

Direcionamento Estratégico SENAR-RJ



O Seminário Direcionamento Estratégico foi realizado no Centro Marista São José das Paineiras, em Mendes, nos dias 29 e 30 de setembro e 01 de outubro de 2015.

O evento, planejado e conduzido pela Quarteto Treinamento e Consultoria Ltda., através da consultora Marlize Porto, teve como objetivo realizar o direcionamento estratégico do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Senar-Rio para os próximos anos, renovando e fortalecendo o compromisso dos atores envolvidos.

A metodologia utilizada foi participativa tendo o trabalho se desenvolvido através de um processo estruturado de reflexão compartilhada entre os atores envolvidos, utilizando técnicas de visualização e trabalhos em grupo.

O evento iniciou com a preparação do grupo para os trabalhos visando o alinhamento de conceitos e a mobilização para a mudança, a saber:

- Dinâmica das frases - aquecimento

Em seguida, foram realizadas 5 (cinco) sessões de trabalho, cada uma delas com trabalho de grupo e plenária, de apresentação e consolidação das conclusões, abordando os seguintes temas:

- 1ª sessão: ANÁLISE DO CENÁRIO ATUAL, revisão /validação da MISSÃO e PRINCÍPIOS do Senar-Rio.
- 2ª sessão: Projeção da VISÃO DE FUTURO tendo como horizonte o ano de 2019 e identificação dos OBSTÁCULOS para o alcance da Visão.
- 3ª sessão: Definição do FOCOS ESTRATÉGICOS e respectivas AÇÕES/PROJETOS
- 4ª sessão: Detalhamento dos PROJETOS
- 5ª sessão: continuação do detalhamento dos PROJETOS

O evento finalizou com a apresentação e validação da estratégia de MONITORAMENTO da implantação das ações/projetos, acordada entre os participantes.

Nas folhas que seguem, estão registrados os resultados gerados no Seminário, na seguinte ordem:

- I. Análise do Cenário Atual
 1. Ambiente Externo: Ameaças e Oportunidades
 2. Ambiente Interno: Pontos Fracos e Pontos Fortes
- II. Missão e Princípios do Senar-Rio
 1. Missão consolidada
 2. Princípios consolidados
- III. Visão de Futuro 2019
 1. Painel da Visão de Futuro 2019 (visão detalhada)
 2. Visão de Futuro 2019 (visão abrangente)
- IV. Obstáculos à realização da Visão de Futuro
- V. Focos Estratégicos / Ações
 1. Definição dos Focos Estratégicos
 2. Identificação das Ações/Foco
- VI. Detalhamento das Ações / Projetos
 1. Formação das Equipes de Trabalho
 2. Detalhamento dos Projetos
- VII. Monitoramento da implantação das Ações / Projetos
 1. Equipe Gestora
 2. Próximos passos

1. Ambiente Externo

Ameaças

- Proposta de mudanças da manutenção (\$) do Sistema S
- Política econômica e cambial
- Adequação ambiental (legislação) e trabalhista
- Ações de empresas e instituições concorrentes
- Ausência de renda das cadeias produtivas
- Urbanização
- Dependência de políticas governamentais
- Excesso de burocracia
- Baixa escolaridade / resistência tecnológica
- Programas assistenciais
- Sucessão familiar
- Relevo, clima, crise hídrica
- Processo de transferência de tecnologia ineficiente
- Sobreposição de ações / desperdício de recursos
- Ausência do proprietário na propriedade

Oportunidades

- Demanda por qualificação e inovação tecnológica
- Adequação ambiental e trabalhista (legal)
- Ações de políticas públicas para a agricultura
- Credibilidade do sistema S
- Possibilidade de trabalhar com diversas políticas públicas
- Desenvolvimento de novas práticas e ferramentas (conformidade)
- Neo rural (programas voltados para os jovens)
- Possibilidade de criar programas de geração de tecnologia de renda e agregação de valor aos produtos
- Atividades sustentáveis
- Atuação na transferência de tecnologia com a alteração do Estatuto do Senar
- Parcerias

