido para enfrentar esses desafios. Adotamos uma metodologia ágil, estabelecemos ciclos de avaliação mais curtos e implementamos ferramentas eficazes de monitoramento e gestão.

Estamos diante de um ambiente desafiador e um terreno fértil. A educação transformadora é a nossa semente.

**José Roberto Tadros**

Presidente do Conselho Nacional do Senac

# Mensagem do Diretor-Geral

A concepção de um novo ciclo do Plano Senac Brasil envolve a definição de orientadores estratégicos (Visão, Missão e Valores) e diretrizes para os próximos quatro anos. Basicamente, trata-se de definir propósito, aspirações, princípios e rumos. Assim iniciamos este trabalho.

Agregamos formalmente à nossa Missão institucional o que já era uma prática diária: buscar a inovação e a inclusão. Adotamos como Visão o desejo de transformar vidas e fortalecer o setor de comércio de bens, serviços e turismo. Reafirmamos o compromisso com a sustentabilidade, a diversidade, a ética e a transparência.

Com base nesse conjunto de orientadores, estabelecemos as diretrizes que vão guiar o Senac até 2027 – um futuro em que vislumbramos uma instituição posicionada na vanguarda da educação profissional.

Sob a coordenação do Departamento Nacional, o Senac trabalhou intensamente e de forma integrada para a construção deste documento. Pesquisamos cenários e tendências para a educação profissional, promovemos ampla interlocução com os Departamentos Regionais, incorporamos novos indicadores estratégicos e buscamos uma metodologia de gestão capaz de acompanhar a velocidade das transformações no mundo do trabalho e proporcionar respostas ágeis e adequadas em ciclos mais curtos, facilitando ajustes ao longo da rota, se necessário.

O Plano Senac Brasil 2024-2027 é a consolidação desse imenso esforço e dessa união. Aponta caminhos, define prioridades, viabiliza a construção da instituição que queremos.

Temos um longo trabalho pela frente. Longo e recompensador.

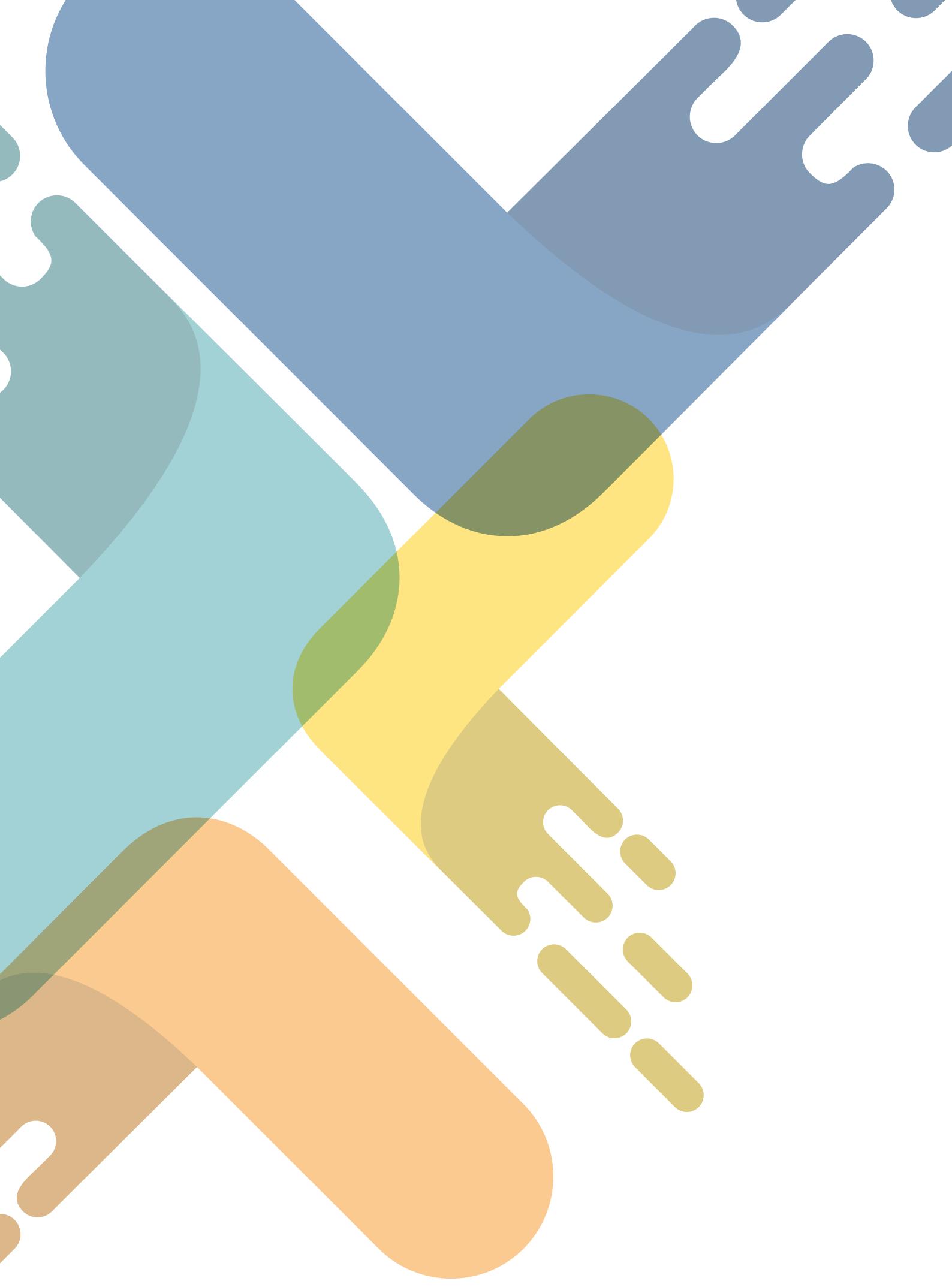
O Senac do futuro começa agora.

