



# RELATÓRIO DE GESTÃO EXERCÍCIO 2017

## **SENAR-AR/SC**

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural –  
Administração Regional de Santa Catarina

Site na Internet: [www.senar.com.br](http://www.senar.com.br)

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ATeG – Assistência Técnica e Gerencial  
AR – Administração Regional  
CBO – Classificação Brasileira de Ocupações  
CDB – Certificado de Depósito Bancário  
CDI – Certificado de Depósito Interbancário  
CFC – Conselho Federal de Contabilidade  
CGU – Controladoria Geral da União  
CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
CR – Captação de Recursos  
DN – Decisão Normativa  
DOU – Diário Oficial da União  
EaD – Educação a Distância  
FPR – Formação Profissional Rural  
GAS – Gestão de Atividades SENAR  
IN – Instrução Normativa  
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social  
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
MEC – Ministério da Educação  
MTE – Ministério do Trabalho  
NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade  
OA – Outras Atividades  
PAT – Plano Anual de Trabalho  
PE – Programas Especiais  
PRI – Produção de Recursos Instrucionais e Institucionais  
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego  
PS – Promoção Social  
RFB – Receita Federal do Brasil  
RH – Desenvolvimento de Recursos Humanos  
SEO – Sistema de Elaboração Orçamentária  
SGBF - Sistema de Gestão da Bolsa Formação  
SIGEOR - Sistema de Gestão Orientado a Resultados  
SIGES – Sistema de Gestão do SENAR  
SISTEC - Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica  
TCU – Tribunal de Contas da União  
UJ – Unidade Jurisdicionada

## LISTA DE QUADROS, GRÁFICOS E FIGURAS

Quadro 1 - Macroprocessos Finalísticos.....	12
Quadro 2 – PAT 2017 - Previsto x Realizado .....	15
Quadro 3 – Cadeias Produtivas da ATeG .....	16
Quadro 4 – Linhas de ação e áreas ocupacionais da FPR.....	16
Quadro 5 – Áreas e Atividades da PS .....	18
Quadro 6 – Estrutura da capacitação de RH.....	19
Quadro 7 – PAT 2017 - Previsto x Realizado .....	20
Quadro 8 – Síntese de Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) - Planejada (PAT/2017) x Realizada 2017.....	21
Quadro 9 – Síntese da FPR em 2017, incluindo os programas especiais da FPR – Turmas, Público Previsto e Carga-horária (PAT 2017) x Turmas, Público Atendido e Carga-horária (executado em 2017) .....	21
Quadro 10 – Síntese de Outras Atividades - Planejadas (PAT/2017) X Realizadas 2017. ....	22
Quadro 11 – Síntese da PS em 2017, incluindo os programas especiais da PS – Turmas, Público previsto e Carga-horária (PAT/2017) x Turmas, Público atendido e Carga-horária executada em 2017 por área de atividade .....	22
Quadro 12 – Resumo da Capacitação de RH realizada em 2017 x planejado (PAT) 2017 .....	23
Quadro 13 – Despesa corrente por hora/aula e por participante – 2017 e 2016. ....	31
Quadro 14 - Comparativo das Receitas e Despesas Totais 2017-2016 (valores em R\$ 1,00) .....	32
Quadro 15 - Resultados físicos e financeiros previstos .....	33
Quadro 16 – Ações orçamentárias.....	33
Quadro 17- PAT 2018 – Quantidade Total de Eventos, Participantes e Carga-horaria planejados .....	34
Quadro 18 – Objetivos estratégicos.....	37
Quadro 19 - Descrição detalhada de cada indicador – RH interno. ....	41
Quadro 20 - Descrição detalhada de cada indicador – RH externo. ....	42
Quadro 21 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 4 . ....	44
Quadro 22 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 5. ....	46
Quadro 23 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 6. ....	48
Quadro 24 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 7. ....	50
Quadro 25 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 8. ....	52
Quadro 26 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 9. ....	53
Quadro 27 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 10. ....	55
Quadro 28 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 11. ....	56
Quadro 29 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 12. ....	59
Quadro 30 – Avaliação do Sistema de Controles Internos da UJ.....	65
Quadro 31 – Acesso às informações da Entidade .....	70
Quadro 32 - Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes .....	70
Quadro 33 – Principais receitas.....	79
Quadro 34 – Principais despesas.....	80
Quadro 35 – Balanço orçamentário .....	81
Quadro 36 – Balanço orçamentário .....	82
Quadro 37 – Contratos que houve pagamentos no exercício a que se refere a prestação de contas .....	83
Quadro 38 – Contratos que houve pagamentos no exercício a que se refere a prestação de contas .....	84
Quadro 39 - Transferências para federações e confederações .....	84
Quadro 40 - Força de Trabalho – Situações apuradas em 31/12 de 2015/2016/2017.....	86
Quadro 41 - Distribuição da Lotação Efetiva - Situações apuradas em 31/12/2017 .....	86
Quadro 42 – Situações que reduzem a força de trabalho - Situações apurada em 31/12/2017 .....	86
Quadro 43 - Quantidade de Empregados por Nível de Escolaridade – Situações em 31/12 de 2015/2016/2017.....	87
Quadro 44 – Composição do Quadro de Empregados por Cargo – Situações em 31/12 de 2015/2016/2017 .....	87
Quadro 45 – Custos Associados à Manutenção dos Recursos Humanos .....	88
Quadro 46 – Turnover .....	90
Quadro 47 – Composição do quadro de RH por faixa etária – Situação em 31/12.....	90
Quadro 48 – Avaliações Treinamentos .....	91
Quadro 49 – Terceirização de mão de obra – serv. limpeza, higiene e vigilância.....	92
Quadro 50 - Composição do Quadro de Estagiários. ....	92
Quadro 51 – Remuneração Anual de Administradores.....	94
Quadro 52 – Remuneração Consolidada Anual de Administradores .....	94

