



Planejamento
Estratégico
Senac
2016-2019

Processo de Construção

*Conexões que fazem
a diferença*







Planejamento
Estratégico
Senac
2016-2019

Processo de Construção

*Conexões que fazem
a diferença*

Maio 2016

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SENAC 2016-2019:

PROCESSO DE CONSTRUÇÃO

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac

Presidente

Antonio Oliveira Santos

Departamento Nacional

Diretor-geral

Sidney Cunha

Diretora de Educação Profissional

Anna Beatriz Waehneltdt

Diretor de Operações Compartilhadas

José Carlos Cirilo

Senac – Departamento Nacional

Av. Ayrton Senna, 5555 – Barra da Tijuca

Rio de Janeiro – RJ

22.775-004

www.senac.br

Distribuição Gratuita

Dados de Catalogação na Publicação

SENAC. DN. **Planejamento estratégico Senac 2016-2019:**
processo de construção: conexões que fazem a diferença.
Rio de Janeiro, 2016. 35 p. Il. Gráf.

SENAC. DN; PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ficha elaborada de acordo com as normas do **SICS** – Sistema de Informação e
Conhecimento do Senac

Apresentação

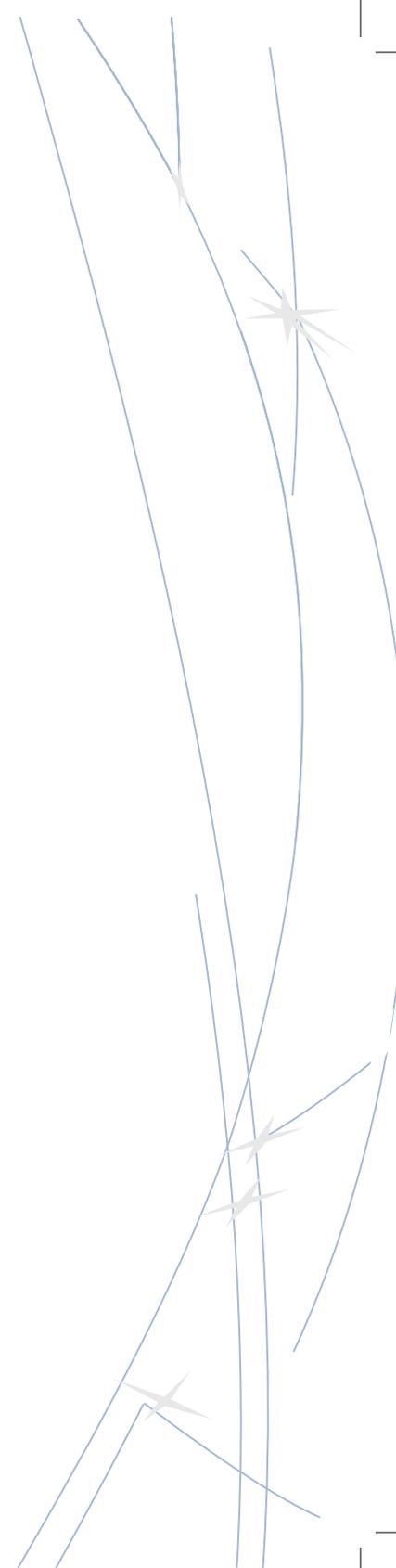
Unidade, conexão, aprendizado. Essas palavras definem o processo de construção colaborativa do Planejamento Estratégico Senac 2016-2019. Durante o período de abril a dezembro de 2015, gestores e técnicos do Departamento Nacional e dos Departamentos Regionais do Senac se dedicaram ao desenvolvimento de um plano estratégico que conduziu a Instituição em meio às mudanças na conjuntura econômica e às transformações da sociedade e da educação no Brasil dos próximos anos.

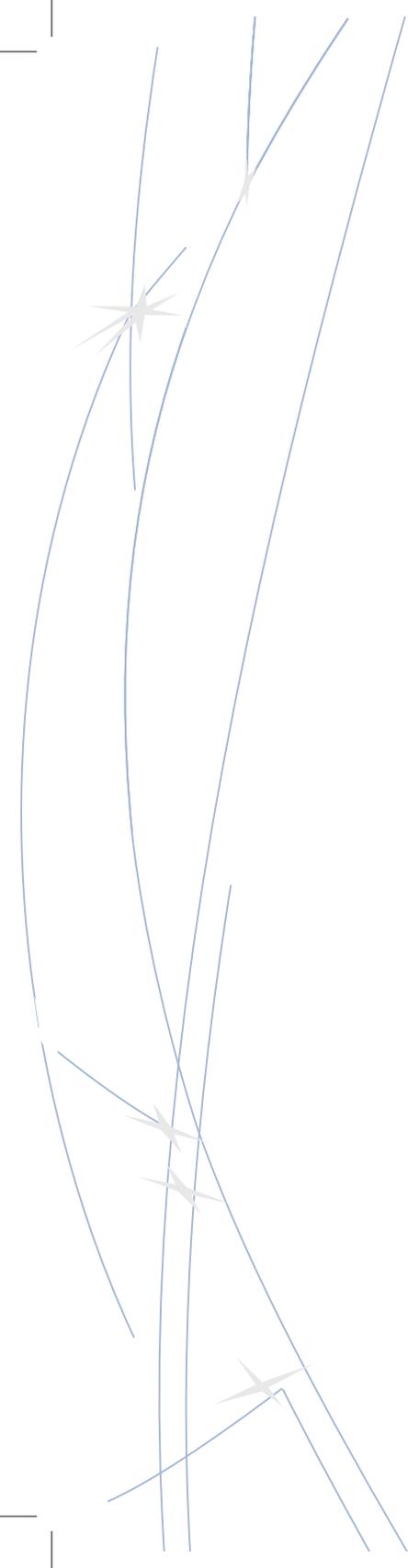
Como resultado desse trabalho, prenuncia-se um Senac mais dinâmico, integrado às novas tecnologias, preparado para enfrentar cenários adversos, vocacionado para uma gestão moderna e inovadora. Tudo isso, em meio a uma aproximação ainda maior com os empresários do comércio de bens, serviços e turismo.

Prova disso está claramente expressa em sua visão de futuro: *ser a Instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecida pelas empresas.*

Essa visão reafirma suas raízes históricas, mas também aponta para um desafio maior: o de transformar a educação profissional do Brasil pela via da qualidade, da consistência pedagógica e de uma postura antecipatória e empreendedora, ajudando assim a fortalecer o Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo e o próprio País.