**Marcus Fernandes**

Diretor-Geral interino do Departamento Nacional

# Sumário

1. Orientadores estratégicos do Senac Brasil	7
2. Diretrizes estratégicas	8
3. Cadeia de valor	9
4. Foco educacional	10
5. Foco metodológico	11
6. Fator de desempenho e KPIs Senac Brasil para o exercício de 2024	13
7. Fichas técnicas: indicadores nacionais 2024	14
8. Monitoramento e avaliação	23
Referências	24
Anexo – A elaboração do Plano Senac Brasil 2024-2027	25

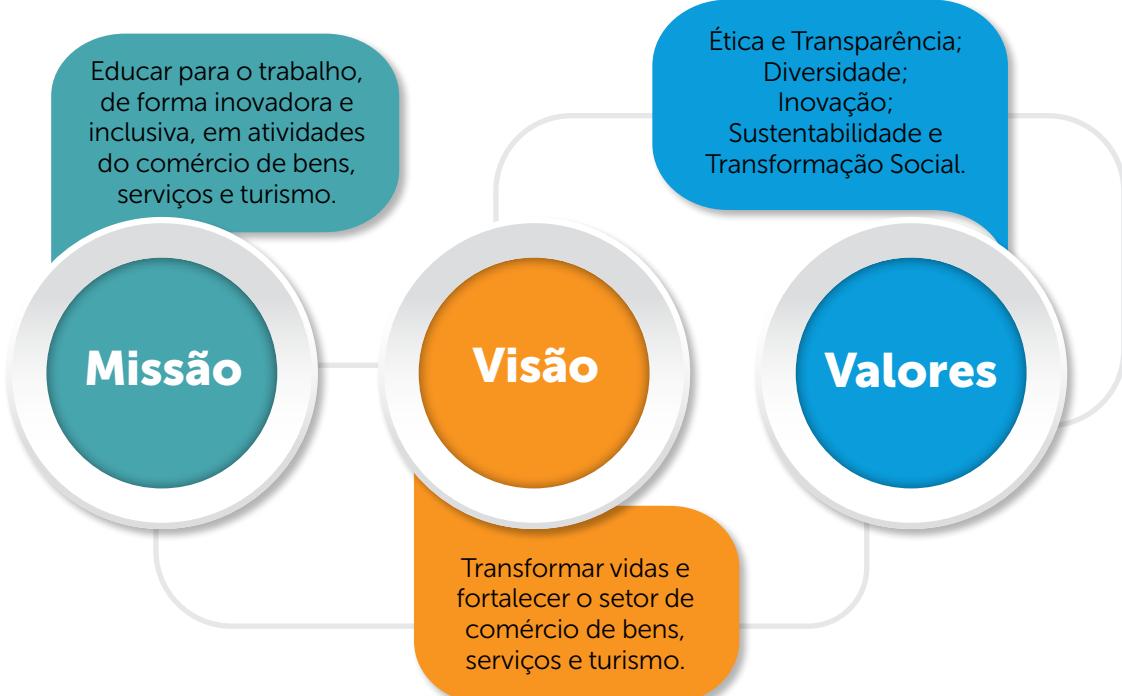


# 1. Orientadores estratégicos do Senac Brasil

A Missão, a Visão e os Valores institucionais propostos para o ciclo 2024-2027 refletem o alinhamento do Senac com o mundo do trabalho e as necessidades sociais, resultando em educação profissional de qualidade, com impacto para transformar vidas e fortalecer a economia<sup>1</sup>.

A definição clara e o comprometimento de todos com esses orientadores estratégicos são essenciais para guiar as ações e decisões de maneira a consolidar a Instituição na vanguarda da educação profissional brasileira.

**Figura 1.** Missão, Visão e Valores Senac Brasil Ciclo 2024-2027



Fonte: Senac. Departamento Nacional. Assessoria de Planejamento e Controle (2023).

<sup>1</sup>Para a definição dos orientadores estratégicos, o Senac realizou ampla pesquisa de fatores internos e externos que impactam a Instituição. A pesquisa completa está disponível no QR Code:



## 2. Diretrizes estratégicas

Aos orientadores estratégicos – Missão, Visão e Valores institucionais do Senac –, são acrescentadas as diretrizes estratégicas<sup>2</sup>, eleitas como norte para a elaboração dos objetivos e dos indicadores de desempenho para o ciclo 2024-2027.

**Quadro 1.** Diretrizes estratégicas Senac Brasil 2024-2027

<b>I. Repositionamento da oferta da educação profissional</b>	Fornecimento das condições necessárias para uma oferta educacional de qualidade, com potencial de escalabilidade e características de cunho nacional, e promoção de programas que visem fortalecer, inovar e expandir, de modo sustentável, os cursos de aprendizagem (nível inicial e técnica), educação continuada/educação ao longo da vida, educação técnica articulada ao nível médio e educação superior.
<b>II. Promoção de inclusão produtiva, sustentabilidade e diversidade</b>	Promoção da efetiva inclusão produtiva de jovens e adultos, por meio da qualificação e equilíbrio do Programa Senac de Gratuidade, e implementação de novas estratégias educacionais voltadas à sustentabilidade socioambiental e à diversidade, prevendo a realização de parcerias, nacionais e internacionais, com organismos multilaterais, órgãos públicos e instituições não-governamentais.
<b>III. Efetividade no relacionamento com o setor produtivo</b>	Desenvolvimento de ações de relacionamento com o setor produtivo, no intuito de colaborar para a oferta e o desenvolvimento de novos produtos e serviços mais alinhados às demandas empresariais, contribuindo para a produtividade e competitividade do setor de comércio de bens, serviços e turismo.
<b>IV. Fortalecimento da comunicação e da visibilidade institucional</b>	Promoção da cultura da comunicação, visando ampliar a conscientização dos públicos interno e externo sobre o Senac, sua organização, seus produtos e serviços; desenho de políticas nacionais que alinhem a comunicação e contribuam para a construção de um posicionamento único de marca, alinhado ao do Sistema Comércio; e o debate acerca da divulgação e disposição dos diferentes produtos e soluções educacionais.
<b>V. Promoção da inovação no Senac e no setor produtivo</b>	Estabelecimento de políticas nacionais de fomento e implementação de uma cultura institucional voltada à inovação de processos e produtos/soluções e à gestão do conhecimento em rede para a efetiva realização de uma atuação integrada e inovadora do Sistema.
<b>VI. Consolidação dos mecanismos de conformidade</b>	Orientação da força de trabalho para avaliar e propor melhorias na gestão dos controles internos e de gestão de riscos; procedimentos de conformidade nos processos, metodologia de trabalho, elaboração de políticas, gestão de pessoas, gestão sistêmica integrada e técnicas contábeis-financeiras para garantir a aderência do Senac a regulamentações, códigos, normas e padrões, com a devida transparéncia e efetividade nas comunicações.
<b>VII. Fortalecimento da gestão sistêmica, orientada a dados e resultados</b>	Alinhamento e coordenação de diferentes áreas e processos do Senac de forma integrada, considerando as interconexões e interdependências existentes entre eles, de maneira a reconhecer o Senac como um sistema complexo e interligado, em que as ações e decisões em uma área podem ter impacto nas demais. Nesse sentido, a tomada de decisão baseada em evidências e orientada a resultados assume ainda mais relevância.

Fonte: Senac. Departamento Nacional. Diretoria de Educação Profissional (2023).

