



INOVAR

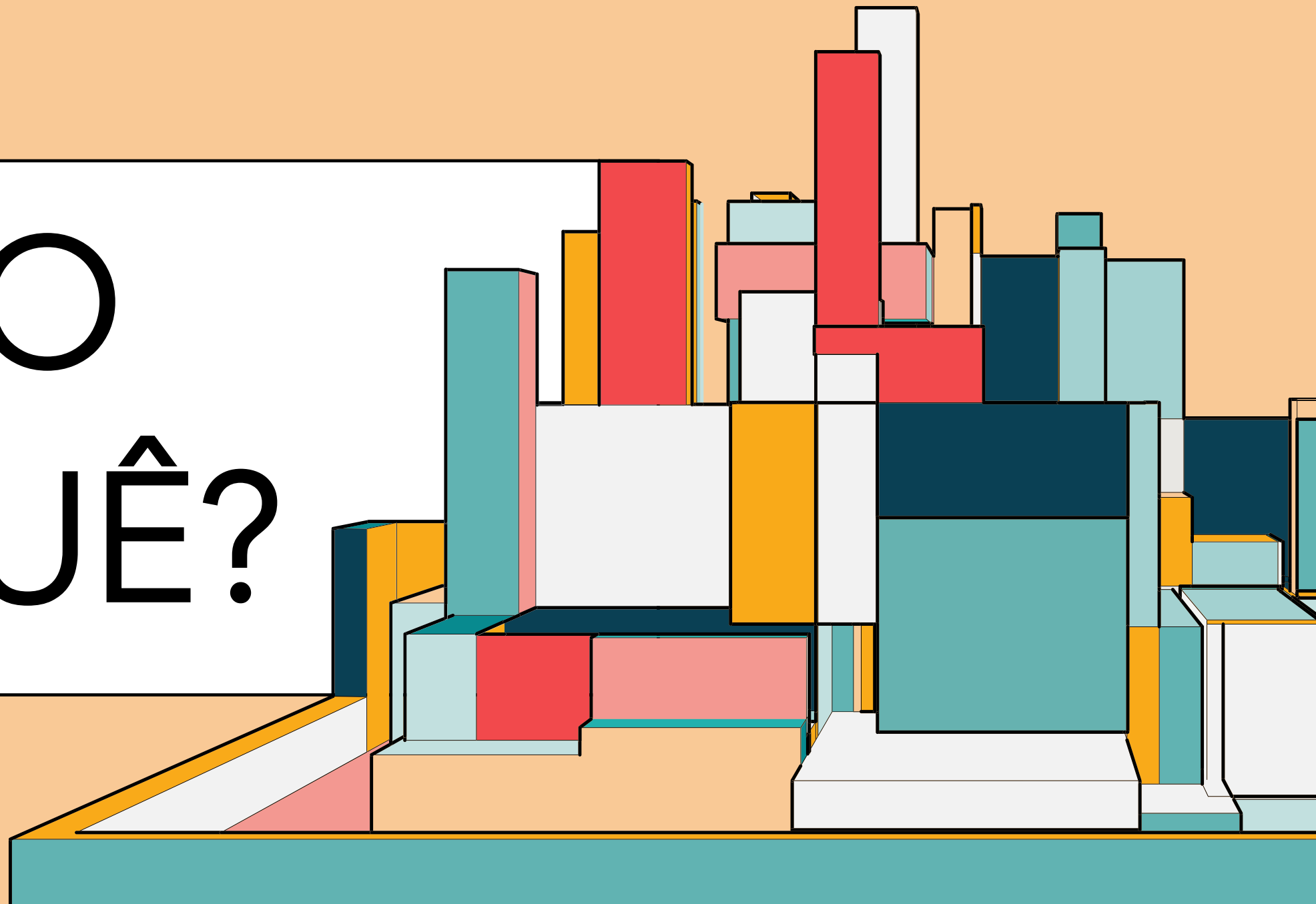
O QUÊ? COMO?

Anderson Córdova Pena

Assessoria de Inovação
Departamento Nacional do Senac

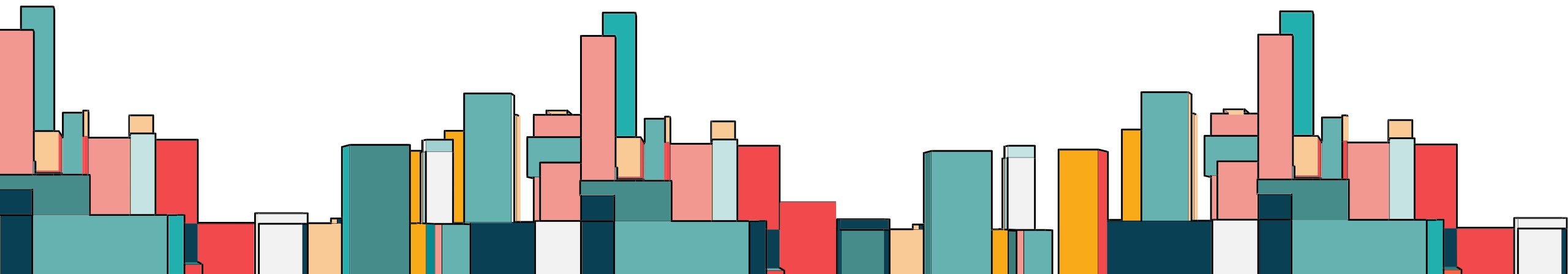
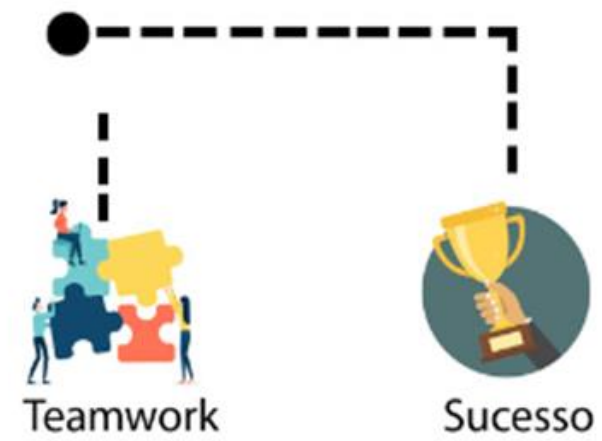
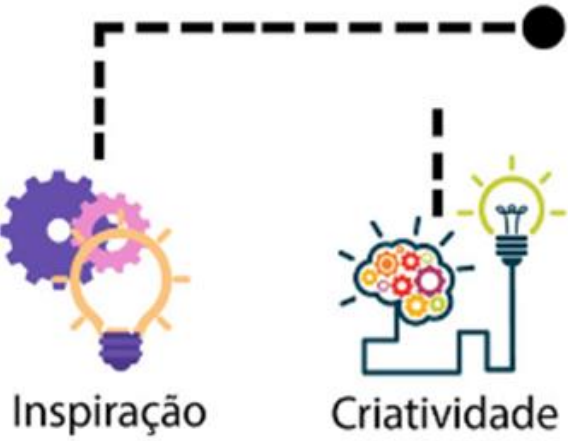


O
QUÊ?





INOVACÃO



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

Missão

Visão

Transformar vidas e fortalecer o setor de comércio de bens, serviços e turismo.

Ética e Transparência;
Diversidade;
Inovação;
Sustentabilidade e
Transformação Social.