Quadro 53 – Outros pagamentos à Administradores .....	94
Quadro 54 – Imóvel de propriedade da entidade .....	95
Quadro 55 - Situação de atendimento das demandas do TCU .....	96
Quadro 56 - Situação de atendimento das demandas da CGU .....	96

Gráfico 1: Comparativo das ações planejadas do PAT 2017 com o PAT Reformulado 2017.....	20
Gráfico 2: Quantidade de eventos realizados em 2017 e 2016.....	24
Gráfico 3: Comparação do número total de participantes nos anos de 2017 e 2016.....	24
Gráfico 4: Carga horária total executada no ano de 2017 e 2016.....	25
Gráfico 5: Total de turmas, participantes e carga horária executados em 2017 e 2016.....	26
Gráfico 6: Eventos de FPR por região do SENAR AR/SC em 2017 e 2016.....	27
Gráfico 7: Eventos de PS por região do SENAR AR/SC em 2017 e 2016.....	27
Gráfico 8: Participantes FPR e PS em 2017 .....	28
Gráfico 9: Relação do número de eventos por funcionários ativos em 2017 e 2016.....	29
Gráfico 10: Número de Supervisões por número de supervisores regionais em 2017 e 2016.....	29
Gráfico 11: Relação entre o número de eventos realizados, por número de municípios atendidos em 2017 e 2016 .....	30
Gráfico 12: Número de supervisões em 2017 por região .....	30
Gráfico 13: Percentual de eventos supervisionados em 2017 e 2016.....	31
Gráfico 14 – Avaliação de Concluintes – Perguntas sobre a avaliação da qualidade do curso em relação: 1.1 Material das aulas teóricas; 1.2. Material das aulas práticas; 1.3. Se os assuntos desenvolvidos estavam adequados ao curso; 1.4. Se o tempo de duração do curso foi suficiente.....	71
Gráfico 15 – Avaliação de Concluintes – Perguntas sobre a avaliação do desempenho dos instrutores em relação a: 2.1 Forma de tratar os participantes; 2.2. Explicação do conteúdo; 2.3. Estímulo à participação de todos; 2.4. Pontualidade e cumprimento de carga-horária.....	72
Gráfico 16 – Avaliação de Concluintes – Perguntas sobre a <b>Organização/Mobilização do Curso</b> em relação ao item 3.1, Avaliação quanto a época em que o curso aconteceu; 3.2. Avaliação quanto ao convite e orientações prévias para participar do evento; 3.3. Avaliação quanto a quantidade e qualidade da alimentação fornecida; 3.4. Avaliação sobre o local do evento. ....	73
.....	74
Gráfico 17 – Avaliação de Concluintes – Avaliação dos participantes sobre a <b>possível contribuição do curso</b> em relação à: 4.1. Melhoria do desempenho no trabalho; 4.2. Possível contribuição do curso para melhorar os conhecimentos; 4.3. Possível contribuição do curso para aumentar a renda; 4.4. Possível contribuição do curso para melhorar a qualidade de vida. ....	74
Gráfico 18 – Nota atribuída pelo participante para os treinamentos já realizados (FPR e PS).....	75
Gráfico 19 - Opinião dos egressos quanto às possíveis mudanças ocorridas na vida após a conclusão dos treinamentos em Formação Profissional Rural.....	76
Gráfico 20 - Indicação para os treinamentos em Formação Profissional Rural e Promoção Social do SENAR-AR/SC.....	77
Gráfico 21 - Opinião quanto às possíveis mudanças ocorridas na vida após a conclusão dos treinamentos em Promoção Social.....	77
Gráfico 22 – Principais Receitas .....	79
Gráfico 23 – Principais Despesas.....	80
.....	81
Gráfico 24 – Comparativo da Arrecadação 2017 Vs. 2016.....	81
Gráfico 25 – Evolução da Arrecadação 2009/2017 .....	82
Gráfico 26 – Gastos por atividade.....	83