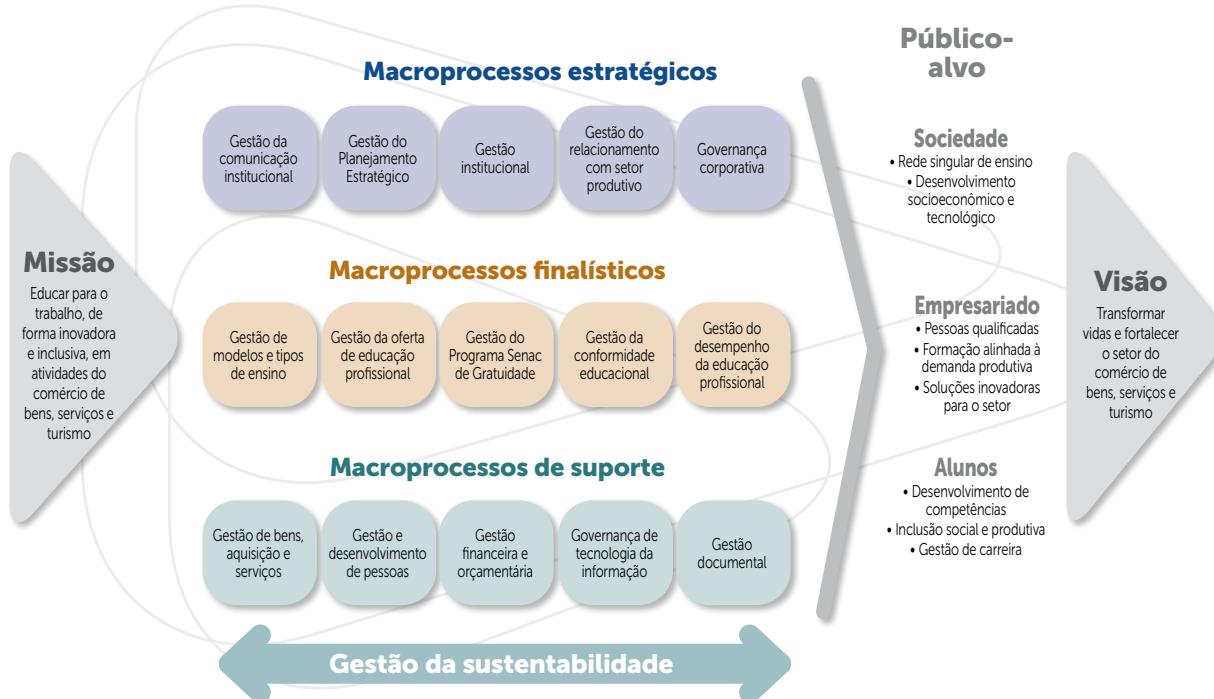
<sup>2</sup>O documento detalhado das diretrizes estratégicas está disponível no QR Code:



### 3. Cadeia de valor

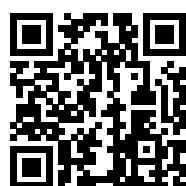
A cadeia de valor do Senac busca garantir que as ações realizadas estejam alinhadas à Missão, à Visão e aos Valores do Senac, fortalecendo a coerência de propósito em todos os níveis da Organização até a entrega aos beneficiários<sup>3</sup>.

**Figura 2.** Cadeia de valor e macroprocessos do Senac



Fonte: Senac. Departamento Nacional. Assessoria de Planejamento e Controle (2023).

<sup>3</sup> O detalhamento da Cadeia de Valor pode acessado no QR Code:



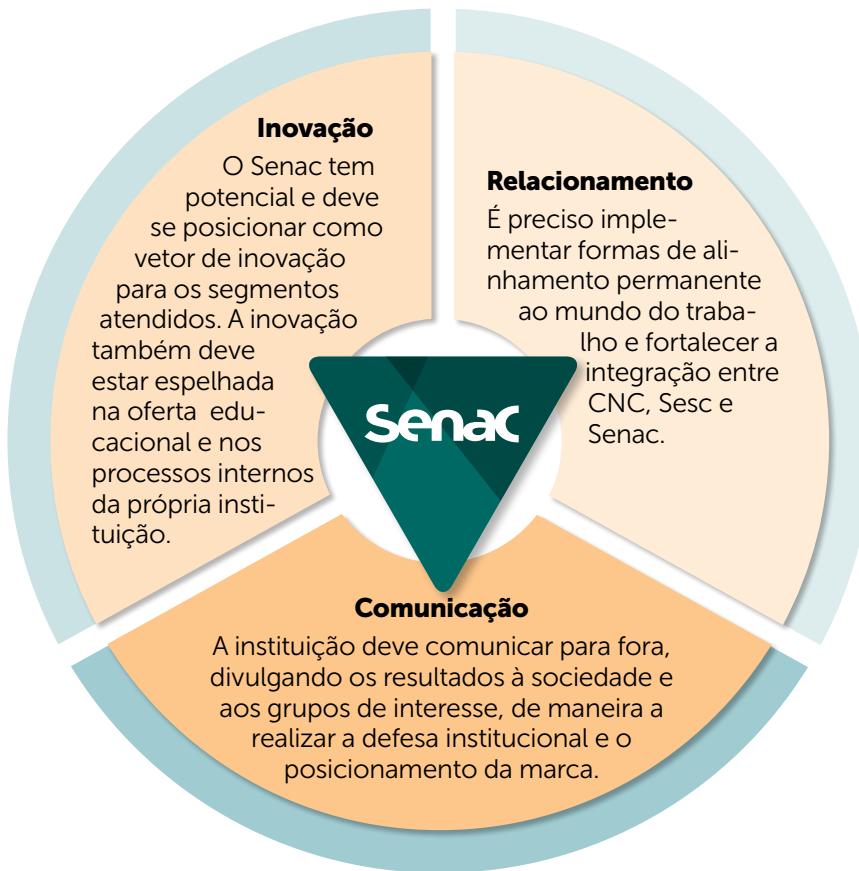
## 4. Foco educacional

**Ofertar educação profissional de qualidade, transformadora, cidadã e com alta performance produtiva.**

Fator de desenvolvimento humano e inclusão social, cultural e produtiva, neste século a educação profissional transcende a finalidade de estrita preparação de mão de obra e consolida o seu papel na formação para o trabalho em seus aspectos mais amplos, fixados nos pressupostos da inclusão, da democracia, da igualdade de direitos e da dignidade humana.

Para que possa ser efetiva, sobretudo em contextos sociais de alta complexidade pós-pandemia de covid-19, a educação profissional promovida pelo Senac deve contribuir para o desenvolvimento do potencial das pessoas de forma a trazer impacto positivo em suas vidas, na comunidade em que vivem e no setor produtivo em que atuam ou irão atuar, transformando toda a sociedade. Para tanto, tem-se por norte o tripé institucional formado por inovação, comunicação e relacionamento.

**Figura 3.** Norte institucional



Fonte: Senac. Departamento Nacional. Assessoria de Planejamento e Controle (2023).

# 5. Foco metodológico

Atento aos desafios, o Senac, para o Ciclo 2024-2027, inova ao implementar uma abordagem ágil para o Planejamento Estratégico de todo o Sistema. Busca-se ganhar flexibilidade e agilidade na resposta a uma realidade do mundo do trabalho que se mostra cada vez mais incerta, marcada por profundas mudanças no conteúdo das ocupações e na forma como o trabalho é realizado.