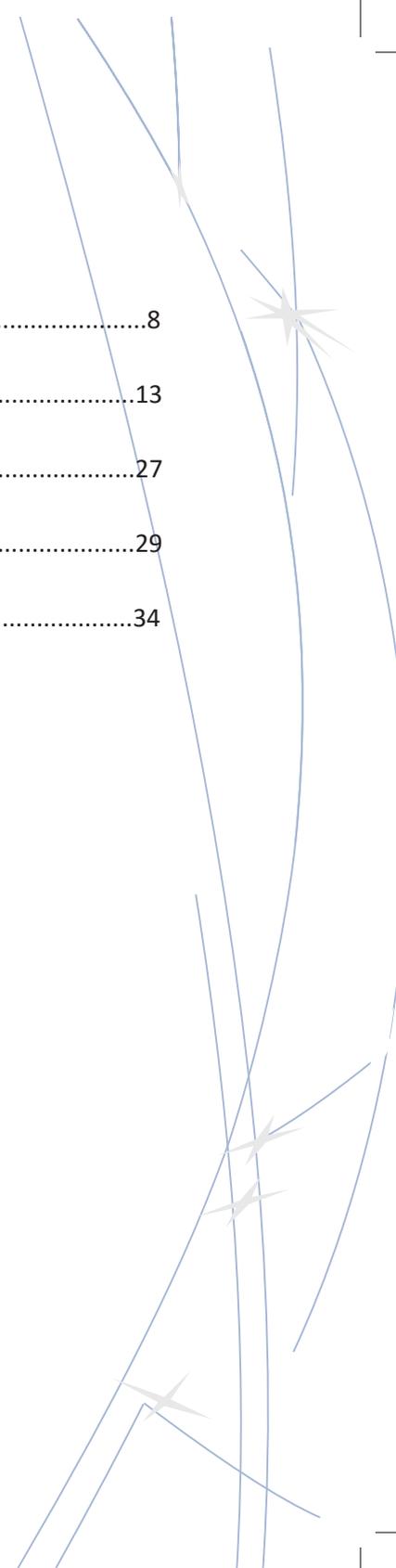
Antonio Oliveira Santos
Presidente do Conselho Nacional do Senac





Sumário

Introdução.....	8
Capítulo II – Análise de ambientes.....	13
Capítulo II – Orientadores Estratégicos.....	27
Capítulo III – Mapa Estratégico.....	29
Referências.....	34





Introdução

Segundo Loasby (1967 apud MINTZBERG, 2007), planejar é olhar para o futuro de forma sistemática, visando projetar as implicações futuras das decisões presentes. Portanto, para as organizações, planejar é quase sinônimo de administrar, visto que administrar significa controlar recursos a partir de um olhar à frente. Fayol dizia que “[...]se previsão não é a totalidade da administração, no mínimo constitui uma parte essencial dela.” [FAYOL, 1949, apud MINTZBERG, 2007).

Pensar o futuro, olhar à frente e tomar decisões depende também de estratégias. E estratégia é um orientador que conduz a organização rumo a uma meta. Ela surge da integração de elementos e de decisões. Por essa razão, não há como se falar de planejamento estratégico sem sistematização e sem decisões integradas.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac tem no planejamento uma ferramenta elementar da sua gestão. Periodicamente, analisa os cenários prospectados e fatores determinantes dos ambientes interno e externo, que interferem na formulação da estratégia, visando garantir amplitude e efetividade às suas ações finalísticas.

Em 2015, a Instituição deflagrou um novo processo de planejamento, agora para período 2016-2019.

Sob a coordenação geral do Departamento Nacional e a coordenação técnico-metodológica do Departamento Regional do Senac no Rio Grande do Sul, o Planejamento Estratégico mobilizou, em diferentes etapas, gestores e técnicos das 27 unidades da federação. Essa ampla participação, mais do que garantir legitimidade às orientações e deliberações do processo, preconizou fortalecer a unidade e o alinhamento institucionais.

Para condução dos trabalhos foi instituído um Comitê Gestor de Planejamento, formado pelo Diretor-Geral e Diretores Regionais representantes dos Núcleos de Desenvolvimento Corporativo do Senac (Amazônia/Centro-Oeste, Sul-Sudeste e Nordeste), a saber: DR Rio Grande do Sul, DR Distrito Federal e DR Bahia; além de um Regional convidado, o de Minas Gerais.

Em seu primeiro encontro, realizado em maio de 2015, o Comitê Gestor definiu que a metodologia para o Planejamento a ser adotada seria a *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia de medição e gestão de desempenho, amplamente empregada no meio empresarial, que foi desenvolvida pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David

Norton, em 1992. O *Balanced Scorecard* conjuga indicadores quantitativos e qualitativos à gestão, definidos a partir de objetivos estratégicos que correspondem a quatro perspectivas (ou dimensões) relacionadas entre si, fundamentais a qualquer organização: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento.

Por meio de um Mapa Estratégico, é representado graficamente o foco da estratégia e o que deve ser priorizado em cada dimensão. No Mapa são apresentados, por perspectiva, os objetivos estratégicos com seus respectivos indicadores, bem como as metas e iniciativas (ações, projetos e atividades) consideradas prioritárias pela organização.

Após definir a metodologia, o Comitê Gestor aprovou a instituição de um Comitê Técnico composto por 13 Departamentos Regionais distribuídos entre os três Núcleos Corporativos (RS, GO, PR, CE, MS, MG, PE, RN, SP, DF, SC e AM), além de representantes do Departamento Nacional, funcionando como órgão de mediação e assessoramento técnico nas questões e ideias para o bom desempenho do planejamento em curso.

O primeiro grande desafio desse grupo, em junho de 2015, foi avaliar a adequação de missão, visão e valores da Instituição. Chamados

de “orientadores” do Planejamento Estratégico, esses conceitos devem permear todas as ações planejadoras decorrentes.

Avaliada como pertinente e atual, a missão do Senac foi mantida – educar para o trabalho em atividades de bens, serviços e turismo –, porém, sua visão de futuro precisou ser repensada. E por quê? A visão de uma organização define o “norte” ou o rumo desejado, refletindo também as escolhas, os critérios que a empresa usará para balizar seu processo em direção às realizações e conquistas. A visão impulsiona, portanto, a um resultado objetivo e factível; motiva e alinha todos em uma perspectiva de realizações, mas também de entendimento comum sobre as responsabilidades com o futuro.

Embasado na missão do Senac que sintetiza bem sua “razão de ser”, no Planejamento Estratégico 2016-2019, o Comitê Gestor reviu a visão de futuro e os valores da Instituição, agregando a esses a atitude empreendedora, o desenvolvimento sustentável e a Educação para autonomia, todos coincidentes com as marcas formativas do modelo pedagógico do Senac.

Hora de pensar o futuro

Em agosto de 2015, promoveu-se a análise de ambientes com a elaboração do Documento Nacional de Orientação para o Planejamento Estratégico Senac 2016-2019, o qual envolveu a análise dos cenários econômico, social e educacional, além da aplicação da matriz de SWOT Nacional. A fim de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, uma pesquisa nacional foi realizada envolvendo 26 Departamentos Regionais e 412 participantes, respondentes de formulário especial – via *web* – composto por 33 questões, sendo 15 referentes a ambientes internos e 18 a ambientes externos. O resultado dessa matriz encontra-se no Capítulo II.

Também foi promovido, em agosto, o *Workshop* “Planejando Cenários na Educação”, com a participação de gestores e diretores de educação profissional do Senac. Os conteúdos apurados nesse evento também estão elencados no Capítulo II.

Dando continuidade ao processo de planejamento foram realizadas, de ainda de setembro a novembro, videoconferências e encontros presenciais para a formulação e validação das estratégias. Um marco central desses eventos, sem dúvida, foi o Encontro

de Diretores do Senac 2015, realizado em novembro, no Grande Hotel Águas de São Pedro, em São Paulo, onde o economista e professor Fábio Kanczuk proferiu a palestra *Cenários Econômicos para o Brasil – panorama do setor terciário*.

Na oportunidade, Kanczuk traçou uma abordagem comparativa entre o desempenho da economia nacional e os cenários macroeconômicos dos Estados Unidos e da China. Segundo o economista, apesar de o Brasil ter avançado, na última década, em índices de produtividade se comparado aos EUA, por exemplo, a distância ainda é significativa. “Os fatores que influenciam a competitividade brasileira hoje são os índices de escolaridade (média de 6,5 anos de estudos no Brasil contra 12 anos nos EUA), o aumento da carga tributária e a falta de investimentos públicos”, afirmou.