2. Ambiente Interno

Pontos Fracos

- **Relacionais:** entendimento institucional, integração entre ações e equipes
- **Organizacionais:** equipe pequena (acúmulo de funções)
- **Financeiros:** divulgação e dificuldade de arrecadação / recursos financeiros
- **Humanos:** qualificação/atualização da equipe de instrutores e outros
- **Reputação:** não divulgação dos trabalhos (comunicação), melhor acompanhamento das ações
- Equipe reduzida
- Práticas políticas ultrapassadas (clientelismo nos sindicatos)
- Espaço físico (configuração)
- Interlocução regional
- Falta de perfil / qualificação dos mobilizadores
- Ausência de cultura de comunicação (divulgação)
- Dificuldade de acompanhamento de arrecadação / prospecção de recursos
- Falta de seleção de instrutores / nivelamento / integração
- Baixa auto estima da rede de parceiros (sindicatos)

Pontos fortes

- Demanda por inovação e qualificação tecnológica
- Adequação ambiental e trabalhista (legal)
- Ações de políticas públicas para a agricultura
- Credibilidade do sistema
- Possibilidade de trabalhar com diversas políticas públicas
- Desenvolvimento de novas práticas e ferramentas (conformidade)
- Neo rural (programas voltados para os jovens)
- Possibilidade de criar programas de geração de tecnologia de renda e agregação de valor aos produtos
- Atividades sustentáveis
- Atuação na transferência de tecnologia com a alteração do Estatuto do Senar
- Parcerias

1. Missão

A MISSÃO é a razão fundamental da existência da organização. Ela define porque a organização existe, que valor pretende agregar ao cliente, bem como o escopo de sua atuação atual e potencial.

Em plenária, a MISSÃO do Senar-Rio foi consolidada, com a contribuição de todos os participantes, tendo sido definida conforme abaixo.

“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.”

2. Princípios

PRINCÍPIOS são balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão.

Em plenária, os PRINCÍPIOS do Senar-Rio foram consolidados, a partir da discussão dos participantes, tendo sido estabelecidos conforme a seguir.

- Organizar, administrar, executar e supervisionar a Formação Profissional Rural , a Promoção Social, o Ensino Formal e a Assistência Técnica Gerencial das pessoas do meio rural do Estado do Rio de Janeiro.
- Com base nos princípios da livre iniciativa, da economia de mercado e das urgências sociais, aprimorar as estratégias educativas e difundir metodologias para ofertar ações adequadas de Formação Profissional Rural , Promoção Social, Ensino Formal e Assistência Técnica Gerencial para o seu público.
- Assessorar os governos estadual e municipais em assuntos relacionados com a formação de profissionais rurais e atividades assemelhadas.
- Expandir parcerias e consolidar alianças públicas e privadas com o objetivo de cumprir a missão institucional.
- Estimular a pesquisa e garantir o acesso à inovação rural.
- Fortalecer e modernizar o sistema sindical rural.
- Aperfeiçoar os mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho institucional.
- Promover a cidadania, a qualidade de vida e a inclusão social das pessoas do meio rural do Estado do Rio de Janeiro.

A projeção da VISÃO DE FUTURO permite um alinhamento de percepções e expectativas positivas dos atores envolvidos quanto ao que se pretende alcançar.

Os participantes, inicialmente, fizeram uma reflexão individual sobre a situação desejada em 2019. Posteriormente, compartilharam estas idéias em grupo, as quais foram apresentadas em plenária e consolidadas em um painel que envolveu diversos aspectos.

Após a montagem do painel da visão de futuro, os participantes, em grupo, desenvolveram uma síntese das idéias do painel, que foram consolidadas em uma frase, resultando na Visão de Futuro do Senar-Rio para 2019.