Figura 1 – Organograma do SENAR-AR/SC.....	9
Figura 2 – Mapa Estratégico do SENAR-AR/SC .....	36
Figura 3 – Resultados Pactuados da diretriz 3 RH Interno. ....	41
Figura 4 – Resultados Pactuados diretriz 3 RH Externo .....	42
Figura 5 – Resultados Pactuados da diretriz 4 .....	44
Figura 6 – Resultados pactuados da diretriz 5.....	46
Figura 7 – Resultados pactuados da diretriz 6.....	48
Figura 8 – Resultados Pactuados da diretriz 7 .....	50
Figura 9 – Resultados pactuados da diretriz 8.....	51
Figura 10 – Resultados pactuados da diretriz 9.....	53
Figura 11 – Resultados Pactuados da diretriz 10. ....	54
Figura 12 - Resultados Pactuados da Diretriz 11 .....	56
Figura 13 – Resultados Pactuados da Diretriz 12.....	58
Figura 14 – Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico.....	60

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO .....	6
2. VISÃO GERAL DA UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS .....	7
2.1. IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE .....	7
2.2. FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS .....	9
2.3. AMBIENTE DE ATUAÇÃO .....	11
3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL .....	14
3.1. RESULTADOS DA GESTÃO E DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	14
3.2. INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO .....	36
3.3. ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	59
4. GOVERNANÇA .....	62
4.1. DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA .....	62
4.2. GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS .....	65
5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE .....	69
5.1. CANAIS DE ACESSO AO CIDADÃO .....	69
5.2. MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA SOBRE A ATUAÇÃO DA UNIDADE .....	69
5.3. AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PELOS CIDADÃOS-USUÁRIOS .....	70
6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS .....	79
6.1. DESEMPENHO FINANCEIRO DO EXERCÍCIO .....	79
6.2. PRINCIPAIS CONTRATOS FIRMADOS .....	83
6.3. TRANSFERÊNCIAS, CONVÊNIOS E CONGÊNERES .....	84
6.4. TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS .....	85
6.5. SISTEMÁTICA DE APURAÇÃO DE CUSTOS NO ÂMBITO DA UNIDADE E CÁLCULOS REFERENTES À GRATUIDADE DOS CURSOS (SOMENTE PARA AS ENTIDADES DO SESC, SENAI, SESI E SENAC) .....	85
6.6. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA NBC T 16.6 E NOTAS EXPLICATIVAS .....	85
6.7. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E NOTAS EXPLICATIVAS FEITAS DE ACORDO COM LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA .....	85
7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO .....	86
7.1. GESTÃO DE PESSOAS, TERCEIRIZAÇÃO E CUSTOS RELACIONADOS .....	86
7.2. REMUNERAÇÃO DO CORPO DE DIRIGENTES E CONSELHEIROS .....	92
7.3. GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO .....	95
7.4. GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE .....	95
8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE .....	96
8.1. TRATAMENTO DAS RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO .....	96
8.2. TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA INTERNA .....	96

## 1. APRESENTAÇÃO

O presente Relatório de Gestão tem como objetivo apresentar os elementos identificadores da unidade, bem como a análise do planejamento estratégico e os resultados da gestão técnica, orçamentária e financeira, prestando contas dos recursos investidos na instituição e dos resultados alcançados durante o exercício de 2017, conforme as disposições da Instrução Normativa - IN TCU 63/2010, Decisões Normativas do TCU - DN 161/2017 e DN 163/2017 e da Portaria nº 59/2017.