Valores

I. Reposicionamento da oferta da educação profissional

II. Promoção de inclusão produtiva, sustentabilidade e diversidade

III. Efetividade no relacionamento com o setor produtivo

IV. Fortalecimento da comunicação e da visibilidade institucional

V. Promoção da inovação no Senac e no setor produtivo

VI. Consolidação dos mecanismos de conformidade

VII. Fortalecimento da gestão sistêmica, orientada a dados e resultados





Senac

CNC Sesc

**POLÍTICA DE
INOVAÇÃO**



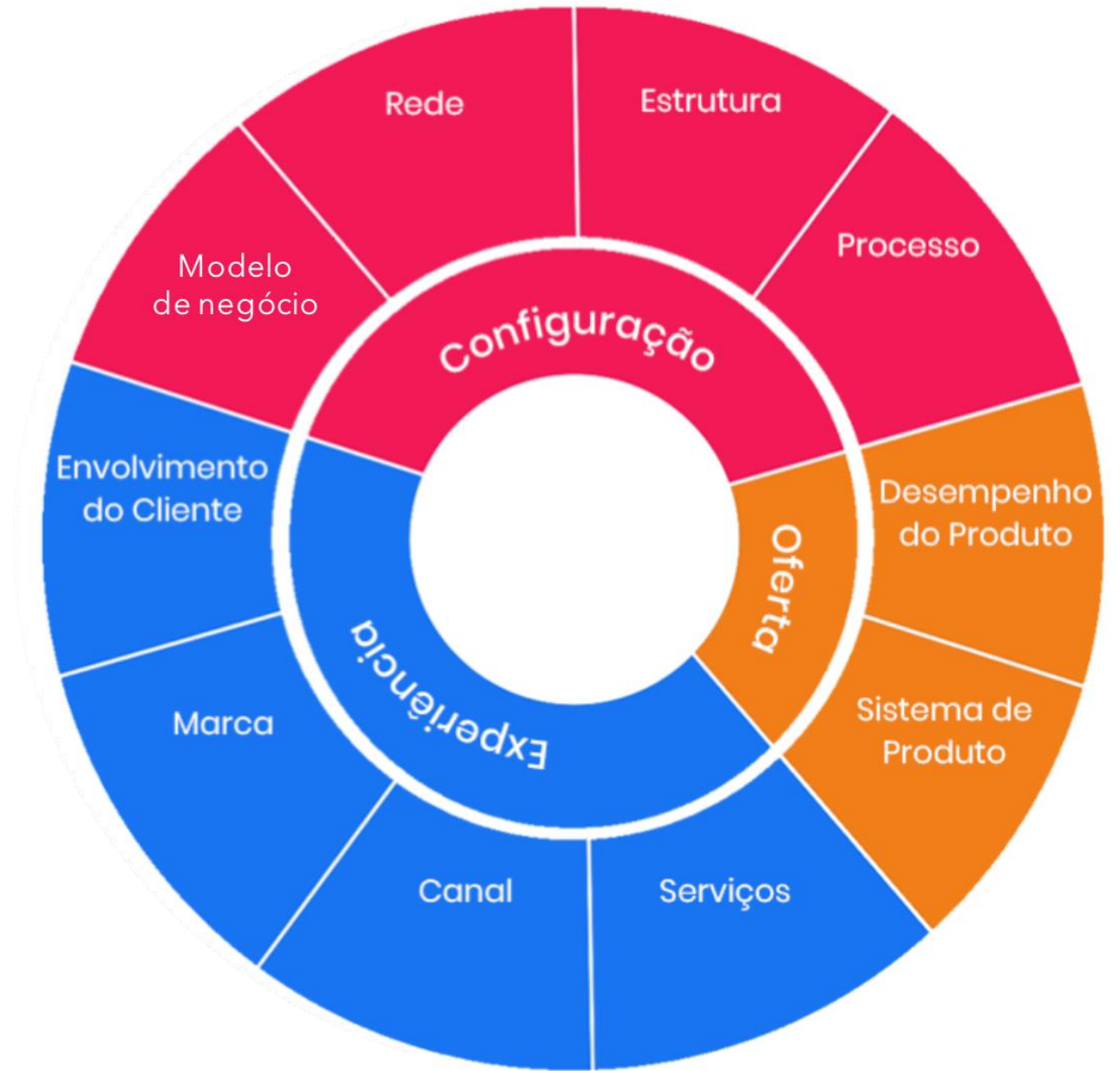
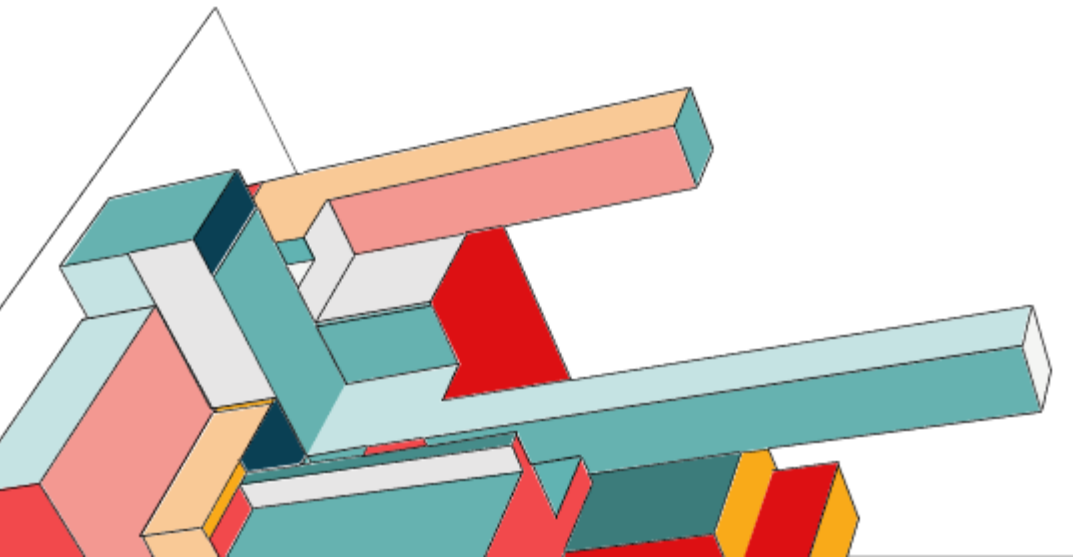
INOVA



Senac

INOVAÇÃO PARA O SENAC

Criação ou melhoria de um serviço, negócio, processo ou produto que, ao ser entregue aos contribuintes, empregados, alunos e sociedade, tenha seu valor reconhecido.





IDENTIFICAR

Problemáticas e demandas diretas dos contribuintes e do Ecossistema de Inovação Regional

SOLUCIONAR

Desenvolver inovação conforme o Modelo estrutural escolhido: Hubs, Grupos de Pesquisa Aplicada ou ICT.

TRANSFERIR

SOLUÇÕES INOVADORAS

Para o Senac, por meio do conhecimento gerado e sua sistematização em processos internos e programações de educação profissional.

Para o contribuinte ou ecossistema de inovação regional, de acordo com o cardápio de soluções inovadoras possíveis.

Inovar o quê?