1. Painel da Visão de Futuro

☐ Imagem Institucional

- Somos referência em transparência e aprovação de contas
- Somos referência na qualificação profissional e no ensino formal no meio rural
- Temos nossos projetos reconhecidos e valorizados por seus resultados quantitativos e qualitativos

☐ Fortalecimento do Sistema

- Premiamos os produtores eficientes em termos de sustentabilidade (econômica, social e ambiental)
- Reconhecemos os melhores trabalhos dos parceiros na mídia nacional

☐ Assistência Técnica Gerencial

- Temos um programa de Assistência Técnica eficiente
- Aumentamos em 300% o número de produtores atendidos em programas de ATG
- Fortalecemos as principais cadeias produtivas através de ações de FPR e ATG
- Regularizamos a situação ambiental de 100% dos produtores atendidos por programas de ATG
- Facilitamos o acesso ao PSA dos produtores rurais

☐ Educação Formal

- Implantamos a Fatecna em 10 sindicatos rurais
- Temos 10 pólos de apoio presencial da Rede e Tec

... Painel da Visão de Futuro

☐ Educação Não formal

- Somos referência na prevenção da saúde do homem e da mulher rural
- Atingimos 100% dos atendimentos originados por demanda de mercado
- Aumentamos a participação dos jovens no sistema sindical a partir de programas de empreendedorismo e liderança

☐ Arrecadação

- Possibilitamos o aumento da arrecadação através da descentralização do controle
- Aumentamos em 70% a arrecadação a partir de um trabalho de formalização da atividade rural

☐ Recursos Humanos

- Temos equipe unida e comprometida com a eficiência dos processos
- Atualizamos e capacitamos instrutores e técnicos que atendem os diversos programas, constantemente
- Temos um programa de capacitação tecnológica para instrutores e ATG
- Temos 100% dos nossos mobilizadores com perfil adequado e capacitados

Visão de Futuro consolidada

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

OBSTÁCULOS são situações sobre as quais é possível atuar. São removíveis com iniciativas e projetos ao longo de um período.

Em grupos, os participantes identificaram os obstáculos para o alcance da Visão os quais foram apresentados, em plenária, resultando no quadro a seguir.

- **Interação entre parceiros e equipe técnica**
- **Qualidade no atendimento**
- **Avaliação dos resultados**
- **Implantação do sistema ATG (Assistência Técnica Gerencial)**
 - **Metodologia**
 - **Qualificação**
- **Arrecadação / recurso**
- **Comprometimento dos parceiros e colaboradores**
- **Recursos financeiros**
- **Falta de informação / resistência do público à Assistência Técnica**
- **Qualidade pela falta de conformidade e de seleção de pessoal**

1. Focos Estratégicos

FOCOS ESTRATÉGICOS são as principais linhas de ação que devem constituir a estratégia a ser adotada para aproveitar potencialidades e superar dificuldades e pontos de estrangulamento da realidade que se quer transformar.

Em grupos, os participantes identificaram os focos estratégicos que, em plenária foram apresentados e consolidados, conforme quadro abaixo.

- ✓ Melhoria da qualidade dos produtos de Formação Profissional Rural (FPR)
- ✓ Eficiência na implantação da Assistência Técnica Gerencial (ATG)
- ✓ Atuação diferenciada no Ensino Formal
- ✓ Desenvolvimento do mix de produtos da Promoção Social (PS)
- ✓ Ampliação das parcerias público e privada
- ✓ Aprimoramento da interação entre parceiros

2. Identificação de Ações / Foco

❑ **Foco: Melhoria da qualidade dos produtos de Formação Profissional Rural (FPR)**

- Implementar supervisão metodológica
- Aperfeiçoar a mão de obra de parceiros (mobilizadores e instrutores) com foco metodológico e comportamental
- Atualizar técnicos, instrutores e equipe técnica para FPR

❑ **Foco: Eficiência na implantação da Assistência Técnica Gerencial (ATG)**

- Adequar a metodologia da ATG
- Sensibilizar produtores e técnicos
- Atualizar técnicos, instrutores e equipe técnica na ATG
- Melhorar sistemas de avaliação de desempenho com reposição de técnicos (processo seletivo constante)

❑ **Foco: Atuação diferenciada no Ensino Formal**

- Fortalecer o curso de Técnico em Agronegócio
 - Integrar com demais programas do Senar (ATG)
 - Promover visibilidade do profissional para as empresas
 - Estabelecer parcerias para programas de estágio
- Criar o ensino formal com foco em atividades específicas (em produção)
- Aumentar o número de polos formais