Sobre a China, advertiu que o PIB do país asiático registrou um crescimento médio de cerca de 10% de 2003 a 2014, previsão de desaceleração para uma taxa média de 4% nos próximos dez anos, com impactos sobre as exportações de bens de consumo entre Brasil e China. Ao lado da mudança do cenário de exportações, com destaque para o impacto do arrefecimento da economia chinesa, o Brasil enfrenta o aumento do déficit fiscal, a elevação do risco Brasil e o fortalecimento da inflação em níveis elevados,

contribuindo para traçar um cenário complicado para a economia brasileira nos próximos anos, segundo Kanczuk.

Avaliações de cenários similares já haviam sido identificadas por gestores e técnicos durante os encontros e estudos realizados durante a preparação do Planejamento Estratégico Senac 2016-2019, conforme registrado no capítulo II – Análise de Ambientes.

Ainda no Encontro dos Diretores foi apresentado o Mapa Estratégico do Senac, elaborado pelo corpo técnico da área de Planejamento do DN e dos DRs. Na mesma oportunidade, foram revistos os indicadores de desempenho nacionais, dando início, ali, à construção das metas e iniciativas estratégicas para o Senac em todo o País.

Durante todo o primeiro trimestre de 2016, os Departamentos Nacional e Regionais do Senac estiveram empenhados na validação das estratégias e na definição das metas, representadas no mapa estratégico que apresentamos no Capítulo IV, estando, também, no anexo, as fichas técnicas de indicadores já aprovados.

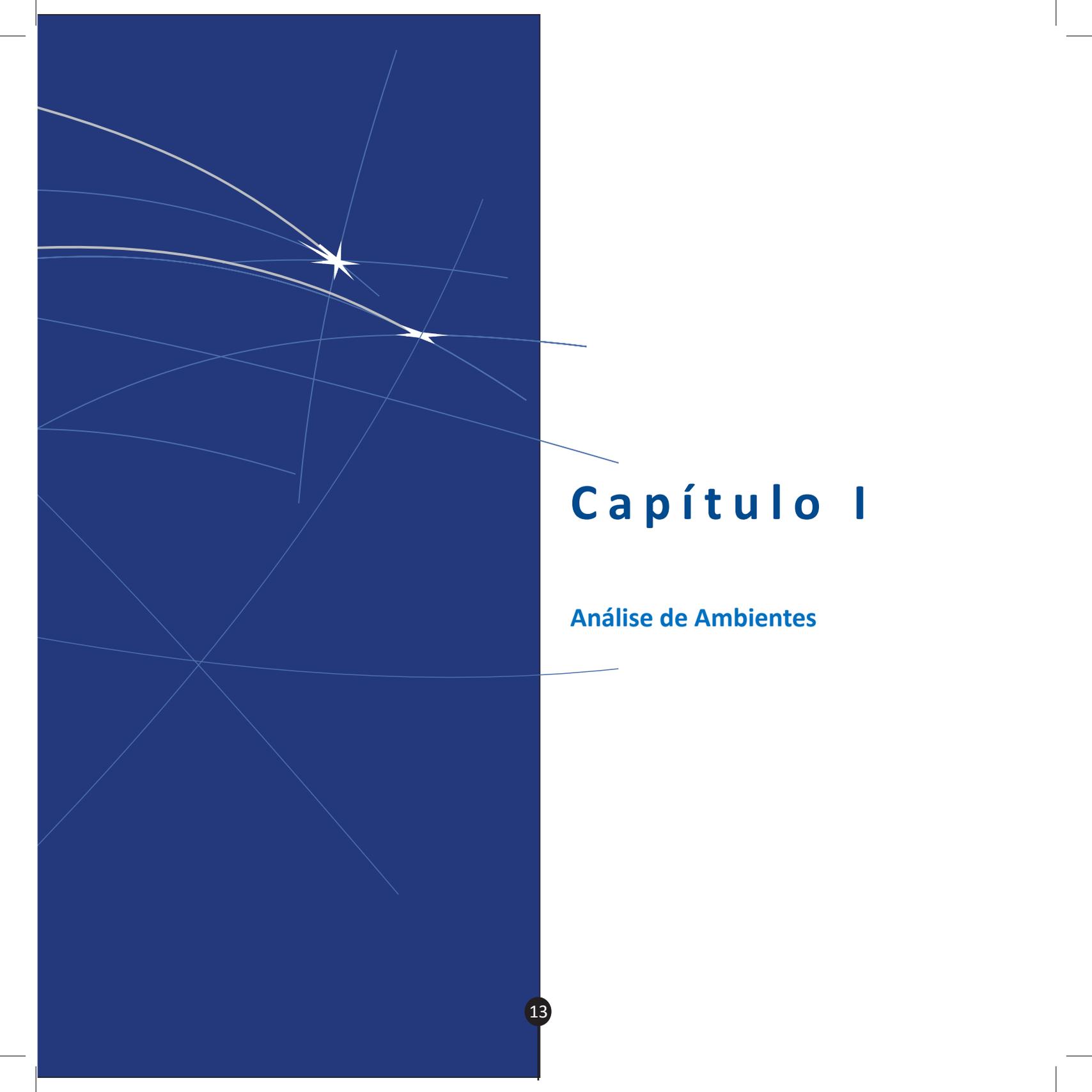
Vale salientar que um Painel de Gestão se encontra em processo de elaboração e será uma ferramenta importante para o monitoramento dos resultados do planejamento estratégico em nível nacional.

Planejar e aprender

É importante ressaltar que todo Planejamento Estratégico é um processo e como tal é dinâmico, oportunizando correções de estratégias e metas. Afinal, como afirma um dos principais pensadores contemporâneos da administração, Henry Mintzberg, planejamento é análise e estratégia é síntese. Segundo o acadêmico canadense: “A estratégia não surge de um processo formal de planejamento. Vem de um processo de aprendizado. As pessoas aprendem seus caminhos para a estratégia. [...] O que eu estou dizendo é que a estratégia não nasce assim. Nasce do aprendizado.” (MINTZBERG, 2012)

E todo processo de aprendizado baseia-se em conexões, sejam elas cognitivas, sejam emocionais, sejam físicas. A conexão é, pois, pilar fundamental de todo o trabalho desenvolvido até aqui pelo Senac e, assim, se expressa no mote do seu Planejamento Estratégico para o horizonte 2016-2019: “conexões que fazem a diferença”.

Assim, a presente publicação é um instrumento de aprendizado e de fomento de conexões. Conexões que fazem a diferença, porque ensinam as potencialidades da unidade e do alinhamento institucional, o maior legado para o futuro da Instituição.



Capítulo I

Análise de Ambientes

Cenário econômico do Brasil

O Brasil enfrenta hoje um dos períodos mais difíceis de sua economia. Análises preliminares, com base em indicadores econômicos até julho de 2015, apontavam o agravamento da crise que assolaria o País.

O desempenho do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro assinalava, então, uma trajetória recessiva para o ano de 2015, com previsão de moderada retomada no ano seguinte, reflexo da expectativa dos agentes econômicos quanto à realização do necessário ajuste fiscal para reequilibrar as contas públicas e retomar as metas de superávit primário. É fundamental em uma economia os equilíbrios fiscal, monetário, cambial e do nível geral de preços. Estimativas do mercado em julho de 2015 apontavam para uma retração de 1,8% na taxa de crescimento do PIB e uma leva expansão – de 0,2% – para 2016.