Principal ferramenta dessa abordagem, os *objectives and key results* (OKRs – objetivos e resultados-chave, em tradução livre), facilitam que os resultados sejam definidos a cada ano, sendo acompanhados e monitorados nacionalmente em períodos mais curtos.

A implementação de OKRs no Senac pode oferecer uma poderosa ferramenta para alinhar objetivos, promover a transparéncia, medir o desempenho e fomentar a inovação. A natureza flexível e colaborativa da ferramenta OKR é particularmente útil ao Senac, possibilitando as seguintes vantagens:

**Figura 4.** Vantagens da ferramenta OKR na gestão estratégica no Senac



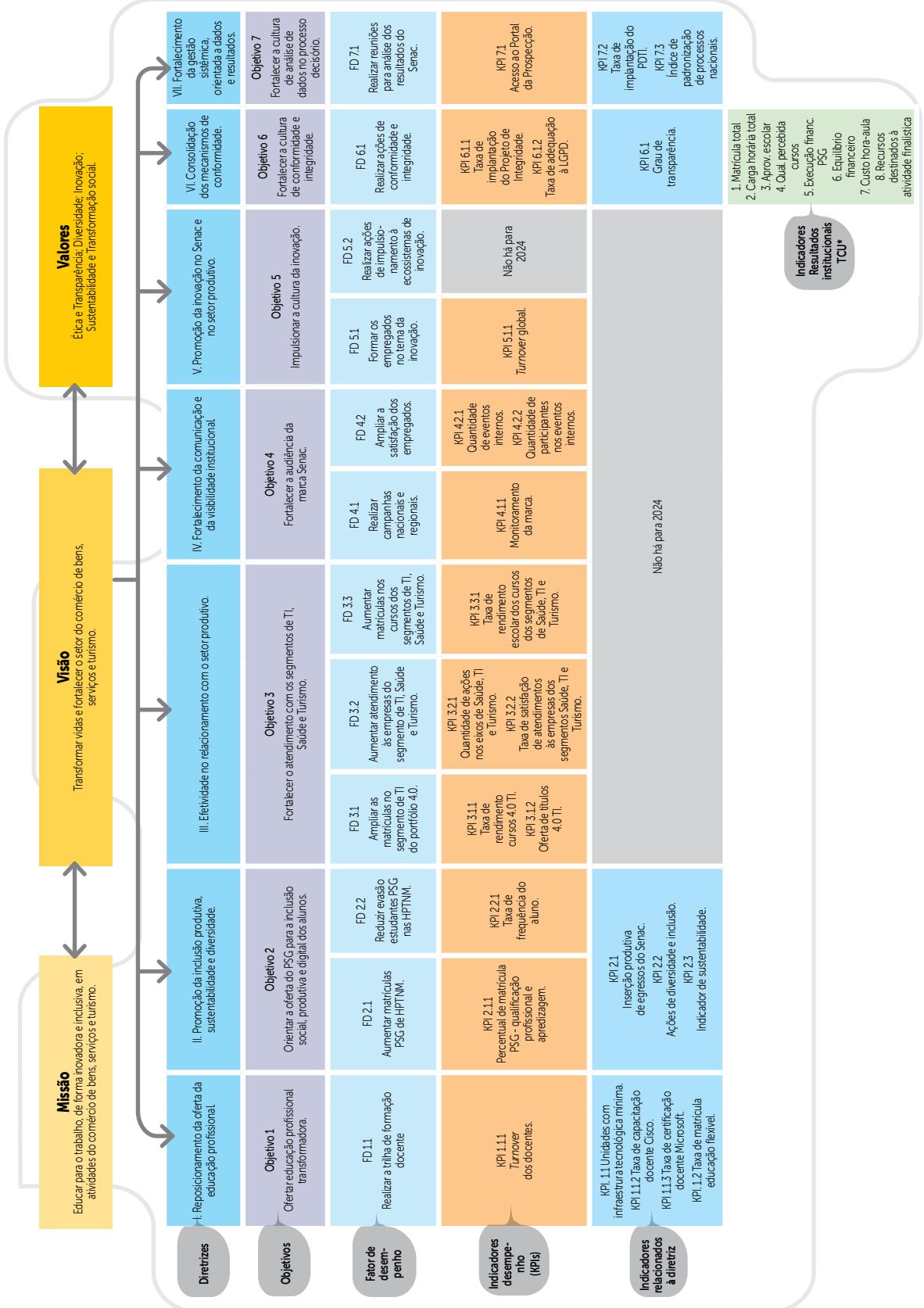
Fonte: Senac. Departamento Nacional. Assessoria de Planejamento e Controle (2023).



Ao adotar essa abordagem, o Senac busca alinhar as atividades e os esforços de suas equipes em direção às metas estratégicas, promovendo transparência, impulsionando o engajamento dos empregados e fortalecendo uma cultura de aprendizado e melhoria contínuos.

Junto aos OKRs, para o ciclo 2024-2027, também foram elaborados os *key performance indicators* (KPIs – indicador-chave de desempenho, em tradução livre), métricas que ajudarão o Senac a entender como está se saindo em relação ao alcance das diretrizes estratégicas. Os KPIs qualificam e complementam a análise do atingimento do resultado-chave, fortalecendo o entendimento do cenário estabelecido.

# 6. Fatores de desempenho e KPIs Senac Brasil 2024



# 7. Fichas técnicas: Indicadores nacionais 2024

Diretriz I: Repositionamento da oferta da educação profissional					
Objetivo 1 : Ofertar educação profissional transformadora			Parâmetros de classificação do desempenho		
Indicador	O que mede	Métrica	Segurança	Atenção	Risco
FD 1.1 Realizar a trilha de formação docente	Número de docentes e supervisores de curso formados em trilha mínima de formação docente	Total executado de docentes e supervisores formados na trilha mínima / Total planejado de docentes e supervisores a serem formados na trilha mínima	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40
KPI 1.1.1 Turnover dos docentes	A rotatividade dos docentes	$((\text{admissões} + \text{demissões}) / 2) / \text{ativos}$	Menor que 0,30	Igual a 0,30	Maior que 0,30
KPI 1.1 Unidades com infraestrutura tecnológica mínima	A quantidade de unidades operativas com infraestrutura tecnológica mínima	Total de unidades operativas com infraestrutura tecnológica mínima / Total de unidades operativas	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40
KPI 1.2 Taxa de matrícula educação flexível	O sucesso na atração de matrículas em cursos relacionados à educação flexível	Matrícula total nos cursos de educação flexível / Matrícula total nos cursos de educação ofertados	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40
KPI 1.3 Taxa de capacitação docente Cisco	O engajamento dos Regionais na capacitação docente de TI	Número de docentes capacitados nos cursos da Cisco CCNA1, CCNA2, CCNA3, Fast Track) / Total de docentes de TI	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40
KPI 1.4 Taxa de certificação docente Microsoft	O engajamento dos Regionais na certificação docente de TI	Número de docentes certificados Microsoft nos cursos AI-900, AI-102, AZ-104, AZ-204, AZ-500, AZ-900, DP-100, DP-203, DP-900, MB-210, MB-230, MB-800, MB-910, MB-920, MS-900, PL-100, PL-200, PL-300, PL-900, SC-300, SC-400, SC-900 / Total de docentes de TI	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40