... Identificação de Ações / Foco

☐ **Foco: Desenvolvimento do mix de produtos da Promoção Social (PS)**

- Definir a reestruturação das ações de OS
 - Aprimorar as atividades relacionadas à educação (trabalho, consumo, inclusiva, ambiental)
 - Criar programa voltado ao resgate histórico e cultural do meio de vida rural
 - Criar programa com foco na saúde preventiva do homem e da mulher

☐ **Foco: Ampliação das parcerias público e privada**

- Prospecção de novas parcerias
 - Atuar junto aos novos parceiros apresentando projetos e mostrando resultados alcançados
 - Participar de editais de programas de instituições nacionais e internacionais, bem como de empresas privadas

☐ **Foco: Aprimoramento da interação entre parceiros**

- Criar mecanismos para melhorar a comunicação interna
 - Criar estruturas regionais com interesse mútuo
 - Apresentar aos sindicatos, instrutores, mobilizadores e técnicos as novas diretrizes do Senar-Rio

1. Formação das Equipes de Trabalho

As Equipes de Trabalho foram constituídas por Foco Estratégico e levando em consideração a área de atuação do técnico participante no Senar-Rio.

Sua composição foi a seguinte:

Foco Estratégico	Técnico
Melhoria da qualidade dos produtos de Formação Profissional Rural (FPR)	Carla e Uébia
Eficiência na implantação da Assistência Técnica Gerencial (ATG)	Maurício, Hugo, Carina
Atuação diferenciada no Ensino Formal	Raquel
Desenvolvimento do mix de produtos da Promoção Social (PS)	Carla, Marcos, Raquel
Ampliação das parcerias público e privada	Carina, Mozart
Aprimoramento da interação entre parceiros	Carla, Marcos

1. PROJETO: ADEQUAÇÃO DE METODOLOGIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA GERENCIAL

Descrição da Ação: O Projeto consiste em adequar a metodologia disponibilizada pelo Senar - Administração Central, à realidade da assistência técnica gerencial a ser implementada pelo Senar-Rio.

Responsável pela Execução: Mauricio Cezar Gomes de Salles.

2. PROJETO: SENSIBILIZAÇÃO DE PRODUTORES E TÉCNICOS PARA ASSISTÊNCIA TÉCNICA GERENCIAL

Descrição da Ação: Sensibilização de produtores rurais e técnicos para a adesão ao programa de assistência técnica.

Responsável pela Execução: Mauricio Cezar Gomes de Salles.

3. PROJETO: ATUALIZAÇÃO DE TÉCNICOS E INSTRUTORES DA EQUIPE DE ATG E FPR PARA FRUTICULTURA E HORTICULTURA

Descrição da Ação: Selecionar e atualizar técnicos e instrutores para o Programa de Assistência Técnica nas áreas de fruticultura e horticultura.

Responsável pela Execução: Marcos André Ravizzini Lima .

4. PROJETO: MELHORAR O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE TÉCNICOS DA EQUIPE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA GERENCIAL

Descrição da Ação: Criar ferramentas de avaliação do desempenho dos técnicos de ATG (café, leite e corte).

Responsável pela Execução: Mauricio Cezar Gomes de Salles.

5. PROJETO: SUPERVISÃO METODOLÓGICA

Descrição da Ação: Supervisão é uma etapa do processo de acompanhamento das ações de formação profissional, realizado in loco, por funcionário capacitado. A função é fundamental para a verificação da qualidade dos eventos executados pela instituição.

Responsável pela Execução: Raquel Lima.

6. PROJETO: APERFEIÇOAR A MÃO DE OBRA DE PARCEIROS (MOBILIZADORES E INSTRUTORES) COM FOCO METODOLÓGICO E COMPORTAMENTAL

Descrição da Ação: Nossos parceiros, tanto instrutores, quanto mobilizadores necessitam de uma aproximação maior com as mudanças metodológicas do Senar-Rio, valorizando as boas práticas como agentes da instituição.