Está estruturado em oito capítulos e uma seção de anexos e apêndices.

No segundo capítulo apresentamos a visão geral da unidade prestadora de contas, com informações sobre a Identificação da Unidade, Finalidade e Competências Institucionais e Ambiente de atuação;

No terceiro capítulo, é detalhado o Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário, com resultados da Gestão e dos objetivos estratégicos. Destaca-se, nesse capítulo, as informações relacionadas à execução do seu Plano Anual de Trabalho, trazendo comparativos entre planejamentos e execução das ações e atividades no ano de 2017 e apresentação dos indicadores de desempenho. Ainda nesse capítulo, é detalhado o planejamento estratégico.

No quarto capítulo estão estruturadas as informações sobre as estruturas de governança, detalhando-se os órgãos e estruturas que dão suporte à manutenção de um ambiente de controle adequado. Além disso, é apresentado a Gestão e riscos e controles internos da instituição.

No quinto capítulo são apresentadas as informações do Relacionamento com a Sociedade, os canais de acesso ao cidadão, Mecanismos de Transparência sobre a Atuação da Unidade e Avaliação dos Produtos e Serviços Pelos Cidadãos-Usuários.

No capítulo 6 temos o desempenho financeiro e informações contábeis, no qual conta o desempenho Financeiro do Exercício, os principais contratos firmados, as transferências, convênios e congêneres são apresentadas, são detalhadas as informações sobre o tratamento contábil da depreciação e amortização de itens do patrimônio, a sistemática de apuração dos custos, além de fazer referência às demonstrações contábeis.

No item 7, estão descritas as áreas especiais da gestão, com informações sobre a gestão de pessoas, do patrimônio e gestão ambiental e Sustentabilidade.

Por fim, no capítulo 8, o relatório de gestão traz, o detalhamento da conformidade da gestão com as demandas dos órgãos de controle.

A metodologia adotada neste relatório para as fórmulas de cálculo e o método de medição está centrada nos comparativos das metas quantitativas previstas no PAT e as ações efetivamente realizadas no exercício e ainda no comparativo das ações/atividades realizadas no exercício em relação ao ano anterior.

Concluimos que, mesmo havendo uma série de variáveis, tais como chuvas e sazonalidade de culturas, e os reflexos da crise econômica, atingimos os resultados esperados para o exercício de 2017.

## 2. Visão geral da unidade prestadora de contas

### 2.1. Identificação da Unidade

#### Poder e órgão de vinculação

**Poder:** Executivo

**Órgão de vinculação:** Ministério do Trabalho

#### Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ)