Diretriz II: Promoção da inclusão produtiva, sustentabilidade e diversidade						
Objetivo 2 : Orientar a oferta do PSG para a inclusão social, produtiva e digital dos Alunos						
Indicador	O que mede	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho			
			Segurança	Atenção	Risco	
FD 2.1 Aumentar matrículas PSG de HPTNM	O progresso das matrículas nos cursos de habilitação técnica de nível médio com recurso PSG em relação ao total de matrículas em cursos de habilitação técnica de nível médio	Total de matrículas de habilitação técnica de nível médio com recurso PSG executadas / Total de matrículas de habilitação técnica de nível médio com recurso PSG planejadas	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
FD 2.2 Reduzir evasão estudantes PSG nas HPTNM	A taxa de evasão dos alunos PSG da educ. prof. téc. nível médio	Matrícula evadida observada / Matrícula evadida prevista	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
KPI 2.1 Inserção produtiva de egressos do Senac	A colocação no mercado dos alunos do Senac	Quantidade de egressos que conseguiram colocação no mercado / Total de egressos que não trabalhavam no início do curso	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
KPI 2.2 Ações de diversidade e inclusão	A quantidade de ações voltadas para a diversidade e a inclusão	Total de ações de diversidade e inclusão realizadas no ano / Total de ações de diversidade e inclusão planejadas no ano	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
KPI 2.3 Indicador sustentabilidade	O desempenho sustentável e ambiental do Senac	Valores referentes ao consumo de papel A4 (unidade) do período atual / Valores referentes ao consumo de papel A4 (unidade) do período anterior	Menor que 1,00	Igual 1,00	Maior que 1,00	
		Valores referentes ao consumo de energia elétrica (Kw) do período atual / Valores referentes ao consumo de energia elétrica (Kw) do período anterior				
		Valores referentes ao consumo de água (m³) do período atual / Valores referentes ao consumo de água (m³) do período anterior				
KPI 2.1.1 Percentual de matrícula PSG - QP e APZ	O cumprimento do compromisso PSG em cursos de qualificação profissional e aprendizagem	Matrícula total QP e APZ PSG / Matrícula total QP e APZ PSG + Comercial	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
KPI 2.2.1. Taxa de frequência do aluno	A frequência dos alunos do Senac	Total de alunos com frequência inferior a 50% nos últimos 3 meses / Total de alunos	Entre 0,0 até 0,40	Entre 0,41 até 0,60	Entre 0,61 até 1,00	

Diretriz III: Efetividade no relacionamento com o setor produtivo						
Objetivo 3: Fortalecer o atendimento aos segmentos de TI, Saúde e Turismo						
Indicador	O que mede	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho			
			Segurança	Atenção	Risco	
FD 3.1 Ampliar as matrículas no segmento de TI do portfólio 4.0	Atração de matrículas em cursos relacionados à TI dentro do portfólio 4.0	Total de matrículas cursos TI programa 4.0 executadas / Total de matrículas cursos TI Programa 4.0 planejadas	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
FD 3.2 Aumentar atendimento às empresas do segmento de TI, Saúde e Turismo	A quantidade de empresas atendidas nos segmentos de Saúde, TI e Turismo	Total de empresas nos segmentos de Saúde, TI, Turismo atendidas / Total de empresas nos segmentos de Saúde, TI, Turismo planejadas para atendimento	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
FD 3.3 Aumentar matrículas nos cursos dos segmentos de TI, Saúde e Turismo	O progresso das matrículas de matrículas nos cursos dos segmentos de Saúde, TI e Turismo	Total de matrículas nos cursos dos segmentos de Saúde, TI e Turismo executadas / Total de matrículas nos cursos dos segmentos de Saúde, TI e Turismo planejadas	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
KPI 3.1.1 Taxa de rendimento cursos 4.0 TI	As taxas de aprovação, reprovação e evasão dos cursos 4.0 TI	Taxa de aprovação: total de matrículas aprovadas nos cursos do portfólio 4.0 do segmento de TI / Total de matrículas efetivas nos cursos do portfólio 4.0 do segmento de TI	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
		Taxa de reprovação: Total de matrículas reprovadas nos cursos do portfólio 4.0 do segmento de TI / Total de matrículas efetivas nos cursos do portfólio 4.0 do segmento de TI				
		Taxa de evasão: total de matrículas evadidas nos cursos do portfólio 4.0 do segmento de TI / Total de matrículas efetivas nos cursos do portfólio 4.0 do segmento de TI				
KPI 3.1.2 Oferta de títulos 4.0 TI	A quantidade de títulos oferecidos no portfólio 4.0 no segmento de TI	Total de títulos do portfólio 4.0 no segmento de TI oferecidos / Total de títulos no segmento de TI	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
KPI 3.2.1 Quantidade de ações nos eixos de Saúde, TI e Turismo	A quantidade de ações nos eixos de Saúde, TI e Turismo	Total de ações nos eixos de Saúde, TI e Turismo realizadas / Total de ações nos eixos de Saúde, TI e Turismo planejadas	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	

(continua)

(continuação)

KPI 3.2.2 Taxa de satisfação de atendimentos às empresas dos segmentos Saúde, TI e Turismo	A satisfação no atendimento às empresas dos segmentos de Saúde, TI e Turismo	Grau de satisfação das empresas dos segmentos Saúde, TI e Turismo	Maior que 79%	Entre 50% e 79%	Menor que 50%
KPI 3.3.1 Taxa de rendimento escolar dos cursos dos segmentos de Saúde, TI e Turismo	As taxas de aprovação, reprovação e evasão dos cursos dos segmentos de Saúde, TI e Turismo	Total de matrículas Aprovadas nos cursos do segmento de Saúde, TI e Turismo / Total de matrículas efetivas nos cursos do segmento de Saúde, TI e Turismo  Total de matrículas reprovadas nos cursos do segmento de Saúde, TI e Turismo / Total de matrículas efetivas nos cursos do segmento de Saúde, TI e Turismo  Total de matrículas evadidas nos cursos do segmento de Saúde, TI e Turismo / Total de matrículas efetivas nos cursos do segmento de Saúde, TI e Turismo	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40