As dificuldades enfrentadas pelo Governo e pelo Ministério da Fazenda para implementar o ajuste fiscal necessário para equilibrar a economia no curto e longo prazo obrigou à adoção de medidas de baixa credibilidade, afetando os índices de confiança dos agentes financeiros, dos empresários e dos consumidores, com impacto sobre o nível dos investimentos e o consumo interno de bens e serviços.

O cenário econômico e político adverso em 2015 levou a uma retração do PIB e ao aumen-

to da taxa de desemprego. O nível de preços, que já vinha registrando taxas acima do centro da meta de inflação determinada pelo Banco Central (4,5%) desde 2010, com uma variação média de 6,0%, no ano de 2015, atingiu os dois dígitos, reflexo em parte do represamento dos preços administrados (controlados pelo Governo ou setor privado). Tudo isso reduziu o poder de compra das famílias brasileiras e afetou as decisões de consumo.

Comércio e Indústria amargam significativas perdas, com deterioração de seus indicadores já em meados de 2014 e queda das taxas em 2015. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), divulgados em abril/2016, a queda na atividade industrial chegou a 9,8% em fevereiro de 2016 em relação a igual período de 2015, porém, se levado em consideração o ano de 2013, essa retração da produção industrial ficou em 19%. As maiores quedas foram na produção de bens de capital (-43%) – reflexo da redução dos investimentos, e em bens de consumo duráveis (-39%) – reflexo da menor demanda interna.

Dados preliminares da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo revelavam que, em 2015, mais de 80 mil empresas do varejo fecharam suas portas. A queda na produção, retração do consumo e o fechamento de lojas/empresas contribuíram para um grave quadro de desemprego no País.

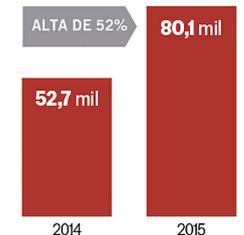
Diminuindo de tamanho

Dados sobre a população economicamente ativa brasileira na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad), do IBGE, mostram que, até o primeiro trimestre de 2015, a população de desocupados no País já era de 7,9 milhões de pessoas, 7,9% da força de trabalho encontrava-se desempregada. Ao longo do ano, o mercado de trabalho continuou se deteriorando, fechando 2015 com variação de 9,0%.

Número de lojas no Brasil
(em mil)



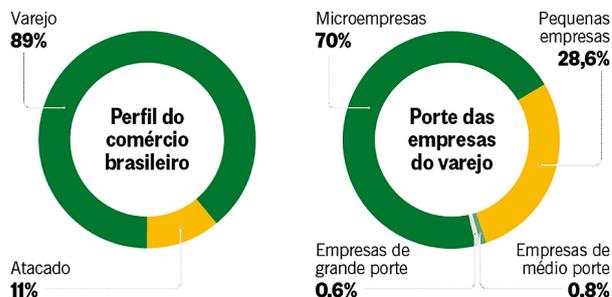
Fechamento de unidades



REDUÇÃO POR PORTE DA EMPRESA (dados até outubro)

Micro	9,5%
Pequeno	8,3%
Médio	10,4%
Grande	9,5%

Segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do Ministério do Trabalho e Previdência Social, em todo 2015, foram encerrados mais de 1,542 milhão de postos de trabalho celetistas, representando uma queda de 3,74% em relação ao saldo de empregos de 2014. Somente o setor do comércio perdeu 276 mil postos de trabalho.



EMPRESAS QUE ANUNCIARAM FECHAMENTO DE LOJAS

Ponto Frio	73 lojas
Walmart	60 lojas
Extra	8 lojas
Marisa	5 lojas
C&A	4 lojas
Casas Bahia	3 lojas
Total	153 lojas

O corte e controle do Orçamento, realizado pelo Governo Federal no início de 2015, reduziu, ainda, os recursos a serem aplicados na Educação. Em termos absolutos, o Ministério da Educação amargou um corte de 10,5 bilhões de reais em seu orçamento, impactando a performance de programas como o Pro-

Dispensas

GRANDES REDES VAREJISTAS DEMITIRAM PELO MENOS **62 mil** PESSOAS EM 2015

O Grupo Pão de Açúcar dispensou

18 mil trabalhadores

A C&A cortou

3 mil

O Carrefour demitiu outros

3,5 mil

No Magazine Luiza foram

2 mil

A ROTATIVIDADE DO TRABALHADOR NO COMÉRCIO CHEGA A

60%

NAS GRANDES REDES É DE **40%**

NO TOTAL NACIONAL, O COMÉRCIO VAREJISTA

DESLIGOU **3,9 milhões** de pessoas

CONTRATOU **3,7 milhões** de pessoas

SALDO **-180,9 mil** vagas

Fonte: CNC, UGT, Dieese e mercado

*Dado preliminar

Editoria de Arte

grama Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), o Financiamento Estudantil (FIES) e o Programa Ciências sem Fronteiras.

No caso específico do Pronatec, o MEC adiou as pactuações em 2015 e atrasou o início das turmas para o segundo semestre do ano, reduzindo as vagas ofertadas para pouco mais de 1,1 milhão em todo o País. Parceiro de primeira hora da iniciativa governamental, o Senac reduziu sua participação no Programa cerca de 73%, fechando o ano com 141.594 matrículas.

Projeto de Lei n. 448/2014: o novo enquadramento para o Simples Nacional

A Câmara dos Deputados aprovou texto-base do Projeto de Lei n. 448/2014, que altera a Lei Complementar n. 123/2006, regulamentação que instituiu o Simples Nacional, regime de tratamento diferenciado para tributação de micro, pequenas e médias empresas.

A proposição, entre outras mudanças, pretende ampliar de R\$ 3,6 milhões para R\$ 7,2 milhões o limite para o enquadramento das micro e pequenas empresas no regime diferenciado. O regime garante a isenção da contribuição compulsória para essas empresas. O projeto, em apreciação pelo Senado, terá validade a partir de 2017.

Diante dessa perspectiva, o Departamento Nacional preparou estudos para diferentes cenários considerando a aprovação do projeto, visando mensurar os impactos sobre a Arrecadação Compulsória do Senac.

Em um cenário Inicial previa-se que, imediatamente à entrada em vigor da nova Lei Complementar, o impacto seria de uma perda de cerca de 12% da arrecadação, considerando uma adesão de 60% das empresas. Em um cenário potencial, trabalhou-se com uma progressão do impacto, ou seja, perda estimada de 25% sendo diluída ao longo de 2017 e 2018, dependendo do grau de adesão das empresas ao novo sistema de imposto. Nesse caso, a perda chegaria à casa dos 25% da receita compulsória bruta.

Variáveis de risco para Senac

- Perda Real da Arrecadação Compulsória pelo agravamento da crise econômica e política;
- Forte redução ou mesmo cancelamento da participação do Senac no Pronatec;
- Perda de receita por risco legislativo (proposições que isentam empresas de contribuir para os serviços sociais autônomos ou destinam as contribuições de categorias econômicas do comércio para novos serviços sociais autônomos, geridos por outros sistemas confederativos); e

- Queda na receita comercial devido à redução do poder de compra da população.

A Sociedade a que pertencemos

Nessa etapa da análise de ambientes, buscou-se conhecer melhor a evolução da sociedade contemporânea e o impacto de suas transformações nas novas formas de educar.