**Denominação:** SENAR-AR/SC

**Natureza Jurídica:** Serviço Social Autônomo

**CNPJ:** 04.260.738/0001-49

**Principal atividade:** Outras Atividades de Ensino não especificadas anteriormente

**Código CNAE:** 8599-6/99

#### Contatos

**Telefones/fax:** 48 – 33319700 / 33330105

**Endereço postal:** Rua Delminda Silveira, 200 – Bairro Agrônômica – CEP: 88025-500, Florianópolis- SC

**Endereço eletrônico:** senar-sc@senar.com.br

**Página na internet:** www.senar.com.br

Identificação dos administradores			
Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
<b>Administrador da entidade</b>	José Zeferino Pedrozo	003.151.929-68	07/2015 – 07/2019
<b>Membros do Conselho Administrativo Regional:</b>			
Representante 1 (FETAESC)	José Walter Dresch	430.178.359-87	07/2015 – 07/2019
Representante 2 (FETAESC)	Luiz Sartor	433.031.969-15	07/2015 – 07/2019
Representante 1 (OCESC)	Luiz Vicente Suzin	387.091.049-68	07/2015 – 07/2019
Representante 2 (OCESC)	Neivo Luiz Panho	469.340.739-91	07/2015 – 07/2019
Representante 1 (AGROINDÚSTRIAS)	Ricardo de Gouvêa	514.425.909-04	07/2015 – 07/2019
Representante 2 (AGROINDÚSTRIAS)	Cinthyia Monica da Silva Zanuzzi	892.430.219-15	07/2015 – 07/2019
Representante 1 (SENAR NACIONAL)	Daniel Klüppel Carrara	477.977.891-34	07/2015 – 07/2019
Representante 2 (SENAR NACIONAL)	Adilcio Pedro Pazetto	245.763.879-87	07/2015 – 07/2019
<b>Membros do Conselho Fiscal Regional:</b>			
Representante 1 (FETAESC)	Valdeci de Andrada Pereira	288.764.669-91	07/2015 – 07/2019
Representante 2 (FETAESC)	Adriano da Cunha	018.562.509-62	07/2015 – 07/2019
Representante 1 (FAESC)	Tatiane Mecabô Cupello	026.593.759-09	07/2015 – 07/2019
Representante 2 (FAESC)	Gilberto Modesto da Silva	540.179.129-15	07/2015 – 07/2019
Representante 1 (SENAR NACIONAL)	Rita Marisa Alves	417.238.809-49	07/2015 – 07/2019
Representante 2 (SENAR NACIONAL)	Pedro Cavalheiro de Almeida	032.239.909-25	07/2015 – 07/2019
<b>Diretores:</b>			
Diretoria 1 (SUPERINTENDÊNCIA)	Gilmar Antônio Zanluchi	556.281.179-00	01/01/2017 a 31/12/2017
Diretoria 2 (ADMINISTRATIVA FINANCEIRA E CONTÁBIL)	Gilson Angnes	692.786.959-04	01/01/2017 a 31/12/2017
Diretoria 3 (JURIDICA)	Clemerson Jose Argenton	892.810.559-53	01/01/2017 a 31/12/2017
Diretoria 4 (TÉCNICA)	Olices Osmar Santini Rodrigo Pedrozo	141.945.979-15 078.628.539-70	01/01/2017 a 31/12/2017

Unidades descentralizadas				
Nome	Principal Atividade	Responsável	Telefone e e-mail	Endereço

A entidade não possui unidades descentralizadas

### Organograma funcional

No topo do organograma do SENAR-AR/SC encontra-se o Conselho Administrativo Estadual, órgão máximo no âmbito da Administração Regional de Santa Catarina, que é composto pelo Presidente da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina – FAESC, que é seu presidente nato; 01 (um) representante da Administração Central do SENAR, o Presidente da Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina - FETAESC, 01 (um) representante da Agroindústria e 01 (um) representante das Organizações das Cooperativas do Estado de Santa Catarina – OCESC e igual número de suplentes.

Além do Conselho Administrativo temos o Conselho Fiscal, órgão colegiado de fiscalização dos atos administrativos da Administração Regional. É composto por 03 (três) membros titulares e igual número de suplentes indicados pela Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina - FAESC, pelo SENAR – Administração Central e pela Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina - FETAESC.

A atuação do Conselho Administrativo e do Conselho Fiscal da instituição apoia-se numa Superintendência, 3 (três) assessorias e outros 8 (oito) setores, todos ligados diretamente à Superintendência, conforme apresentado na Figura 1.