O modelo de negócio do Senac

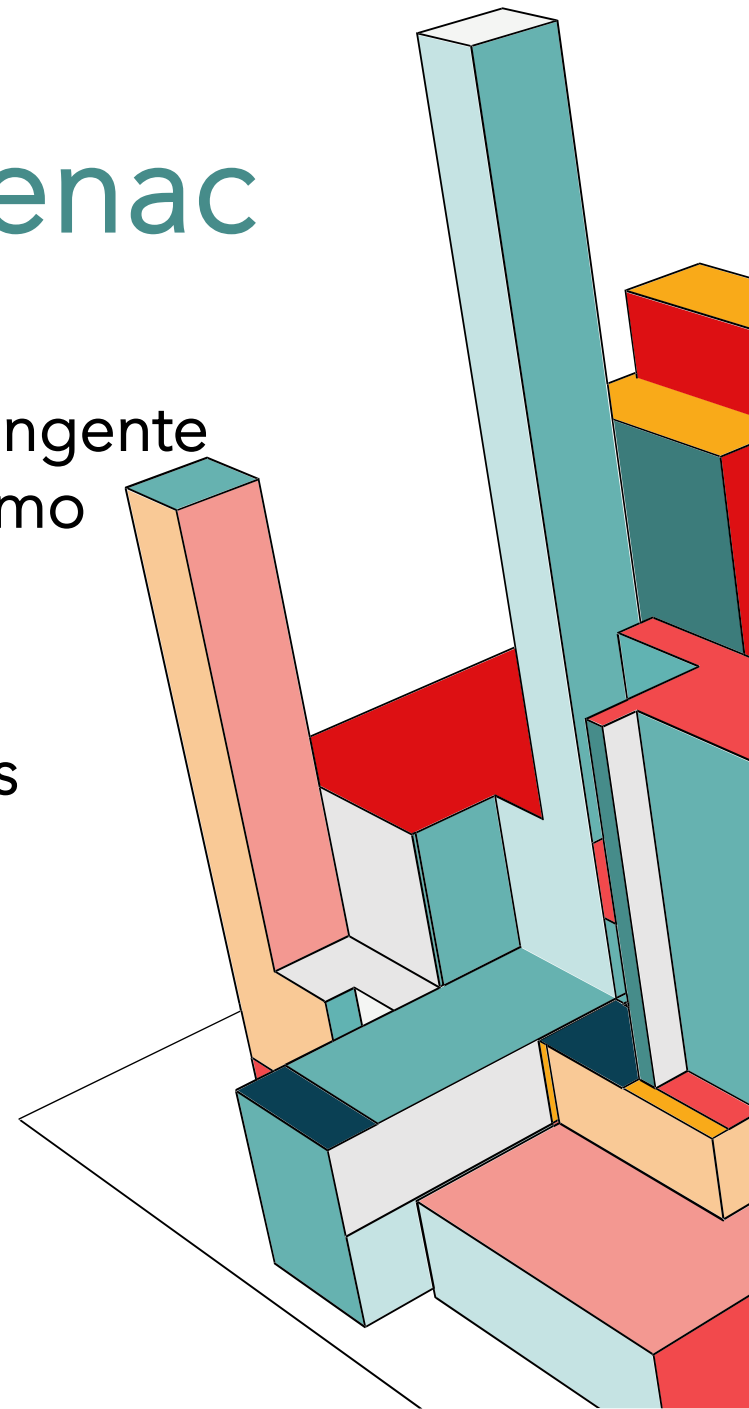
Rede Senac
de Inovação
Aberta

Atuação Sistêmica → Vocacionada e Abrangente
Ecos. e Contribuintes → TI / Saúde / Turismo

PD&I

HUBs/ NPA / ICT → Captação de Recursos
Novos formatos RH

CODECO
CODEP



COMO

?