Diretriz IV: Fortalecimento da comunicação e da visibilidade institucional						
Objetivo 4: Fortalecer a audiência da marca Senac						
Indicador	O que mede	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho			
			Segurança	Atenção	Risco	
FD 4.1 Realizar campanhas nacionais e regionais	O total de campanhas voltadas ao público externo ao longo do ano	Total de campanhas regionais voltadas ao público externo realizadas / Total de campanhas regionais voltadas ao público externo planejadas	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
FD 4.2 Ampliar a satisfação dos empregados	A satisfação dos empregados nos eventos internos	Grau de satisfação dos empregados nos eventos internos	Maior que 79%	Entre 50% e 79%	Menor que 50%	
KPI 4.1.1 Monitoramento da marca	A percepção das pessoas em relação a marca Senac nas redes sociais	Nº de menções positivas + nº total de menções neutras / Total de menções (positivas + neutras + negativas)	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
KPI 4.2.1 Quantidade de eventos internos	O total de eventos internos realizados ao longo do ano	Total acumulado de eventos internos realizados / Total acumulado de eventos internos planejados	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	
KPI 4.2.2 Quantidade de participantes nos eventos internos	O total de participantes em eventos internos realizadas ao longo do ano	Total acumulado de participantes em eventos internos realizados / Total acumulado de participantes em eventos internos planejados	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40	

Diretriz V: Promoção da inovação no Senac e no setor produtivo					
Objetivo 5: Impulsionar a cultura da inovação					
Indicador	O que mede	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
			Segurança	Atenção	Risco
FD 5.1 Formar os empregados no tema da inovação	O percentual de empregados que concluirão a trilha de inovação disponibilizada na plataforma Transparência e Unicidade ou desenvolvida pelo DR	Total de empregados com a trilha de inovação concluída / Total de empregados planejados para concluir a trilha de inovação	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40
FD 5.2 Realizar ações de impulsionamento a ecossistemas de inovação	O impulsionamento a cultura de inovação no Senac	Total de ações de impulsionamento a ecossistemas de inovação executadas / Total de ações de impulsionamento a ecossistemas de inovação planejadas	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40
KPI 5.1.1 Turnover global	A rotatividade dos empregados	$((admissões + demissões) / 2) / ativos$	Menor que 0,30	Igual a 0,30	Maior que 0,30

Diretriz VI: Consolidação dos mecanismos conformidade					
Objetivo 7: Fortalecer a cultura de conformidade e integridade no Senac					
Indicador	O que mede	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho		
			Segurança	Atenção	Risco
FD 6.1 Realizar ações de conformidade e integridade	As ações de conformidade e integridade	Total de ações de conformidade e integridade executadas / Total de ações de conformidade e integridade planejadas	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40
KPI 6.1 Grau de transparência	O percentual de transparência dos Departamentos Nacional e Regionais, com base no Portal da Transparência e Prestação de Contas do Senac	Média aritmética do grau de divulgação em formato de dados abertos, das informações relativas aos itens avaliados, ponderada pelo peso de cada item	Igual a 1,00	–	Menor que 1,00
KPI 6.1.1 Taxa de implantação do Programa de Integridade	A implantação do programa de integridade nos DRs e DN	Soma do percentual de avanço de cada pilar / Total de pilares que compõem o programa	Entre 0,70 e 1,00	Entre 0,50 e 0,69	Entre 0,00 e 0,49
KPI 6.1.2 Taxa de adequação à LGPD	A implantação das principais etapas de adequação à LGPD	Soma do percentual de avanço de cada etapa / Total de etapas que compõem a implantação das principais ações de adequação à LGPD	Entre 0,70 e 1,00	Entre 0,50 e 0,69	Entre 0,00 e 0,49

<b>Diretriz VII: Fortalecimento da gestão sistêmica, orientada a dados e resultados</b>					
<b>Objetivo 7: Fortalecer a cultura de análise de dados no processo decisório</b>					
<b>Indicador</b>	<b>O que mede</b>	<b>Métrica</b>	<b>Parâmetros de classificação do desempenho</b>		
			<b>Segurança</b>	<b>Atenção</b>	<b>Risco</b>
FD 7.1 Realizar reuniões para análise dos resultados do Senac	A realização de reuniões com análise dos resultados do Senac ao longo do ano	Total de reuniões para análise dos resultados do Senac executadas / Total de reuniões para análise dos resultados do Senac planejadas	Entre 0,61 e 1,00	Entre 0,41 e 0,60	Entre 0,00 e 0,40
KPI 7.1. Acesso ao Portal da Prospecção	O total de acessos realizados no Portal da Prospecção ao longo do ano	Total de acessos realizados no Portal da Prospecção no ano atual / Total de acessos realizados no Portal da Prospecção no ano anterior	Maior que 1,00	Igual 1,00	Menor que 1,00
KPI 7.2. Taxa implantação do PDTI	A execução das ações de TI no Senac	% Conclusão das ações	De 61% a 100%	De 41% a 60%	De 0% a 40%
KPI 7.3. Índice de Padronização de Processos Nacionais	A implantação dos processos Nacionais do Senac nos Departamentos Regionais	% Conclusão das ações	De 61% a 100%	De 41% a 60%	De 0% a 40%

# Indicadores de resultados institucionais – TCU

Além dos indicadores do Senac Brasil propostos para o ano de 2024, convém esclarecer que, desde 2017, foram estabelecidos oito indicadores nacionais de uso comum e com base em métricas e parâmetros padronizados. Eles abrangem aspectos relevantes, como produção educacional, acompanhamento do equilíbrio financeiro, aplicação de recursos no Programa Senac de Gratuidade e na Pesquisa da Qualidade Percebida, que serão apresentados a seguir.

Indicadores estratégicos	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho			Fonte
		Segurança	Atenção	Risco	
<b>Matrícula total</b>	Matrícula total executada / Matrícula total prevista	Entre 1,0 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00	SRP
<b>Carga horária total</b>	Carga horária total realizada / Carga horária total prevista	Entre 1,0 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00	SRP
<b>Aproveitamento escolar</b>	Aprovação / Matrícula efetiva	Entre 1,0 e 0,61	Entre 0,60 e 0,41	Entre 0,40 e 0,00	SRP
<b>Qualidade percebida dos cursos</b>	Média ponderada dos quesitos de avaliação de pesquisa nacional por amostragem	Entre 10,00 e 8,00	Entre 7,90 e 6,00	Menor que 6,00	Layout
<b>Execução financeira do PSG</b>	Recurso efetivamente aplicado no PSG / Compromisso PSG	Igual a 1,0	Maior que 1,0	Menor que 1,0	ERP Adm/Fin
<b>Equilíbrio financeiro</b>	Despesa executada total / Receita arrecadada Total	Menor que 1,0	Igual a 1,0	Maior que 1,0	ERP Adm/Fin
<b>Custo hora-aula</b>	(Despesas correntes de negócio, gestão e apoio em educação profissional no ano corrente / Carga horária em educação profissional executada no ano corrente) / (Despesas correntes de negócio, gestão e apoio em educação profissional no ano anterior, (atualizada pela inflação acumulada do ano) / Carga horária executada em educação profissional no ano anterior) - 1	Abaixo de 0	Igual a 0	Acima de 0	ERP Adm/Fin
<b>Recursos destinados à atividade finalística</b>	Despesa total dos DRs aplicada nas atividades-fim / Despesa total líquida dos DRs	Maior que 75%	Igual a 75%	Menor que 75%	ERP Adm/Fin