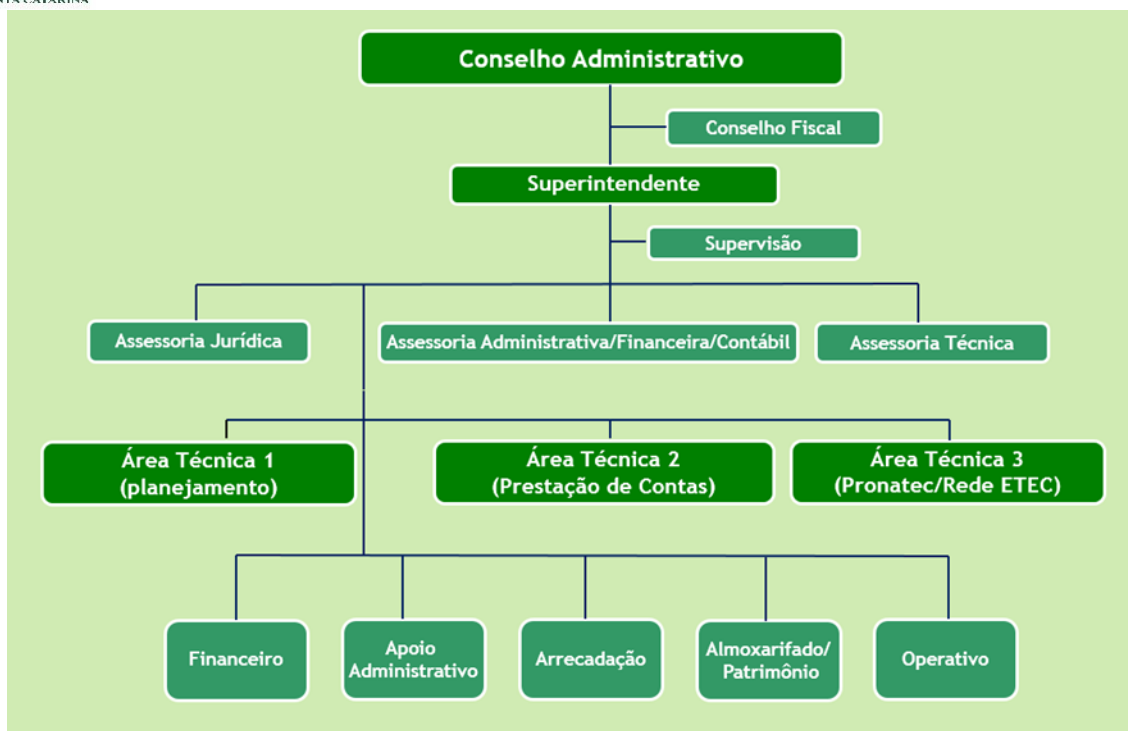


Figura 1 – Organograma do SENAR-AR/SC.

## 2.2. Finalidade e Competências Institucionais

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR, criado pela Lei nº 8.315, de 23 de dezembro de 1991, é uma entidade de direito privado, paraestatal, mantida pela classe patronal rural, vinculada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e administrada por um Conselho Deliberativo tripartite. Integrante do chamado ‘Sistema S’, tem como função cumprir a missão estabelecida pelo seu Conselho Deliberativo, composto por representantes do governo federal e das classes trabalhadora e patronal rural.

O SENAR-AR/SC está vinculado à Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina (FAESC) e tem como missão “*Realizar a Educação Profissional, a Assistência Técnica e Gerencial e as Atividades de Promoção Social, contribuindo para um cenário de crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo*”, com base nos princípios e diretrizes institucionais, as quais estão consolidadas no documento norteador nacional, denominado Série Metodológica do SENAR.

Para cumprir a sua missão institucional, o SENAR atua em três vertentes prioritárias de trabalho: Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), Formação Profissional Rural (FPR) e Promoção Social (PS), inseridas no contexto socioeconômico do meio rural, cujas competências estão estruturadas nos seguintes princípios:

- Organizar, administrar e executar, em todo o estado de Santa Catarina, grupos de Assistência Técnica e Gerencial, ações de Formação Profissional Rural e atividades de Promoção Social dos trabalhadores e produtores rurais;

- Assistir as entidades empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização de aprendizagem metódica ministrada no próprio emprego;
- Com base nos princípios da livre iniciativa e da economia de mercado, estabelecer e difundir metodologias adequadas à formação profissional rural e promoção social do trabalhador rural;
- Exercer a coordenação, supervisão e fiscalização da execução dos programas e projetos de formação profissional rural e promoção social;
- Assessorar o Governo Federal em assuntos relacionados com a formação de profissionais rurais e atividades assemelhadas.