O cenário tecnológico tem papel determinante nessas transformações sociais e as tendências que aceleram a adoção de novas tecnologias foram analisadas a partir de três pontos de vista: Desafios solucionáveis; Desafios difíceis; e Desafios muito difíceis.

No primeiro grupo estão aqueles que conseguimos, hoje em dia, com as tecnologias existentes, elucidar, como a mescla de aprendizagem formal e informal. A combinação de métodos de ensino e aprendizagem, segundo especialistas, permitirá criar um ambiente mais propício a experimentação, a curiosidade e a criatividade. Nesse grupo, está também o desafio de aprimorar e promover a alfabetização digital.

No campo dos desafios difíceis, temos as soluções de maior complexidade, como a aprendizagem personalizada, na qual o ensino, o currículo e a didática sofrem adaptações para atender às

necessidades individuais. Igualmente desafiador é desenvolver o pensamento complexo entre alunos e indivíduos. Preparar alunos para resolver problemas complexos, tirando o máximo das recentes ferramentas e técnicas é um desafio que transcende o simples uso das tecnologias de informação e comunicação.

Desafios muito difíceis referem-se àqueles nos quais a complexidade está não apenas na sua solução, mas na sua própria definição. Como definir modelos de educação de elevada qualidade, com mais oportunidades de aprendizagem, porém, a custos mais baixos? Como agregar tecnologias sem elitizar a educação?

Outro ponto desafiador altamente complexo é como desenvolver um ensino do futuro com relações de ensino-aprendizagem do passado. Como promover novos modelos de educação com professores formados por metodologias antigas que antagonizavam professor e aluno? Como valorizar o educador e garantir-lhes a recompensa justa por seu trabalho em um cenário recessivo?

Comportamento digital

Pesquisa realizada pelo Ibope Media/Target Group com 20 mil pessoas, entre fevereiro de 2014 e março de 2015, avaliou o uso da internet via *web* e tecnologia móvel pelos brasileiros e identificou que 63% dos usuários do País praticam 11 ou mais usos distintos da rede mundial, sendo por essa razão considerados “maduros digitais”. Há dez anos, apenas 44% dos usuários utilizavam a internet com essa diversidade.

Porém, o potencial educativo e de serviços ainda é pouco explorado. A pesquisa revelou ainda que consultar mapas, ouvir música, conferir previsões do tempo e visitar *sites* de educação estão entre as atividades que registram menores índices de adesão, menos de 10%. Cursos *online* foram realizados por apenas 7%, índice que cai para zero entre os “imaturos”.

Estima-se, atualmente, que o número de usuários, no Brasil, esteja na casa de 84 milhões de pessoas.

A educação que estamos criando

Estamos vivendo um momento de ruptura no formato tradicional de ensino. E a tecnologia é uma das principais responsáveis por isso. É cada vez mais comum encontrar plataformas tecnológicas mais atrativas para promover o aprendizado.

Computadores e *tablets* estão mais presentes na vida de professores e estudantes, e o ensino personalizado propõe mais interação entre os estudantes e transforma o professor em um mediador no processo de aquisição do conhecimento.

Tudo começa com o enfrentamento de dois grandes desafios: a garantia de conectividade plena que permitirá acesso a recursos multimídia de maneira eficiente e uma formação de professores que prepare para inovar e lidar com ferramentas digitais.

Katie Blot, CIO da Blackboard, elencou seis tendências que irão transformar a educação até 2020:

- educação global;
- alunos não tradicionais;
- revolução *online* e tecnológica;
- modelos alternativos de educação;
- ensino centrado no aluno;
- *big data*, ou seja, complexos conjuntos de dados que os aplicativos de processamento de dados tradicionais não conseguem tratar.

Influenciando essas tendências transformadoras da educação, tecnologias de longo prazo (quatro a cinco anos) acenam para um novo cenário educacional, o qual delineamos a seguir.

Tecnologias de aprendizagem adaptativas ampliam seu alcance. Essa modalidade de tecnologia refere-se a *softwares* e plataformas *online* que se ajustam ao indivíduo e às suas necessidades de aprendizado, promovendo interações e permitindo ações colaborativas a distância.

A “**internet das coisas**” invade o mundo real. Uma revolução tecnológica está em curso: crescem os itens do dia a dia conectados à rede mundial de computadores. Cada vez mais surgem eletrodomésticos, meios de transporte e até mesmo tênis, roupas e outros dispositivos integrados com computadores e *smartphones*.

Em meio prazo (2 ou 3 anos), outras tecnologias prometem impactar o mercado educacional e a vida dos brasileiros:

Makerspace (espaços de fazer) – oficinas, ateliers, garagem de invenções, estrutura completa de prototipação prometem revolucionar o acesso a produtos e serviços inovadores;

Wearables (tecnologias de vestir) – a evolução da tecnologia móvel embarca nos trajetos e roupas. Para desfrutar da tecnologia, o usuário deverá vesti-la, literalmente.

Tecnologias importantes também atingiram o mercado a curtíssimo prazo (1 ano ou menos). É o caso da **sala de aula invertida** (*flipped classroom*), onde a centralidade da sala de aula está no aluno, e não no professor. Outra tendência

importante de curto prazo diz respeito ao *Bring You Own Device* (BYOD) – Traga seu próprio dispositivo, ou seja, dar aos alunos e professores a oportunidade de trazerem seus próprios computadores, *tablets* ou *smartphones* para melhorar a produtividade e reduzir custos. Prática que terá impactos nas questões de segurança e privacidade das informações.

A questão geracional e seus impactos na educação

Muito se tem falado sobre o aumento da expectativa de vida das populações no Brasil e no mundo. Atingir 100 anos pode se tornar comum com os avanços da ciência e da medicina, porém, o impacto da longevidade não se limita ao sistema previdenciário. Também no mercado educacional há expectativas transformadoras.

Hoje, o brasileiro completa sua educação formal (educação básica e superior) com 22 anos de idade. Porém, é mesmo possível que essa educação ainda seja relevante 60, 70 ou quase 80 anos depois?

O que aprendemos na escola é rapidamente ultrapassado, porém, é preciso garantir que o indivíduo continue a aprender ao longo da vida e a longevidade poderá permitir uma segunda carreira no meio da sua vida.

Redefinindo a educação

Aspectos fundamentais poderão mudar na próxima década a educação. São eles: custo, tempo e oferta.

CUSTO

Grandes mudanças nos processos, na economia e nos resultados esperados da educação poderão ter impacto também nos negócios, pois afetarão a qualidade e disponibilidade de talentos.

A competitividade da empresa e até de um país poderá depender do tipo de mudança que ocorrerá na educação nos próximos anos. Convencidos da necessidade de uma educação universitária para progredir, mais alunos tomam dinheiro emprestado, crescendo o endividamento e resultando na elevação da inflação nos preços.

TEMPO

Será que, no futuro próximo, receberemos não só uma educação, mas duas ou três? Como será a segunda e a terceira rodada de educação, assumindo que participaremos dela já adultos e com outras responsabilidades? Quem pagará por ela? Como será a sociedade se as pessoas fizerem incursões intensas de volta à educação básica como adultos?

OFERTA

Crescerá a oferta de ensino a distância gratuito. Tutoriais em vídeos estarão disponíveis no YouTube, por exemplo, possibilitando um aprendizado mais flexível.

No futuro, o ensino presencial permanecerá tão importante como sempre foi, e as escolas vão continuar a oferecer espaços de convivência e aprendizado. No entanto, os programas *online* flexíveis, de rápido desenvolvimento, poderão ter uma poderosa influência sobre a forma como os professores ensinam e como os alunos aprendem – na experiência como um todo, do desenvolvimento curricular e do plano de aula à discussão em sala e a interação, até mesmo nos trabalhos de casa.