PESSOAS NO CENTRO



Inspiração



Criatividade



Análise



Tecnologia



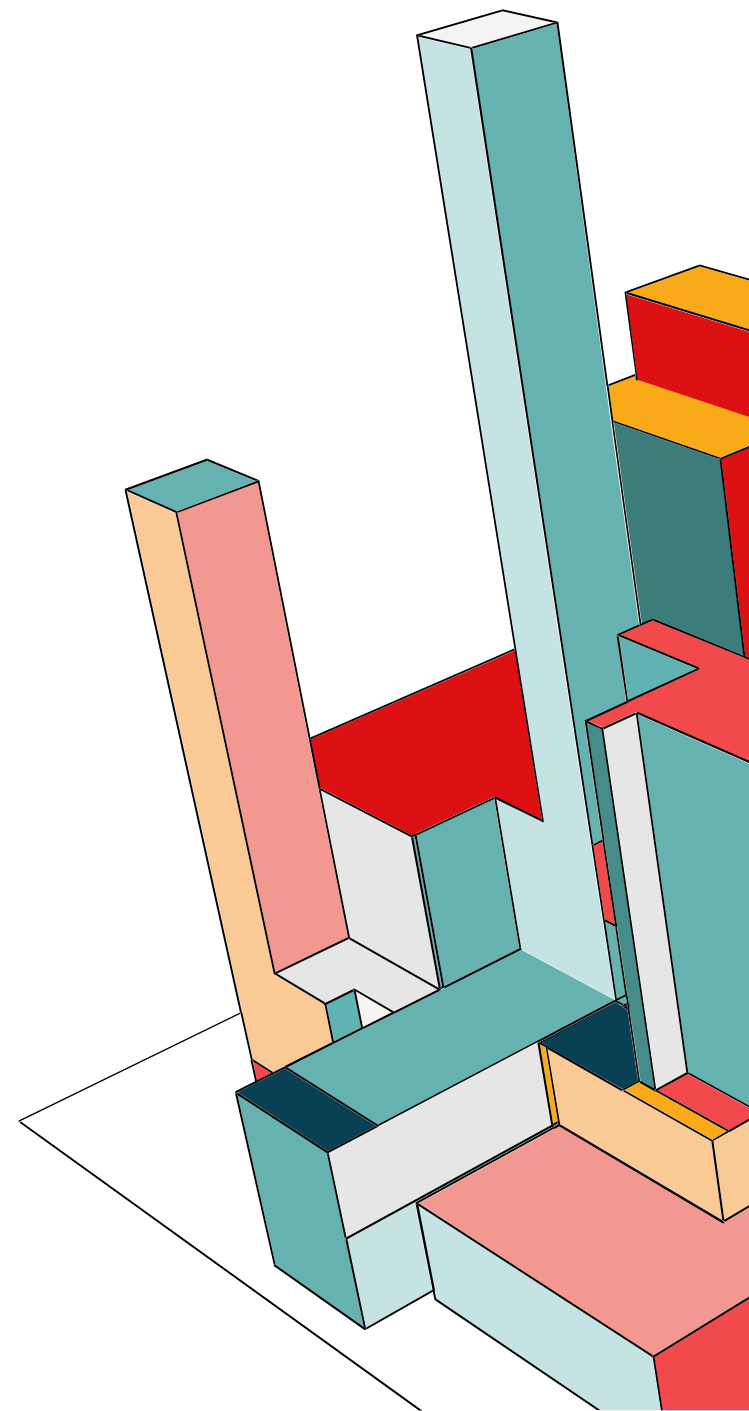
Desenvolvimento

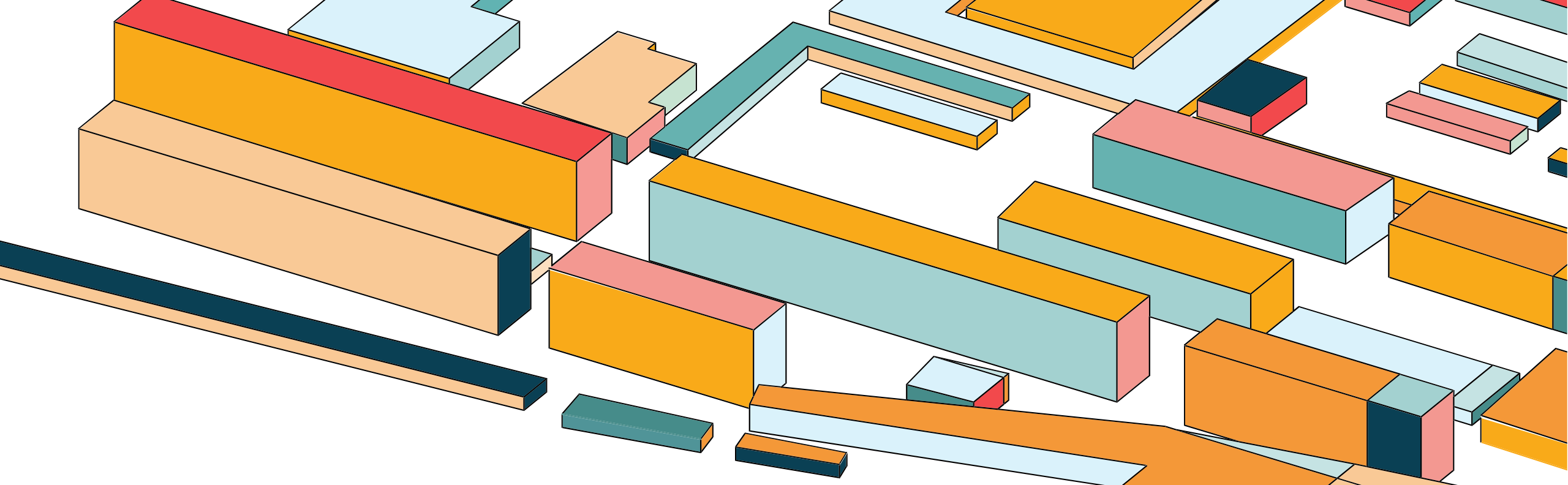


Teamwork



Sucesso





INOVA

+

Senac



Lançamento do Programa de Apoio Senac a Cultura de Inovação

youtube.com/live/VR-kSrsSgL0

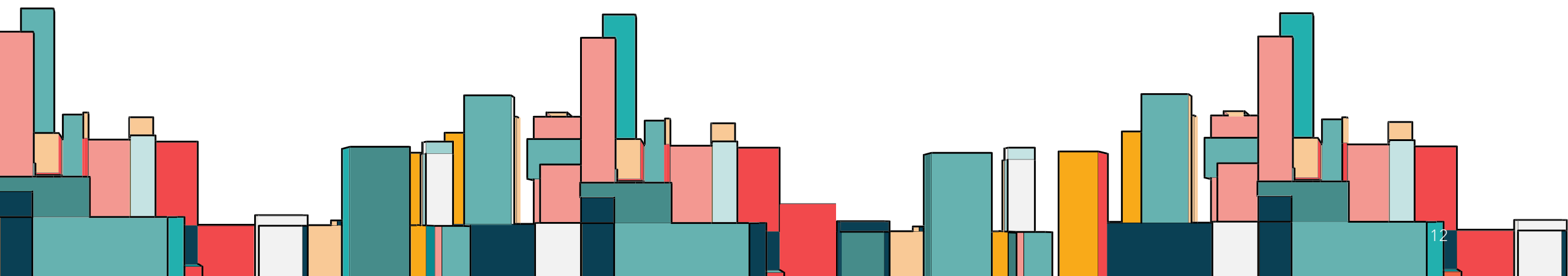


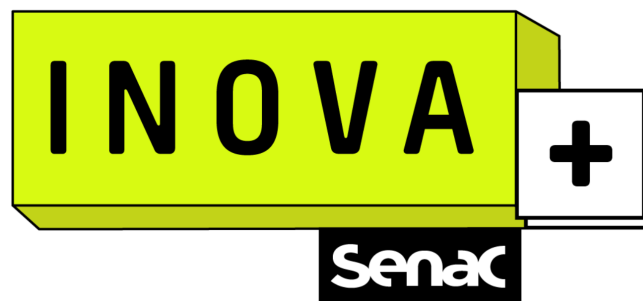
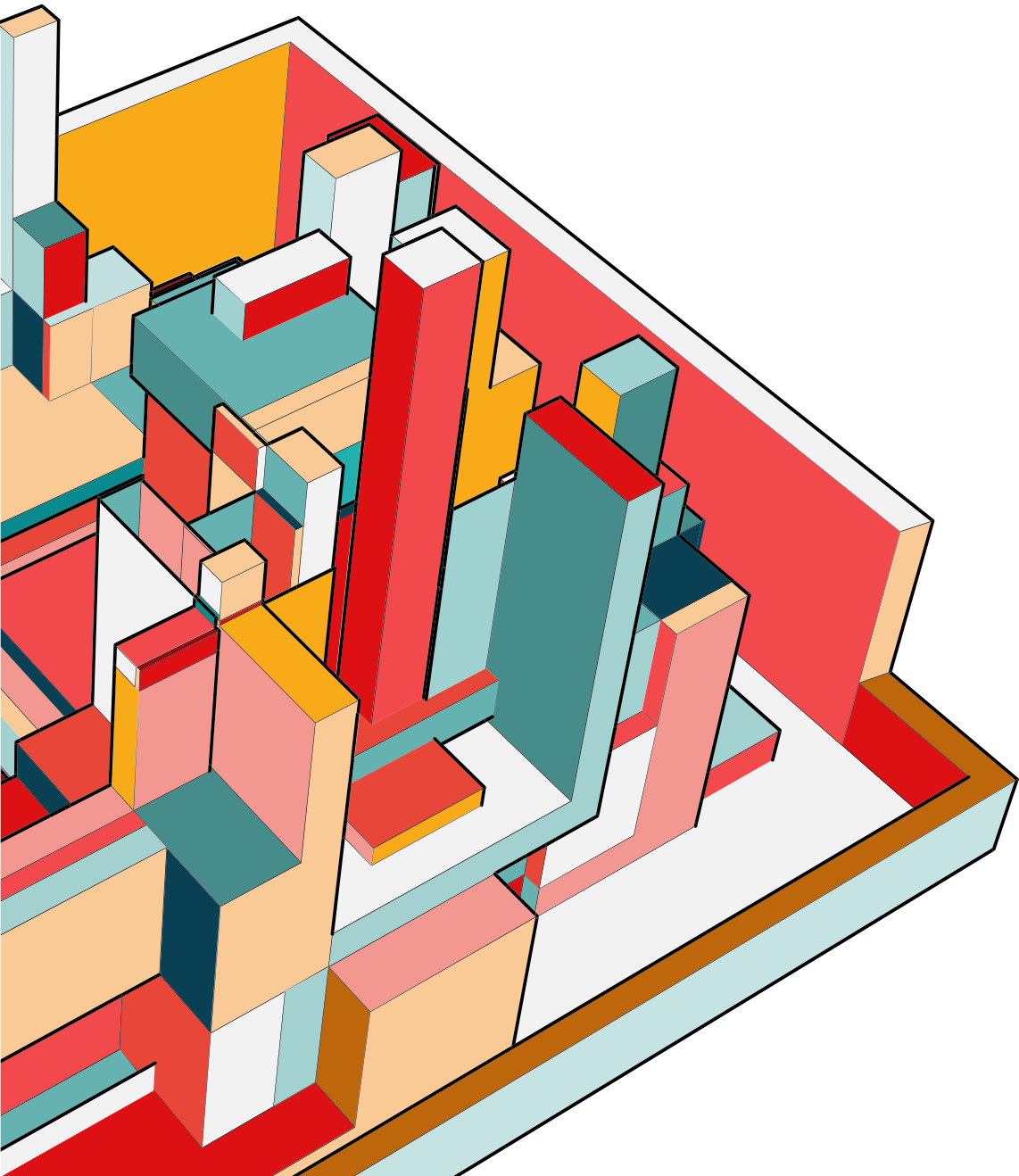
Promover a Cultura de Inovação

Desenvolver Competências em Inovação

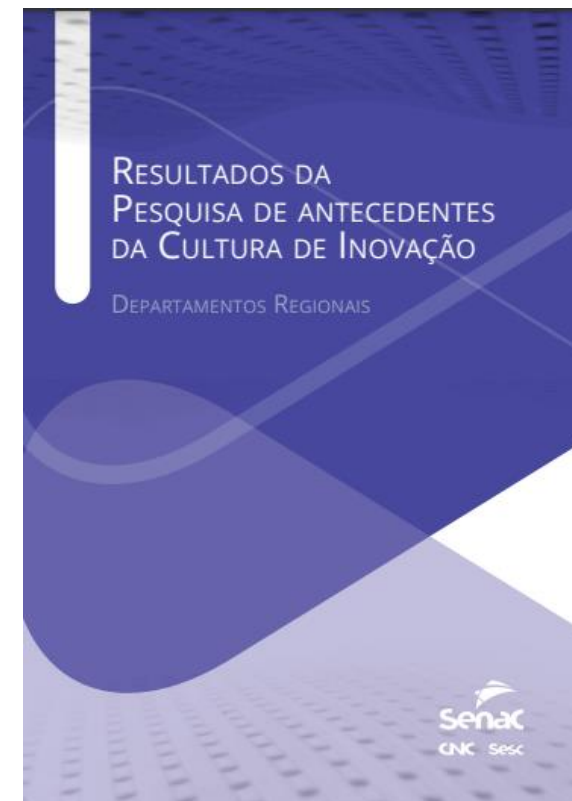
Fomentar a Colaboração e a Co-criação

Apoiar a Implementação de Iniciativas Inovadoras





Como os
empregados do
Senac percebem a
inovação no Senac?