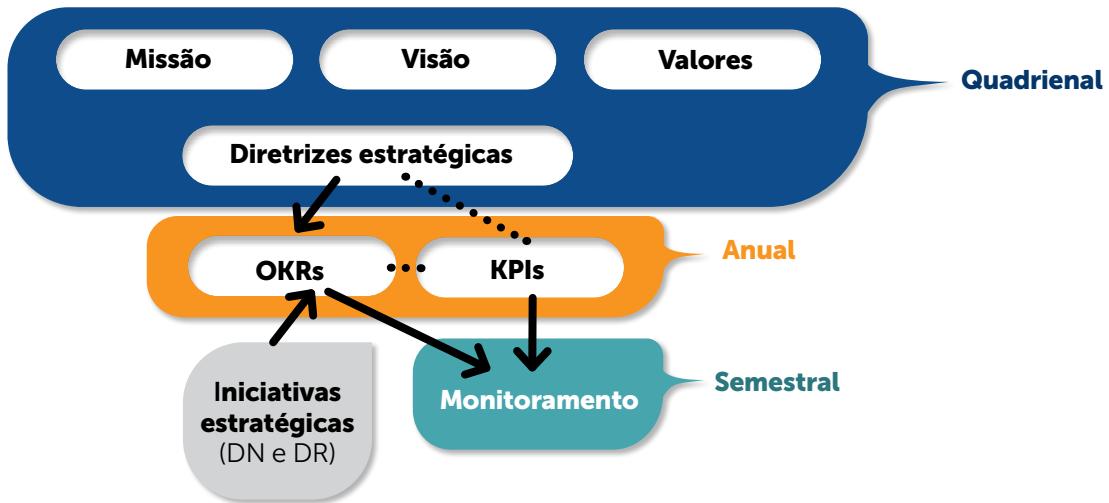
## 8. Monitoramento e avaliação

À medida que o Senac avança em direção à realização de suas diretrizes estratégicas, é necessário acompanhar o progresso, fazer avaliações regulares e adaptar as estratégias conforme necessário, levando em consideração as mudanças nos ambientes interno e externo da Instituição e sobretudo o Regimento e as normativas internas que definem o objeto de atuação do Senac.

A sistemática de monitoramento e avaliação, no contexto do Plano Senac Brasil, diz respeito a um conjunto de processos e práticas que permitem acompanhar, analisar e avaliar o progresso e o desempenho do Senac em relação ao atingimento das diretrizes estratégicas. Essa abordagem facilita que a Instituição analise o percurso de atingimento dos objetivos e faça ajustes conforme necessário.

Definidos, semestralmente, os OKRs e KPIs para cada exercício, as informações relacionadas a cada um deles serão nacionalmente consolidadas de forma a gerar análises sobre o alcance de cada diretriz estratégica do Senac. Esses dados dão subsídio aos Comitês Gestor e Técnico para acompanhar, monitorar e avaliar o alcance das diretrizes.

**Figura 5.** Fluxo de monitoramento e avaliação do Plano Senac Brasil



Fonte: Senac. Departamento Nacional. Assessoria de Planejamento e Controle (2023).

A análise dos OKRs e KPIs é uma etapa fundamental no processo de gestão do monitoramento e da avaliação do desempenho organizacional. Essa análise permite a avaliação do progresso institucional, identificando áreas de sucesso e oportunidades de melhoria, além de garantir que os OKRs estejam alinhados aos orientadores estratégicos.

# Referências

- DE MELLO, Francisco S. Homem. **OKR**: da missão às métricas. São Paulo: Qulture, 2016.
- DE MELLO, Francisco S. Homem. **Tudo que você precisa saber sobre OKR**. 2016
- DOERR, John. **Avalie o que importa**: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- HERRERO FILHO, Emílio. **Os OKRs e as métricas exponenciais**: a gestão ágil da estratégia na era digital. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.
- MOR BARAK, M. E. **Managing diversity**: toward a globally inclusive workplace. 4. ed. [S. l.]: SAGE Publications, 2017.
- MUNIZ, Antonio et al. (org.). **Jornada OKR na prática**: unindo práticas e experiências que potencializam resultados. Rio de Janeiro: Brasport, 2022.
- OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 4. ed. Brasilia, DF: FINEP, 2018.
- SENAC. Departamento Nacional. **Código de conduta e ética**. Rio de Janeiro: Senac Departamento Nacional, 2021.
- SENAC. Departamento Nacional. **Código de Contabilidade e Orçamento**: Codeco. Versão 2022.1. Rio de Janeiro: Senac Departamento Nacional, 2022.
- SENAC. Departamento Nacional. **Código de Produção Educacional do Senac**. Rio de Janeiro: Senac Departamento Nacional, 2021.
- SENAC. Departamento Nacional. **Legislação**. 8. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: SENAC Departamento Nacional, 2022
- SENAC. Departamento Nacional. **Regimento interno**: Departamento Nacional. Rio de Janeiro: Senac Departamento Nacional, 2023.
- WESTERMAN, G; BONNET, D.; MCAFEE, A. **Leading digital**: turning technology into business transformation Cambridge. UK: Harvard Business Review Press, 2014.

# Anexo – A elaboração do Plano Senac Brasil 2024-2027

O Plano Senac Brasil para o período 2024-2027 foi elaborado por meio de ampla mobilização nacional, coordenada pelo Departamento Nacional do Senac, contando com a colaboração ativa dos diretores e gerentes do DN e dos DRs.

Para este ciclo, o Senac Brasil optou por adotar a metodologia OKR, em substituição ao *balanced scorecard* (BSC), visando promover uma metodologia ágil no planejamento estratégico. A principal mudança reside na transformação do planejamento nacional, até então definido para um período de quatro anos, passando agora a ser anual, a partir da implementação do ciclo do Plano Senac Brasil 2024 a 2027.

## Pilares



### Conformidade e governança

- Definição de governança, papéis e responsabilidades de todos os envolvidos

OS: 17/2022  
Comitê Gestor  
Planejamento Estratégico

OS: 20/2022  
Comitê Técnico  
Planejamento Estratégico

### Coparticipação

- Participação direta dos Coordenadores de Núcleo e em cascata com todos os Regionais
- Participação direta das DEP, do DN e dos DRs
- Gestores das áreas de educação, finanças, contabilidade, RH e TI

### Transparência

- Sistematização do processo
- Agenda de reuniões compartilhadas
- Alinhamento com a direção
- Busca do entendimento único dos encontros a partir do encaminhamento de atas

# Principais etapas

A linha do tempo a seguir apresenta as principais etapas da elaboração do Plano Senac Brasil.