A WEB 9.0

Como isso vai nos transformar?

Os dispositivos portáteis integrados à rede mundial de computadores desempenharão papel decisivo no futuro da educação. A educação deverá ser transformada pela democratização do acesso à tecnologia móvel. Não é difícil supor que inclusive as crianças com 8 anos de idade serão usuárias assíduas de *smartphones* e *tablets*, tendo acesso a um mundo de informações que poderão compor rotinas de educação não formal ou formal.

Matriz SWOT – Pesquisa nacional

Resultante da sigla inglesa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), a matriz SWOT é aplicada em todo mundo como ferramenta de análise de cenários. Baseada nessa matriz, foi realizada uma pesquisa nacional envolvendo os Departamentos Nacional e 26 Regionais do Senac que mobilizaram 412 participantes em todo o País.

Para atender a pesquisa, foi criado formulário *online* (via *web*) composto por 33 questões, sendo 15 referentes a ambientes internos (forças e fraquezas) e 18 a ambientes externos (oportunidades e ameaças), resultando em um rico material de diagnóstico que identificou elementos-chave para estabelecer prioridades de atuação e preparar opções estratégicas para o Senac no quadriênio.

Forças

- Marca
- Referência em Educação Profissional na área de atuação
- Qualidade dos serviços
- Qualificação dos docentes

Oportunidades

- A marca influencia o poder de compra do cliente
- Personalização para o cliente
- Novos segmentos de clientes
- Redução de custos
- Novos serviços pelos quais os clientes estão dispostos a pagar

Fraquezas

- Falta de economia escalável
- Atendimento aos alunos não é ágil
- Relações com clientes não são estreitas
- A segmentação da base de clientes é desqualificada

Ameaças

- Fontes de receita podem desaparecer
- Perda de participação de mercado
- Forte concorrência
- Dependência excessiva de uma ou mais fontes de receita
- Clientes sensíveis às variações de preços

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Alta conectividade

Cenário B
Alta conectividade
Baixa sustentabilidade



Cenário A
Alta conectividade
Alta sustentabilidade



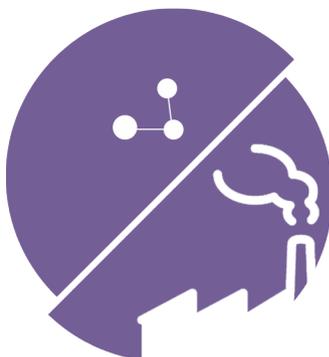
Conectividade

Sustentabilidade

Baixa preocupação e ações voltadas à sustentabilidade

Sustentabilidade plena para as pessoas e as organizações

Cenário d
Baixa conectividade
Baixa sustentabilidade



Cenário c
Baixa conectividade
Alta sustentabilidade



Isolamento

Workshop “Planejando Cenários na Educação”

Também em agosto do ano passado, integrando a etapa de formulação das estratégias, o Workshop “Planejando Cenários na Educação” reuniu os diretores e gerentes de educação profissional do Senac de todo o Brasil para debater os cenários que desafiarão a atuação da Instituição no próximo quadriênio. Divididos em quatro grupos, os participantes criaram uma lista de forças condutoras que estão transformando o mundo, a sociedade e a educação.

Na oportunidade, foram listadas 60 forças condutoras, distribuídas depois em seis categorias: política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal. O grupo debruçou-se, então, sobre aquelas que mais afetariam a sociedade e o Senac, destacando as duas mais expressivas: Sustentabilidade e Conectividade. A figura da página 22 mostra que essas duas incertezas críticas foram transcritas em uma matriz 2 x 2, onde cada incerteza crítica foi representada em um eixo da matriz onde os extremos de cada eixo expressavam resultados opostos.

A partir daí, formaram-se quatro cenários, resultantes das combinações entre os extremos dos eixos:

Cenário Decadência e Obsolescência

Em suas análises, os participantes desse grupo levaram em consideração um panorama em que a Instituição se depare com baixa sustentabilidade e baixa conectividade, que se delinea entre os dois cenários descritos a seguir.

Na sociedade

- Crise hídrica, energética, política e econômica originando retração nos investimentos em tecnologia e falta de inovação;
- Aumento das desigualdades sociais, falta de confiança da população e aumento dos índices de desemprego;
- Aumento dos impostos, da inadimplência, da corrupção e confisco da contribuição compulsória do sistema S; e
- Crise na educação, sem investimento e sem capacidade de compra por parte do consumidor.

No Senac

- Baixo investimento em tecnologia, com sistemas não integrados e rede EAD enfraquecida;
- Modelo de educação tradicional ainda oferecido pelo Senac;
- Alta dependência da receita compulsória; e
- Uso ineficiente e inadequado dos recursos.

Cenário #Sustentável Offline

O contexto a ser analisado pelos participantes desse grupo era de alta sustentabilidade e baixa conectividade, mostrado a seguir.

Na sociedade

- Retração nos investimentos em tecnologia e falta de inovação, com baixo investimento em infraestrutura tecnológica por parte do governo;
- Degradação dos recursos tecnológicos e ausência de políticas públicas em sistemas de gestão integrados, voltados à promoção da conectividade; e
- Transformação nas novas gerações, que estão entrando no mercado de trabalho, com perfil mais voltado às questões ambientais e ao uso dos recursos.

No Senac

- Sistemas não integrados e rede EAD enfraquecida. Modelo de educação tradicional ainda oferecido pelo Senac;
- Redução da dependência da receita compulsória associada ao fortalecimento das ações de mercado; e
- Uso consciente dos recursos.

Cenário “Nós da rede nos bastamos”

Os participantes desse grupo tiveram o desafio de analisar um cenário de baixa sustentabilidade e alta conectividade.

Na sociedade

- Trabalhar em rede é o principal valor dessa sociedade;
- Intensa conectividade, com o mundo, a sociedade e o mercado, com pessoas em elevado grau de maturidade digital, priorizando o uso da tecnologia a favor das conexões; e
- Sociedade em conflito de valores, gerando impacto nas dimensões econômica, social e ambiental, com elevados riscos à sobrevivência humana.

No Senac

- Sistemas acadêmicos integrados e rede EAD fortalecida;
- 100% da oferta do Senac alinhada com o modelo pedagógico nacional;
- Material didático digital multiplataformas;
- Educação flexível e personalizada;

- Trabalho em rede, com ganhos de escala;
- Formalização de multiparcerias, para a ampliação dos investimentos financeiros e tecnológicos em educação profissional;
- Alta dependência da receita compulsória; e
- Uso ineficiente e inadequado dos recursos.

Cenário #TDB (Tudo de Bom)

Foi levado em consideração nas análises desse grupo um cenário futuro de alta sustentabilidade e alta conectividade.

Na sociedade

- Trabalhar em rede e ser sustentável são os principais valores dessa sociedade;
- Intensa conectividade, com o mundo, a sociedade e o mercado, com pessoas em elevado grau de maturidade digital, priorizando o uso da tecnologia a favor das conexões;
- Elevados investimentos em infraestrutura tecnológica e políticas de integração de sistemas; e
- Transformação nas novas gerações, que estão entrando no mercado de trabalho, com perfil mais voltado às questões ambientais e uso dos recursos.