FATORES ANTECEDENTES À CULTURA DA INOVAÇÃO

1. Abertura ao novo e à experimentação

2. Inovação da oferta educacional

3. Inovação dos processos de trabalho

4. Inovação no modelo de negócio

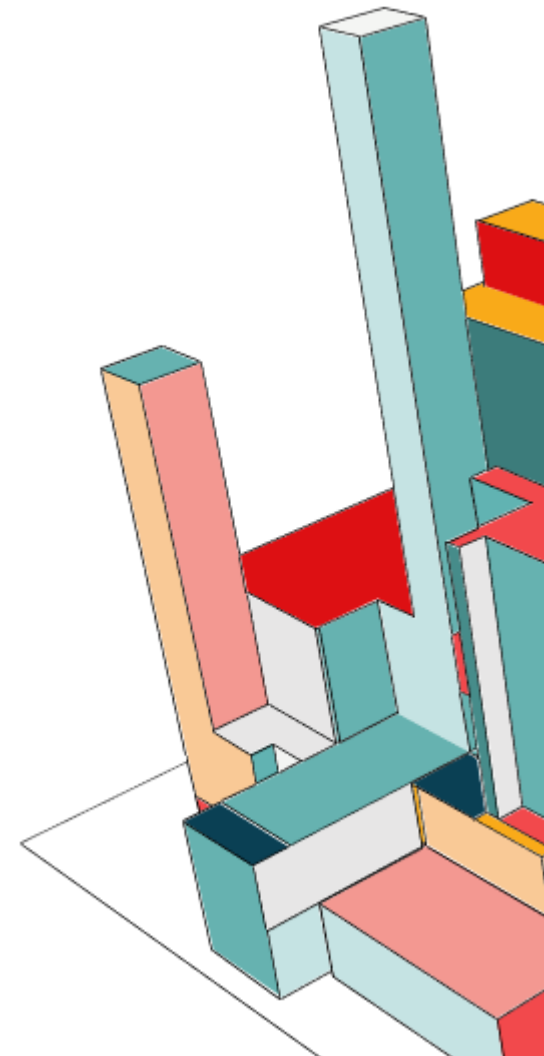
5. Produção e análise de dados

6. Des. e absorção de novas tecnologias

7. Estratégia para criação de soluções inovadoras

8. Relacionamento e parceria

9. Infraestrutura orçamentária para inovação



1.3 PARTICIPAÇÃO

Com participação de todos os Departamentos Regionais, o total inicial foi de 892 respostas. Após a exclusão de respostas inválidas, como aquelas sem identificação de cargo ou invariáveis (desvio padrão igual a zero), restaram 741 respostas válidas. A distribuição por área foi a seguinte:

Tabela 1 – Participação geral / respostas válidas

Geral	Educação	Comunicação	Planejamento	Inovação	Contab/Finan
741	461	72	65	61	82

Fonte: questionário Ant. Cultura de Inovação / Ass. Inovação DN, 2024.

Observação

1. Foram extraídas da base 151 respostas pelos seguintes critérios:

- respondentes sem identificação de função ou com dubiedade de função (exemplo: indicou ser diretor, gerente e técnico simultaneamente);
- questionários com desvio padrão igual a zero (por exemplo, sem variação de respostas, tendendo a marcar uma mesma alternativa em todas as questões).

Quadro 2 – Distribuição das médias e padrão de percepção

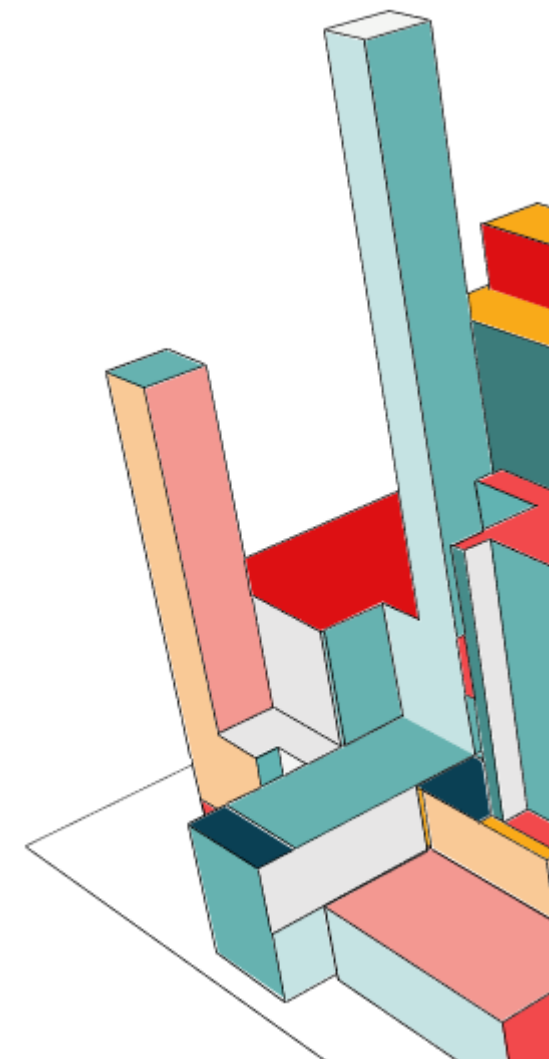
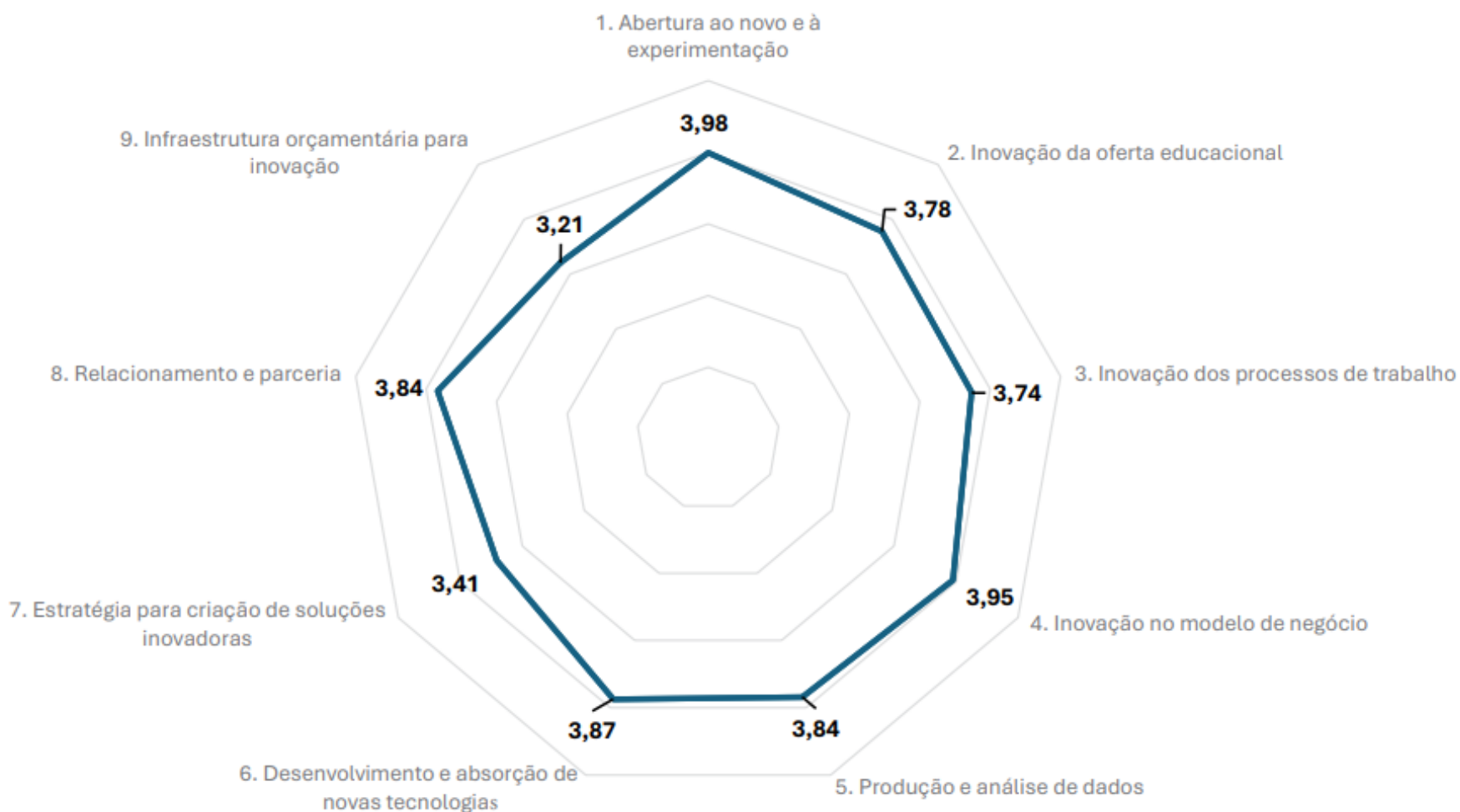
Intervalo da média	Padrão de percepção
1 a 1,9	Muito fraco
2 a 2,9	Fraco
3 a 3,9	Moderado
4 a 4,9	Forte
5	Muito forte

Fonte: questionário Ant. Cultura de Inovação / Ass. Inovação DN, 2024.