Missão	Visão de futuro
Realizar a Educação Profissional, a Assistência Técnica e Gerencial e as atividades de Promoção Social, contribuindo para um cenário de crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo.	Ser referência em formação profissional e assistência técnica ao produtor e trabalhador rural

Normas da UJ	
Norma	Endereço para acesso
Lei nº 8.315/91, publicada no DOU no dia 24/12/1991	<a href="http://www.senar.org.br/biblioteca/legislacao">http://www.senar.org.br/biblioteca/legislacao</a>
Decreto nº 566/92, publicado no DOU no dia 11/06/1992	<a href="http://www.senar.org.br/biblioteca/legislacao">http://www.senar.org.br/biblioteca/legislacao</a>
Regulamento de Licitações do SENAR	<a href="http://www2.senar.com.br/Licitacoes">http://www2.senar.com.br/Licitacoes</a>
Regimento Interno	<a href="http://www.senar.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/regimento_interno_do_senar_2017.pdf">http://www.senar.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/regimento_interno_do_senar_2017.pdf</a>
Outros documentos	Endereço para acesso
Mapa estratégico	<a href="http://sigeor.senar.com.br">sigeor.senar.com.br</a>
Planejamento estratégico	<a href="http://sigeor.senar.com.br">sigeor.senar.com.br</a>
Indicadores de desempenho utilizados na gestão	<a href="http://www2.senar.com.br/Transparencia/RelatorioGestao">http://www2.senar.com.br/Transparencia/RelatorioGestao</a>
Organograma	<a href="http://www2.senar.com.br/Transparencia/RelatorioGestao">http://www2.senar.com.br/Transparencia/RelatorioGestao</a>
Macroprocessos finalísticos	<a href="http://www2.senar.com.br/Transparencia/RelatorioGestao">http://www2.senar.com.br/Transparencia/RelatorioGestao</a>

## **2.3. Ambiente de Atuação**

### **2.3.1. Ambiente de atuação da entidade**

O ambiente de atuação do SENAR é caracterizado pelo meio rural catarinense com os produtores (pessoas físicas ou jurídicas) e trabalhadores rurais e suas famílias. A capilaridade do SENAR permite o atendimento de demandas em todos os municípios do estado de Santa Catarina com vocação agropecuária.

Em 2017, Santa Catarina consolidou-se entre as 10 potências brasileiras na produção agropecuária, retratando o belo desempenho do estado nos últimos anos. Em 2017, de acordo com a Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca de SC, a agropecuária Catarinense registrou um faturamento de R\$ 29,5 bilhões, e as lavouras registraram crescimento de 6,6% no rendimento, obtendo uma safra recorde. Neste sentido, o mercado reagiu com menor intensidade em relação ao preço, consequência de uma cadeia produtiva atomizada no setor de lavouras, se comparado ao contexto nacional. Observou-se um ligeiro acréscimo do valor bruto da produção em torno de 0,6% em relação ao ano anterior, que se justifica pelos preços terem sido inferiores ao período anterior, havendo uma compensação assegurada pelo expressivo aumento da quantidade produzida de determinados produtos do agronegócio catarinense.

A expectativa para o próximo ano é de crescimento na área de plantio. O estado deve cultivar mais de 700 mil hectares na safra 2017/2018, porém com rendimento inferior. Os principais produtos catarinenses são: Carne suína, carne de frango, leite, soja e fumo, além de ser o principal produtor nacional de maçã e cebola. Tais produtos geram enriquecimento no âmbito regional, estadual e nacional, segundo dados do Instituto Cepa.

No ambiente interno o Senar possui um corpo de dirigentes e colaboradores qualificados para a consecução dos seus objetivos. O Senar possui 27 colaboradores, sendo 25 ativos. Dos colaboradores ativos, 6 encontram-se na área meio e 19 na área fim.

A frota de veículos do SENAR-AR/SC, regulamentada pela portaria nº 05/2014, é composta de 10 (dez) unidades, sendo que 03 (três) atendem a sede e 07 (sete) atendem as Supervisões Regionais. O parque tecnológico está equipado com servidores e computadores necessários as atividades.

### **2.3.2. Ambiente de negócios da unidade**

#### ***i. Descrição geral***

O SENAR tem como principais objetivos realizar a assistência técnica e gerencial, educação profissional e a promoção social das pessoas do meio rural, com base nos princípios, diretrizes e padrão de qualidade institucionais.

O objetivo do SENAR-AR/SC é promover a formação e a promoção social do público-alvo, constituído de trabalhadores e produtores rurais e suas famílias, que são beneficiados com processos educativos vinculados à realidade do meio rural, visando o seu desenvolvimento como cidadão e trabalhador, numa perspectiva de crescimento e de bem-estar social.