No Senac

- Sistemas acadêmicos integrados e rede EAD fortalecida;
- 100% da oferta do Senac alinhada com o modelo pedagógico nacional;
- Material didático digital multiplataformas;
- Educação flexível e personalizada;
- Redução da dependência da receita compulsória associada ao fortalecimento das ações de mercado;
- Trabalho em rede, com ganhos de escala;
- Uso consciente dos recursos; e
- Formalização de multiparcerias para a ampliação dos investimentos financeiros e tecnológicos em educação profissional.

O processo de construção do Mapa Estratégico

O processo democrático e colaborativo de construção do Mapa Estratégico do Senac teve prosseguimento com a promoção de outros importantes eventos que contribuíram diretamente para a formulação das estratégias e dos indicadores a serem empregados no acompanhamento da execução do planejamento.

Quatro videoconferências foram realizadas nos dias 1 e 2 de setembro/2015, mobilizando gestores e técnicos dos Departamentos Regionais e do Departamento Nacional, para discussão de uma a uma das perspectivas do BSC: aprendizado e crescimento, processos internos, cliente e sociedade e financeira.

Desses eventos, resultaram nada menos do que 125 questões levadas a discussão no 2º Encontro do Comitê Técnico de Planejamento, promovido nos dias 15 e 16 de setembro, resultando na seleção de 77 expressões-chave que foram transformadas em 12 fatores críticos. Por meio do intercâmbio de reflexões e ideias sobre esses fatores críticos, chegou-se à definição de objetivos estratégicos, agrupados segundo as perspectivas do BSC, dando origem, assim, à configuração preliminar do Mapa Estratégico. O desafio seguinte para o grupo foi estabelecer indicadores, suas métricas e periodicidades de aferição.

Ainda nos meses de setembro e outubro, foram realizadas novas rodadas de debates virtuais (videoconferências) que possibilitaram o refinamento do Mapa, apresentado ao Comitê Técnico em 7 de outubro e validado pelo Comitê Gestor em 15 de outubro.

A apresentação aos gestores da Instituição da versão consolidada do Mapa Estratégico Senac para quadriênio 2016-2019 foi feita no dia 5 de novembro, durante o Encontro de Diretores do Senac 2015, realizado em Águas de São Pedro, São Paulo. Na oportunidade, foram solicitados ajustes, dando origem a uma versão final, apresentada em 27 de janeiro, durante o 4º Encontro do Comitê Gestor, que validou a nova configuração das estratégias e indicadores de desempenho. A partir daí, Regionais e o próprio Departamento Nacional passaram para a etapa de construção de metas a serem acompanhadas e consolidadas por meio de um Painel de Gestão, ferramenta que tem como referência modelagem utilizada pelo Senac no Rio Grande do Sul.

Por meio dessa ferramenta, será possível verificar a evolução dos indicadores de desempenho e a *performance* dos Departamentos Regionais e Nacional mensalmente. Pretende-se que esse Painel seja uma importante ferramenta auxiliar da tomada de decisão pelos gestores do Senac, orientando e reorientando as ações institucionais no cumprimento de sua missão finalística.



Capítulo II

Orientadores Estratégicos

● **MISSÃO**

Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo.

● **VISÃO**

Ser a Instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecida pelas empresas.

● **VALORES**

Transparência

Excelência Inclusão social

Inovação Atitude empreendedora

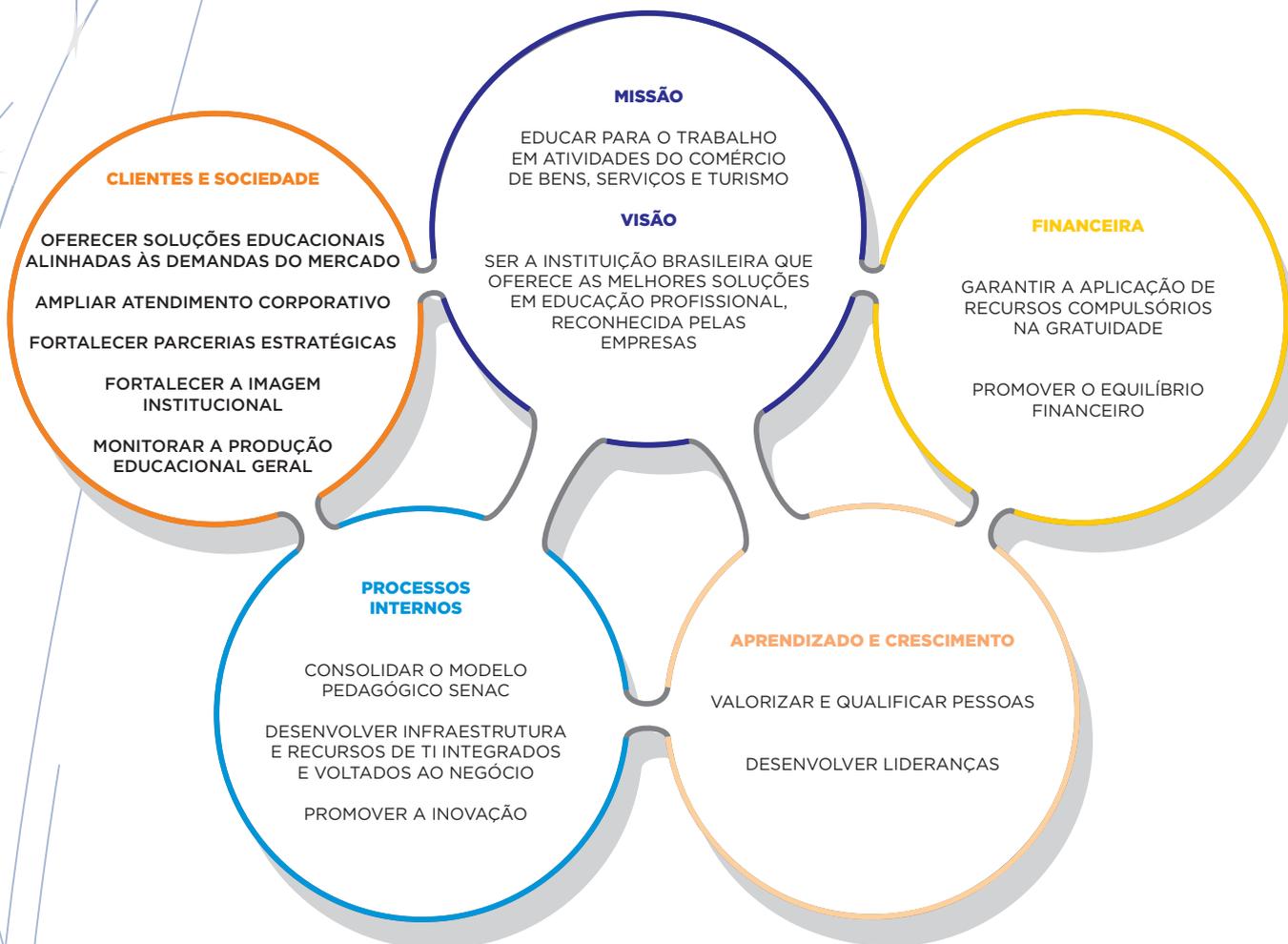
Desenvolvimento sustentável

Educação para autonomia



Capítulo III

Mapa Estratégico



O Mapa Estratégico Senac 2016-2019 foi estruturado segundo quatro perspectivas:

- Financeira
- Aprendizado e Crescimento
- Processos Internos
- Clientes e Sociedade

A seguir, apresentamos os objetivos estratégicos para o quadriênio 2016-2019, conforme formulados em amplos debates nacionais que envolveram videoconferências e encontros presenciais.