Resultados Gerais – Todas as equipas

Gráfico 1 – Resultado geral: todas as equipas

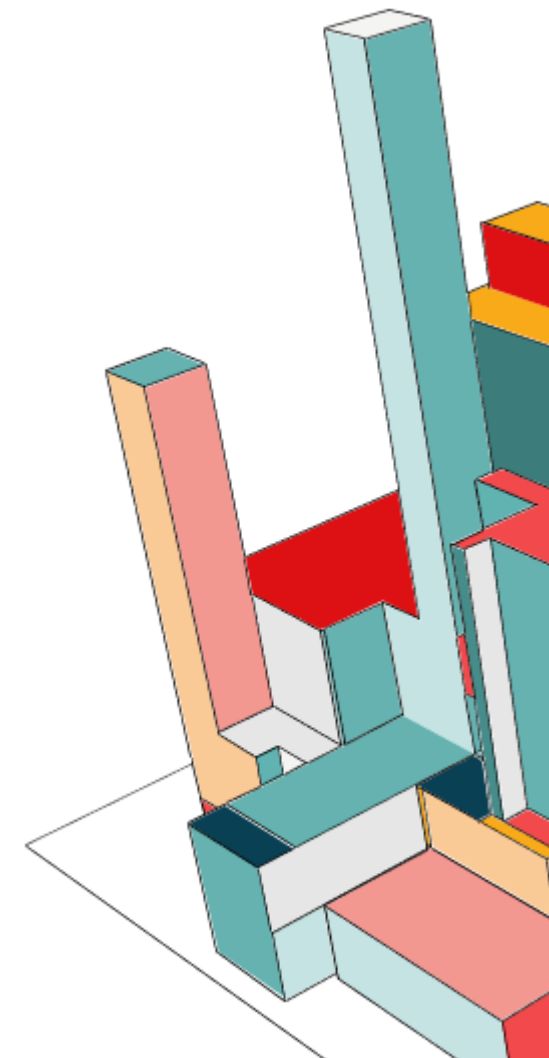
741 respondentes



Resultados Gerais – Todas as equipas

Quadro 4 – Percepção das equipas dos Regionais em relação aos antecedentes de cultura da inovação

Dimensão	Percepção	Percepção geral das equipas dos Departamentos Regionais
1. Abertura ao novo e à experimentação	3,98 Moderada	Existe um equilíbrio entre a abertura para inovações e a prática de valorização e reconhecimento de iniciativas inovadoras, mas ainda há espaço para melhorias significativas.
2. Inovação da oferta educacional	3,78 Moderada	Existe uma atualização regular dos cursos e um certo grau de alinhamento com as necessidades do mercado, mas as respostas às mudanças externas podem ser lentas.
3. Inovação dos processos de trabalho	3,74 Moderada	Os processos mostram uma adaptabilidade razoável e começam a incorporar tecnologias úteis, mas a automação e a digitalização são limitadas.
4. Inovação no modelo de negócio	3,95 Moderada	O modelo de negócios se adapta às mudanças com alguma eficácia e há esforços para identificar oportunidades de inovação, mas ainda pode melhorar na implementação e na sustentabilidade.
5. Produção e análise de dados	3,84 Moderada	Há uma gestão competente de dados com alguma estratégia para seu uso na tomada de decisões, mas ainda falta uma cultura de gestão baseada em dados mais integrada.
6. Desenvolvimento e absorção de novas tecnologias	3,87 Moderada	A adoção de novas tecnologias é razoável, com uma infraestrutura de TI adequada e alguma colaboração entre departamentos para impulsionar a inovação.
7. Estratégia para criação de soluções inovadoras	3,41 Moderada	Há um alinhamento razoável com as diretrizes estratégicas, e os processos para desenvolver soluções inovadoras estão em desenvolvimento.
8. Relação e parceria	3,84 Moderada	As parcerias são razoáveis e há algum envolvimento em redes de inovação, mas a integração e o impacto poderiam ser melhorados.
9. Infraestrutura orçamentária para inovação	3,21 Moderada	Existe um orçamento específico para inovação e uma estratégia básica para captação de fundos, mas a gestão e a alocação de recursos podem ser aprimoradas.









Resultados por Afirmativa e Equipe







Fat	Cod	Assertivas	Geral	Equipes				
				Educ	Com	Planej	Inov	Con/Fin
1. Abertura ao novo e à experimentação	➔	As lideranças das equipes demonstram um compromisso explícito com a inovação como um valor organizacional.	4,34	4,46	3,90	4,07	4,67	4,38
	●	Existe suficiente autonomia para as equipes desenvolverem soluções inovadoras nos seus processos de trabalho.	3,97	4,04	3,60	3,80	4,00	4,00
	●	O reconhecimento dos resultados de iniciativas inovadoras propostas pelos empregados é uma prática comum em todas as equipes.	3,73	3,90	3,10	3,60	3,96	3,75
	●	As lideranças estão abertas e são receptivas a adotar novas tendências e ferramentas de trabalho.	4,24	4,34	3,90	4,13	4,38	4,19
	➔	Há uma cultura de incentivo e suporte para a experimentação e o fracasso como parte do processo de trabalho criativo.	3,67	3,84	3,30	3,53	3,83	3,69
	●	Os empregados se sentem motivados a contribuir com ideias inovadoras.	4,02	4,16	3,70	3,33	4,25	3,94



Resultados por Afirmativa e Equipe

Fat	Cod	Assertivas	Geral	Equipes				
				Educ	Com	Planej	Inov	Con/Fin
2. Inovação da oferta educacional		Nossos cursos estão constantemente sendo atualizados para atender às demandas de mercado.	3,85	4,03	3,10	3,60	4,13	4,06
		Existem estratégias claras para alinhar nossa oferta educacional com as necessidades do mercado.	3,91	4,02	3,20	3,67	4,17	4,13
		Somos rápidos em adaptar nossa oferta educacional diante de novas demandas do mundo do trabalho.	3,55	3,53	2,70	3,07	3,79	3,63
		Somos rápidos em incorporar tecnologias emergentes e métodos de ensino inovadores em nossa oferta educacional.	3,57	3,64	3,00	3,33	3,92	3,63
		Mantemos um diálogo constante com o mercado para garantir a relevância de nossa oferta educacional.	3,94	4,04	3,30	3,73	4,25	3,75
		Avaliamos regularmente o impacto de nossa oferta educacional no sucesso profissional de nossos alunos.	3,85	3,87	3,10	3,60	3,96	3,69