**Figura 1.** Marcos da elaboração do Plano Senac Brasil 2024-2027



Fonte: Senac. Departamento Nacional. Assessoria de Planejamento e Controle (2023).

A primeira proposição dos OKRs Senac Brasil 2024 ocorreu entre os dias 14 e 16 de junho de 2023, em reunião presencial no DN, no âmbito do Comitê Técnico Ampliado. Esse grupo, importante esclarecer, tem as mesmas atribuições do Comitê Técnico, diferenciando-se apenas pela ampliação de seus integrantes.

O encontro contou com a presença dos gestores e assessores do DN, com os diretores de Educação Profissional e gestores de Planejamento dos Regionais Coordenadores de Núcleo de Desenvolvimento Corporativo (Acre, Bahia e Paraná), juntamente com os três Regionais com maiores números de matrículas em cada Núcleo em 2022: Goiás, Mato Grosso, Amazonas, Pernambuco, Ceará, Maranhão, São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul<sup>4</sup>.

Para essa primeira versão dos OKRs Senac Brasil 2024, o DN elaborou um estudo, de caráter orientador, com os resultados-chave sugeridos para cada Regional, conforme histórico de ofertas e no Plano de Aplicação.

Essa proposta, com o apoio de cada Coordenador de Núcleo, foi submetida à análise e à pactuação dos Regionais. Finalmente, em 11 de agosto, em reunião do Comitê Gestor de Planejamento Estratégico, os OKRs para 2024 foram chancelados, seguindo a estrutura de governança do processo de elaboração do Plano Senac Brasil, expressa na Ordem de Serviço 17/2022.

<sup>4</sup> A reunião teve ainda a parceria do consultor externo Thomaz Ribas, especialista em OKR e agilidade.

# Composição do Comitê Técnico Ampliado

## Departamento Nacional

### **Assessoria de Planejamento e Controle do Senac DN (organizadora do encontro)**

Erika Rocha – assessora de Planejamento e Controle  
Anderson Córdova – supervisor de Planejamento  
Cristina Duarte – supervisora de Planejamento  
Fábio Silva – assessor técnico de Planejamento  
Walquíria Paz – assessora técnica de Planejamento  
Adriana Cabral – assessora técnica de Planejamento  
Simone Torres – assessora técnica de Planejamento  
Carlos Eduardo da Silva – assessor técnico de Planejamento  
Carlos Augusto Soares – assessor técnico de Planejamento  
Giselle Mayara – assessora técnica de Planejamento  
Marlon Silva Souza – estagiário  
Natascha Saad Maia Ferreira – estagiária

### **Convidados Senac DN – membros do Comitê Técnico Ampliado**

Anna Beatriz Waehneldt – diretora de Educação Profissional  
Girleny de Oliveira Viana – diretora de Operações Compartilhadas  
Maristela Martins – assessora de Relacionamento  
Antônio Henrique Borges – assessor de Relações Institucionais  
Inês Filipa Marques Janardo Pereira – gerente de Prospecção e Avaliação Educacional  
Aline de Araújo Durães – gerente de Marketing e Comunicação  
Daniela Papelpaum – gerente de Tecnologia e Desenhos Educacionais  
Danielle Lordello Malvare Hermida – gerente de Educação Corporativa  
Danielle Castilho Ferreira Bastos – gerente de Recursos Humanos  
Cosme Joaquim Oliveira – gerente de Aquisição  
André Luiz da Silva Garcez – gerente de Finanças  
Carlos Tadeu Garcia Pinto – gerente de Infraestrutura  
Hercília Mônica de Araujo – gerente de Tecnologia da Informação  
Monique Santoro – gerente de Contabilidade  
Fabio Colombini Fiori – gerente Pedagógico de Gastronomia  
Maria Luiza Tostes Zarro – supervisora de Marketing  
Antônio Etevaldo Teixeira Júnior – supervisor de Pesquisa da Gerência de Prospecção  
Thais Brasil Ferreira – supervisora de Projetos Educacionais  
Rodrigo Peixoto Souza – supervisor da Gerência de Contabilidade  
Fernanda de Abreu – assessora técnica da Gerência de Finanças  
Fernanda Ferreira Pedrosa – assessora técnica da Gerência de Programas Diretrizes Educacionais  
Rafaela Portugal da Costa – assessora técnica da Gerência Tecnologia da Informação  
Angelo Marcio Mario Pereira – assessor técnico da Gerência Tecnologia da Informação

## Departamentos Regionais

### Convidados dos Departamentos Regionais – membros do Comitê Técnico Ampliado

DR	Participante	
<b>Acre</b> <b>Coordenador</b> <b>Núcleo Norte e Centro-Oeste</b>	<b>Abraão Suteli Maia</b>	<b>Diretor de Educação Profissional</b>
	Evandro Araujo de Aquino	Gestor de Planejamento
Goiás	<b>Dayane Alves dos Santos</b>	<b>Diretora de Educação Profissional</b>
	Girsei Severino de Paula	Gestor de Planejamento
Mato Grosso	<b>Rosana Abutakka</b>	<b>Diretora de Educação Profissional</b>
	Priscila Cynara Kuhn	Gestora de Planejamento
Amazonas	<b>Ellen Melo de Castro</b>	<b>Diretora de Educação Profissional</b>
	Marcilene Oliveira de Carvalho	Gestora de Planejamento
<b>Paraná</b> <b>Coordenador</b> <b>do Núcleo Sul/ Sudeste</b>	<b>Denyze Cristina Lorenzon</b>	<b>Diretora de Educação Profissional</b>
	Adriana Cardoso Lima	Gestor de Planejamento
São Paulo	<b>Roland Anton</b>	<b>Diretor de Educação Profissional</b>
	Juliano Marcio Calderero	Gestor de Planejamento
Minas Gerais	<b>Cristiana Amaral Serpa</b>	<b>Diretora de Educação Profissional</b>
	Bianca Oliveira Vargas	Gestor de Planejamento
Rio Grande do Sul	<b>Janine Queiroz</b>	<b>Diretor de Educação Profissional</b>
	Fabio Wagner	Gestor de Planejamento
<b>Bahia</b> <b>Coordenador</b> <b>do Núcleo Nordeste</b>	<b>Ana Rita Marques</b>	<b>Diretora de Educação Profissional</b>
	Silvana Machado	Gestora de Planejamento
Pernambuco	<b>Eliézio José da Silva</b>	<b>Diretor de Educação Profissional</b>
	Janaísa Sobral	Gestora de Planejamento
Ceará	<b>Gustavo Henrique Escobar</b>	<b>Diretor de Educação Profissional</b>
	José Orlando Fraga Xavier	Gestor de Planejamento
Maranhão	<b>Daniela de Fátima Nogueira</b>	<b>Diretora de Educação Profissional</b>
	José Alexandre da Silveira Junior	Gestor de Planejamento