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

I. Objetivo Estratégico

- Valorizar e qualificar pessoas

Indicador 1

Capacitação Colaborador/Hora

Métrica

Total de carga horária executada em treinamento/Total da carga horária de trabalho dos colaboradores Senac

Periodicidade: Semestral

Indicador 2

Investimento em Qualificação

Métrica

R\$ investidos em qualificação de pessoal/Receita Compulsória Líquida

Periodicidade: Semestral

II. Objetivo Estratégico

- Desenvolver lideranças

Indicador 1

Lideranças capacitadas

Métrica

Lideranças capacitadas em Programa Nacional de Desenvolvimento de líderes/
Total de lideranças identificadas

Periodicidade Anual

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

I. Objetivo Estratégico

- Consolidar o Modelo Pedagógico Senac

Indicador 1

Ampliação de Planos de Cursos Nacionais

Métrica

Número de planos de cursos dentro do Modelo Pedagógico Senac (Aprendizagem, Qualificação Profissional e Habilitação Técnica)/Total de cursos no portfólio que perfazem 90% das matrículas (Aprendizagem, Qualificação Profissional e Habilitação Técnica)

Periodicidade Anual

Indicador 1

Oferta de Planos de Cursos Nacionais

Métrica

Número de planos de cursos no Modelo Pedagógico Senac ofertados/Total de planos de cursos desenvolvidos no Modelo Pedagógico Senac

Periodicidade Semestral

II. Objetivo Estratégico

- Promover a inovação

Indicador 1

Evolução de produtos de inovação

Métrica:

Quantidade de produtos de inovação no período/Quantidade de produtos de inovação no período anterior

Periodicidade: Anual

III. Objetivo Estratégico

- Desenvolver infraestrutura e recursos de TI integrados e voltados ao negócio

Indicador 1

Índice de Implantação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

Métrica

Quantidade de projetos realizados/Total de projetos previstos no PDTI

Periodicidade Anual

PERSPECTIVA CLIENTES E SOCIEDADE

I. Objetivo Estratégico

- Oferecer soluções educacionais alinhadas às demandas do mercado

Indicador 1

Egressos trabalhando

Métrica

Egressos ocupados formais e informais na área de formação/Total de egressos certificados na área de formação

Periodicidade Anual

Indicador 2

Alinhamento à Demanda

Métrica

Análise comparativa das ocupações no setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, conforme o Caged, com as soluções educacionais oferecidas pelo Senac.

Periodicidade: Anual

Indicador 3

Satisfação do cliente (aluno e empresário)

Métrica

Clientes satisfeitos/Total de clientes.

Periodicidade Semestral

II. Objetivo Estratégico

- Ampliar o atendimento corporativo

Indicador 1

Evolução do número de empresas atendidas *in company*

Métrica

Empresas atendidas com soluções educacionais *in company* no período/Empresas atendidas com soluções educacionais *in company* no período anterior

Periodicidade Anual

III. Objetivo Estratégico

- Fortalecer parcerias estratégicas

Indicador 1

Evolução das parcerias estratégicas

Métrica

Total de parcerias estratégicas no período/
Total de parcerias estratégicas no período anterior

Periodicidade Anual

IV. Objetivo Estratégico

- Fortalecer a imagem institucional

Indicador 1

Reconhecimento da marca

Métrica

Número de pessoas que reconhecem positivamente a marca/Total de pessoas entrevistadas

Periodicidade Anual

PERSPECTIVA FINANCEIRA

I. Objetivo Estratégico

- Garantir a aplicação de recursos compulsórios no Programa Senac de Gratuidade (PSG)

Indicador 1

Contribuição compulsória investida no PSG

Métrica

Receita compulsória líquida aplicada no PSG/Total da Receita compulsória líquida

Periodicidade Anual

II. Objetivo Estratégico

- Promover o equilíbrio financeiro

Indicador 1

Equilíbrio financeiro

Métrica

Total da Despesa/Total da Receita.

Periodicidade: Semestral

Indicador 2

Evolução da receita de serviços

Métrica

Receita de serviços no período atual/Receita de serviços no período anterior

Periodicidade Semestral

INDICADORES DIRETAMENTE LIGADOS À MISSÃO

Missão

- Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo

Indicador 1

Carga Horária Efetiva por modalidade e tipo

Métrica

Total de Carga Horária Efetiva por modalidade e tipo.

Periodicidade: Semestral

Indicador 2

Matrículas por modalidade e tipo.

Métrica

Total de matrículas por modalidade e tipo.

Periodicidade Semestral

Referências

AS 6 tendências comuns das universidades em 2020. **BlackboardBlog**. 23 set. 2013. [capturado em 11 abr. 2016]. Disponível em: <<http://blackboard.grupoa.com.br/as-6-tendencias-comuns-das-universidades-em-2020/>>.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 448, de 2014**. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes do Simples Nacional, e dá outras providências. [Capturado em 11. abr. 2016]. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichaDetramitacao?idProposicao=858715>>.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência Social. **Cadastro geral de empregados e desempregados (CAGED)**. Brasília, DF, 2016 [capturado em 11 abr. 2016]. Disponível em: <http://acesso.mte.gov.br/caged_mensal/principal.htm>.

THE COMMUNICATION Revolution. [capturado em 11 abr. 2016]. Disponível em: <<http://www.thecommunicationrevolution.com.br/>>.

IBGE. **Pesquisa industrial mensal produção física**: Brasil. Rio de Janeiro, 2016 [capturado em: 11 abr. 2016]. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimpfbr/>>

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Mensal)**: PNAD, população [online]. 2015 [capturado em 11. abr. 2016]. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?indicador=1&id_pesquisa=153>.

JOHNSON, L.; ADAMS BECKER, S.; ESTRADA, V. et al. **NMC Horizon Report**: 2015 higher education edition. Austin, Texas: The New Media Consortium, 2015.

KANCZUK, Fábio. Cenários econômicos para o Brasil: panorama do setor terciário. In: ENCONTRO DOS DIRETORES DO SENAC, 2015, Águas de São Pedro. [Palestra]. Águas de São Pedro, 2015.

MAIOR parte dos brasileiros já pode ser considerada madura digitalmente. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 10 jul. 2015. Caderno Link.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução de Maria Adelaide Carpegiani. Porto alegre: Bookman, 2007.

PORTAL PORVIR. [capturado em 11 abr. 2016]. Disponível em: <<http://inspirare.org.br/category/porvir>>.

ROCHA, Camilo. Maior parte dos brasileiros já pode ser considerada 'madura' digitalmente. **O Estado de São Paulo. São Paulo**, 20 jul. 2015. Caderno Economia, B8.

SCRIVANO, R.; CORRÊA, M.; RIBEIRO, A. P. Varejo fecha 80 mil lojas e recessão não poupa nem grandes redes. **O Globo** [online]. Rio de Janeiro, 1 fev. 2016 [capturado em 11 abr. 2016]. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/varejo-fecha-80-mil-lojas-recessao-nao-poupa-nem-grandes-redes-18580962>>.

TEIXEIRA, Alexandre. Para aprender é preciso estar com a mente aberta. **Revista da ESPM**, São Paulo, n. 5, p. 29-33, set./out. 2012. Entrevistado: Henry Mintzberg.

WADE, Woody. **Planejando cenários:** guia prático para se preparar para o futuro do seu negócio. São Paulo: Saraiva, 2013.