Resultados por Afirmativa e Equipe

Fat	Cod	Assertivas	Geral	Equipes				
				Educ	Com	Planej	Inov	Con/Fin
3. Inovação dos processos de trabalho		Nossos processos internos são caracterizados por agilidade e interconexão entre as equipes.	3,39	3,52	2,70	3,40	3,96	3,63
		Há uma forte aceitação e incorporação de tecnologias para melhorar nossos processos.	3,85	4,07	3,50	3,80	4,08	4,00
		Utilizamos ferramentas de gestão de tarefas e responsabilidades que são facilmente acessíveis por todos os empregados.	3,66	3,90	3,70	3,60	4,04	3,56
		A automação e a digitalização de processos são uma realidade em diversas áreas do Senac.	3,69	3,79	3,60	3,53	3,88	3,44
		As equipes estão comprometidas com a melhoria contínua de nossos processos internos.	4,06	4,27	3,80	3,87	4,17	4,25
		Buscamos ativamente eliminar barreiras que impedem a eficiência operacional.	3,78	3,72	3,40	1,53	1,67	4,06

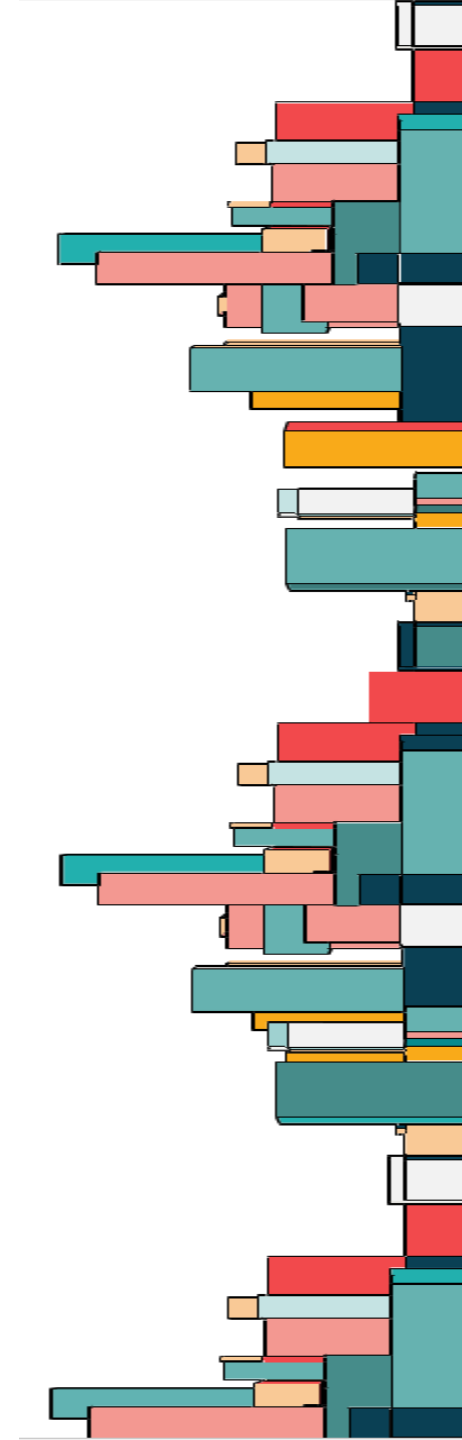


Resultados por Afirmativa e Equipe






Fat	Cod	Assertivas	Equipes					
			Geral	Educ	Com	Planej	Inov	Con/Fin
4. Inovação no modelo de negócio	●	Nosso modelo de negócios está bem alinhado com as necessidades do mercado.	3,85	3,88	3,60	3,20	4,04	4,13
	➔	Estamos constantemente buscando gerar valor para nossos alunos e contribuintes.	4,33	4,41	4,30	4,13	4,71	4,38
	●	Temos uma visão sistêmica que nos permite identificar novas oportunidades de inovação.	3,91	4,06	3,70	3,53	4,33	3,81
	➔	Analisamos regularmente nosso modelo de negócios para assegurar sua sustentabilidade e relevância.	3,68	3,77	2,40	2,20	1,67	2,00
	●	Investimos constantemente em parcerias estratégicas para enriquecer nosso modelo de negócios.	4,05	4,21	4,00	3,80	4,38	4,06
	●	Estamos abertos a redefinir nosso modelo de negócios em resposta a mudanças significativas no ambiente externo.	3,87	4,10	3,60	3,73	4,13	4,06

Resultados por Afirmativa e Equipe







Fat	Cod	Assertivas	Equipes					
			Geral	Educ	Com	Planej	Inov	Con/Fin
5. Produção e análise de dados	●	Temos estratégias eficazes para a coleta e o tratamento de dados.	3,69	3,70	3,10	3,60	4,08	3,44
	●	Utilizamos dados de forma estratégica para tomar decisões em todas as equipes.	3,56	3,49	2,30	2,80	1,58	1,94
	➡	Estamos cientes e cumprimos as normas de proteção de dados.	4,53	4,71	4,60	4,27	4,79	4,63
	➡	Promovemos uma cultura de gestão baseada em dados em toda a organização.	3,36	2,65	2,50	2,13	2,13	1,81
	●	Os dados são compartilhados de maneira segura e eficaz entre as áreas para otimizar a tomada de decisão.	4,10	4,21	4,00	3,73	4,21	3,88
	●	Investimos em ferramentas e treinamentos para aprimorar as competências dos empregados em análise de dados.	3,80	3,88	3,40	3,67	4,04	3,81



Resultados por Afirmativa e Equipe

Fat	Cod	Assertivas	Geral	Equipes				
				Educ	Com	Planej	Inov	Con/Fin
6. Desenvolvimento e absorção de novas tecnologia		Reconhecemos a importância das novas tecnologias para nosso negócio.	4,45	4,58	4,30	4,53	4,71	4,56
		Investimos na adoção de tecnologias como <i>Big Data</i> e inteligência artificial, que agregam valor ao nosso cliente.	3,54	3,74	3,40	3,67	3,75	3,50
		Mantemos uma infraestrutura de TI robusta e segura, que suporta nossas iniciativas de inovação.	3,63	3,68	3,10	3,80	4,42	3,81
		Estamos sempre atentos às tendências tecnológicas emergentes que podem impactar nossa indústria.	3,93	4,06	3,10	4,07	4,58	3,94
		Encorajamos a colaboração entre nossa equipe de TI e outras áreas para promover inovações.	3,86	3,98	3,30	3,80	4,42	4,00
		Avaliamos o impacto potencial das novas tecnologias em nossos processos e modelos de negócios de maneira proativa.	3,83	3,95	3,40	3,73	4,21	4,00

Resultados por Afirmativa e Equipe

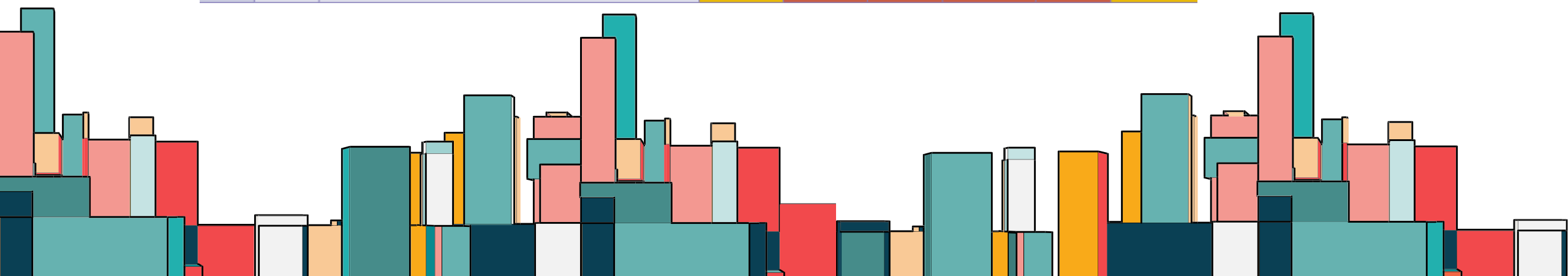
Fat	Cod	Assertivas	Geral	Equipes				
				Educ	Com	Planej	Inov	Con/Fin
7. Estratégia para criação de soluções inovadoras		Nossas iniciativas de inovação estão claramente alinhadas com as diretrizes estratégicas do Senac Brasil e objetivamente descritas no nosso planejamento anual.	4,01	4,06	3,90	4,33	4,50	4,38
		Temos um processo estruturado para que soluções inovadoras advindas de projetos integradores sejam transferidas para nossos contribuintes.	3,38	3,28	3,30	3,07	3,54	3,56
		Temos um processo estruturado para incubação de <i>startups</i> com diretrizes claras sobre a participação do Senac nesse processo.	3,01	3,01	2,20	2,47	2,96	2,81
		Temos <i>hubs</i> de inovação para um ou mais segmentos em pleno funcionamento.	3,05	3,11	2,30	2,60	3,00	2,81
		Existe uma intenção de nos credenciarmos como um Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) ou no Comitê da Área de Tecnologia da Informação (CATI).	3,37	3,49	2,80	2,80	3,75	3,38
		Realizamos, de maneira sistemática, eventos no tema da inovação, como <i>hackathons</i> , <i>hackateens</i> , feiras ou encontros dessa natureza.	3,64	3,81	3,20	3,53	4,13	3,38