Responsável pela Execução: Carla Valle.

7. PROJETO FORTALECIMENTO DO CURSO DE TÉCNICO EM AGRONEGÓCIO

Descrição da Ação: Por se tratar de uma ocupação nova no mercado de trabalho, faz-se necessário demonstrar às empresas e à sociedade, o diferencial e o potencial que o profissional possui.

Responsável pela Execução: Raquel Lima.

8. PROJETO DE AMPLIAÇÃO DO NÚMERO DE POLOS DE ENSINO FORMAL

Descrição da Ação: É fundamental a ampliação do número de polos de ensino formal no estado do Rio de Janeiro.

Responsável pela Execução: Raquel Lima

10. PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DAS ATIVIDADES DE PS

Descrição da Ação: A Promoção Social é uma importante vertente de trabalho do Senar faz-se necessário uma reestruturação das atividades para a efetiva melhoria da qualidade de vida das pessoas do meio rural.

Responsável pela Execução: Raquel Lima.

11. PROJETO DE CRIAÇÃO DE MECANISMOS PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA

Descrição da Ação: Utilizar mecanismos de comunicação para divulgar e integrar, junto à equipe do Senar e parceiros, as ações do Senar.

Responsável pela execução: Geiza Mesquita

12. PROJETO PROSPECÇÃO DE NOVAS PARCERIAS

Descrição da Ação: Busca de novas parcerias através de apresentação de resultados atingidos para captação de recursos na iniciativa privada.

Responsável pela execução: Carina Machado.

13. PROJETO CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Descrição da ação: captação de recursos via editais para projetos específicos.

Responsável: Carina Machado.

14. PROJETO ESTRUTURAR GRUPOS REGIONAIS ENTRE PARCEIROS

Breve Descrição: Estruturar parceiros em grupos regionais, observando cadeias produtivas presentes nos municípios e características sociais e econômicas semelhantes, buscando implementar práticas inovadoras para a mobilização do Senar.

Responsável pela Execução: Marcos André.

15. PROJETO ESTRUTURAÇÃO DE PROGRAMA DE INSERÇÃO DE JOVENS NO SISTEMA PRODUTIVO

Breve Descrição: definir, a partir de experiências significativas de outras regionais do Senar e demais instituições, um programa que valorize a iniciativa de jovens que atuam ou que queiram atuar no meio rural, promovendo desde a capacitação à mobilização de jovens em causas associadas ao empreendedorismo rural, à política regional e à participação nas instituições de classe.

Responsável pela Execução: Carla Valle.

1. Equipe gestora

O monitoramento do projeto, deve ser realizado de modo contínuo e permite:

- O apoio e a cooperação dos diferentes atores para assegurar a implantação efetiva do projeto, a qualidade de seus resultados e a superação de dificuldades que ocorram ao longo da execução;
- Atuar corretiva e preventivamente e em tempo hábil diante dos riscos e das restrições ao desenvolvimento do projeto;
- Manter o alinhamento da execução do projeto coerente com as diretrizes da organização e as orientações das organizações parceiras;
- Estimular a adoção de medidas e estratégias que assegurem o sucesso do projeto, em apoio ao gestor e/ou à equipe gestora do projeto; e
- Fornecer informações aos colaboradores e parceiros que permitam avaliar a evolução do projeto e de seus resultados, de modo a decidir sobre eventuais revisões do projeto.

Foi definido que a Equipe Gestora que fará o monitoramento dos projetos será composta por Carla e Uébia.

2. Próximos passos

1. Apresentação do Planejamento Estratégico para equipe SENAR – RIO (04/11/2015)
2. Primeira Reunião da equipe gestora com os coordenadores de projeto para o dia 17/11/15.
3. As reuniões seguintes da equipe gestora com os coordenadores de projetos serão realizadas mensalmente (excepcionalmente, poderá sofrer alteração, de acordo com o calendário).
4. Apresentação do Planejamento Estratégico para equipe de mobilizadores do SENAR-RIO (JANEIRO 2016)