Resultados por Afirmativa e Equipe

Fat	Cod	Assertivas	Geral	Equipes				
				Educ	Com	Planej	Inov	Con/Fin
8. Relacionamento e parceria	●	Mantemos parcerias estratégicas para desenvolvimento de iniciativas inovadoras.	3,84	4,05	3,70	3,80	4,33	3,75
	●	Temos colaborações efetivas com universidades, centros de pesquisa e outras instituições acadêmicas.	3,43	3,61	3,60	3,13	3,79	3,06
	●	Participamos ativamente de redes e eventos de inovação para fortalecer nosso ecossistema.	3,82	4,09	3,50	3,73	4,38	3,81
	➔	O relacionamento com outras instituições é uma alavanca para nossas atividades de inovação.	4,08	4,23	3,80	4,00	4,46	3,81
	➔	Estamos abertos e buscamos ativamente novas parcerias que possam enriquecer nossa capacidade de inovação.	4,11	4,31	3,90	4,07	4,71	4,00
	●	Nossas parcerias são avaliadas regularmente para garantir que contribuam para nossos objetivos de inovação.	3,74	3,99	3,60	3,20	4,25	3,75

Fat	Cod	Assertivas	Geral	Equipes				
				Educ	Com	Planej	Inov	Con/Fin
9. Infraestrutura orçamentária para inovação	●	Temos a intenção de buscar fundos externos para financiar nossas estratégias de inovação.	3,24	2,72	2,90	2,60	2,79	3,25
	●	Temos um orçamento específico dedicado a atividades de inovação.	3,29	2,64	3,30	2,67	2,96	3,38
	➔	Alocamos recursos de maneira estratégica para maximizar o impacto de nossas iniciativas de inovação.	3,46	3,24	3,50	3,13	3,42	3,50
	●	Existem processos claros para a gestão e alocação de recursos orçamentários em atividades de inovação.	3,23	2,62	3,30	2,33	2,67	3,13
	➔	Avaliamos o retorno sobre investimento de nossas atividades de inovação de forma rigorosa.	2,70	2,35	2,80	2,27	2,46	2,81
	●	Encorajamos a captação de recursos através de parcerias e colaborações.	3,32	2,98	2,80	2,93	2,92	3,44



DESAFIOS

Construindo Equipes Administrativas e Financeiras mais inovadoras

Desenvolvimento de uma mentalidade inovadora

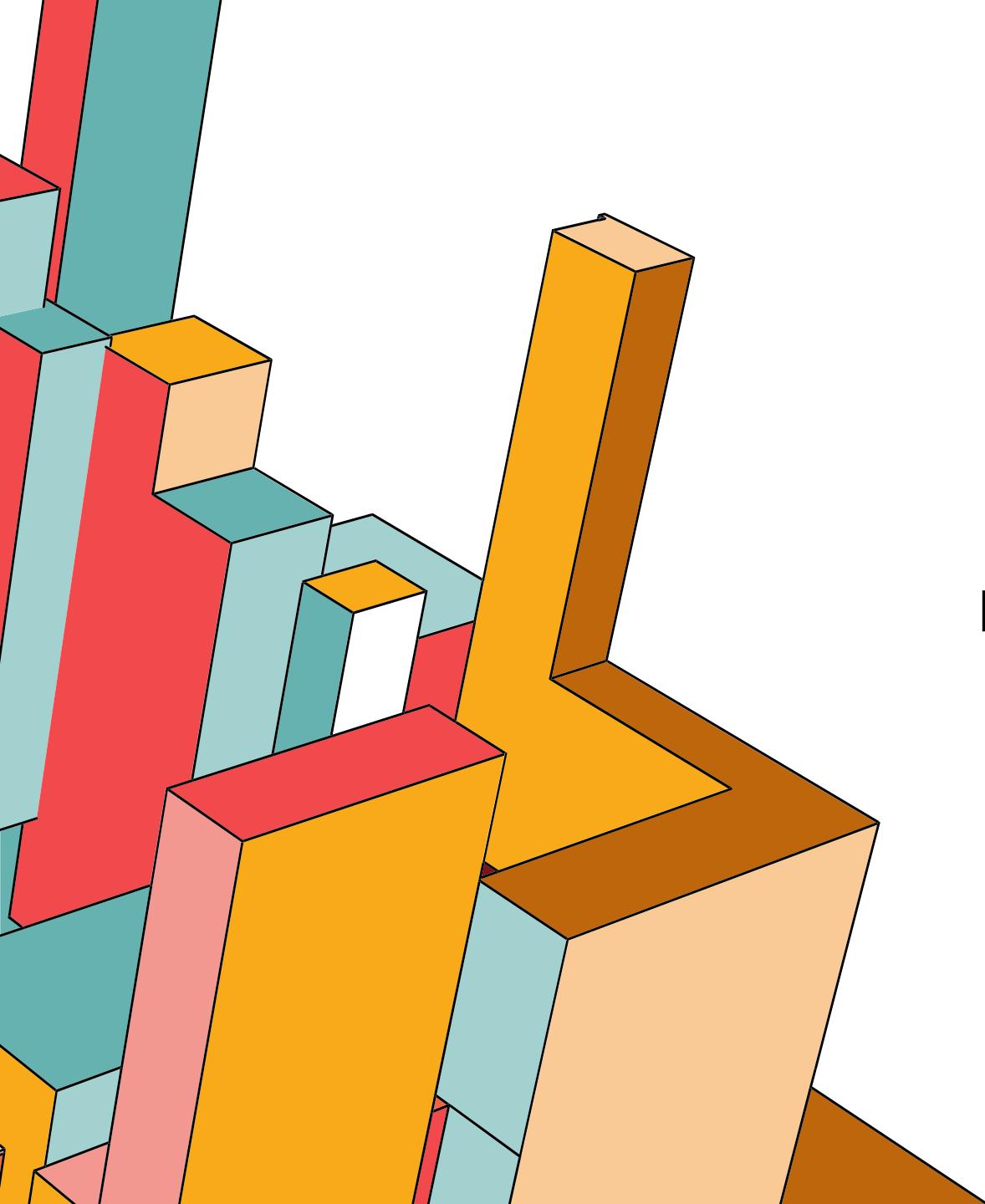
- Resistência à mudança
- Conformismo
- Falta de diversidade
- Foco no curto prazo,
- Cultura de silêncio e medo das opiniões divergentes

Consolidação de processos e estruturas formais que favoreçam a inovação

- Silos organizacionais
- Capacitação insuficiente
- Falta de incentivos e meritocracia justa
- Excesso de burocracia e falta de sentido
- Acompanhamento e avaliação ineficientes

Reforço da segurança organizacional para experimentar coisas novas

- Inexistência de espaços e tempos para experimentação
- Aversão ao risco
- Cultura da punição
- Falta de liderança empática



Inovar **não se trata apenas de grandes saltos**, mas também de melhorias contínuas e incrementais que tornam os serviços e processos mais eficientes e os produtos mais valiosos.

Por mais assustador que possa num primeiro momento parecer, **a beleza dessa jornada está, justamente, em sua imprevisibilidade.**

A organização pode não saber exatamente onde a inovação a levará, mas ela pode ter certeza de que **o processo será repleto de aprendizado, crescimento e descoberta.**

Obrigado!

anderson.pena@senac.br