No cumprimento da sua missão institucional, o SENAR-AR/SC estabelece três vertentes prioritárias de trabalho, sendo elas a Formação Profissional Rural (FPR), a Promoção Social (PS) e a Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), conforme previsto na missão institucional “Realizar a Educação Profissional, a Assistência Técnica e Gerencial e as Atividades de Promoção Social, contribuindo para

um cenário de crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo”.

Estas vertentes (FPR, PS e ATeG) compreendem os macroprocessos finalísticos, demandando a maior parte do esforço operacional e financeiro da entidade. Foram conduzidos, de acordo com as normas e diretrizes nacionais, com base no Planejamento Organizacional abaixo descrito:

Quadro 1 - Macroprocessos Finalísticos

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Formação Profissional Rural (FPR)	<p>Processo educativo, sistematizado, que se integra aos diferentes níveis e modalidades da educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia, objetivando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para a vida produtiva e social, atendendo às necessidades de efetiva qualificação para o trabalho com perspectiva de elevação da condição sócio profissional do indivíduo. Abrange as seguintes Linhas de Ação:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agricultura;</li> <li>2. Pecuária;</li> <li>3. Silvicultura;</li> <li>4. Aquicultura;</li> <li>5. Agroindústria;</li> <li>6. Atividades de Apoio Agrossilvipastoril;</li> <li>7. Atividades relativas à prestação de serviços.</li> </ol>	<p><b>Modalidades de Educação</b></p> <p><b>1. Educação Não Formal</b></p> <p>1.1. <b>Formação Inicial:</b></p> <p>1.1.1. Aprendizagem Rural</p> <p>1.1.2. Qualificação Profissional Básica</p> <p><b>1.2. Formação Continuada</b></p> <p>1.2.1. Aperfeiçoamento</p> <p>1.2.2. Atualização</p> <p>1.2.3. Especialização</p> <p><b>2. Educação Formal</b></p> <p>2.1. <b>Educação Profissional Técnica de Nível Médio:</b></p> <p>2.1.1. Qualificação Profissional Técnica</p> <p>2.1.2. Habilitação Técnica (<i>Rede e-Tec</i>)</p> <p>2.1.3. Especialização Técnica</p> <p><b>2.2. Educação Profissional Tecnológica de Graduação de Graduação e Pós-graduação</b></p> <p>2.2.1. Graduação</p> <p>2.2.2. Pós-graduação</p>	<p>Pessoas do meio rural, associadas aos processos produtivos agrossilvipastoris.</p>	<p>SENAR-AR/SC</p>
Promoção Social (PS)	<p>Conjunto de atividades com enfoque educativo, que possibilita ao trabalhador, ao produtor rural e às suas famílias a aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades pessoais e sociais e mudanças de atitudes, favorecendo, assim, uma melhor qualidade de vida e participação na comunidade rural.</p>	<p><b>Área de Atividade/Caráter</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alimentação e nutrição /Educativo e preventivo;</li> <li>2. Artesanato / Educativo, cultural, econômico;</li> <li>3. Cultura / Cultural, educativo, recreativo;</li> <li>4. Educação / Educativo, participativo, preventivo;</li> <li>5. Esporte e lazer / Educativo, participativo, recreativo;</li> <li>6. Saúde / Educativo, preventivo, atendimento;</li> <li>7. Apoio às comunidades rurais / Educativo, preventivo, atendimento.</li> </ol> <p><b>Tipos de Programações e Estratégias Educativas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atividades físicas;</li> <li>2. Campanha;</li> <li>3. Curso;</li> </ol>	<p>Pessoas do meio rural associadas aos processos produtivos agrossilvipastoris</p>	<p>SENAR-AR/SC</p>

		4. Dia especial; 5. Encontro; 6. Oficina; 7. Palestra; 8. Programa; 9. Seminário; 10. Torneio; 11. Treinamento.		
Assistência Técnica e Gerencial (ATeG)	<p>É um serviço de educação não formal, de caráter continuado, que promove processos de gestão e produção no meio rural.</p> <p>Compreende assistência técnica associada à consultoria gerencial, em consonância com a FPR e PS, visando a gestão sustentável e lucrativa de propriedades rurais.</p> <p>Está fundamentada em 5 etapas do processo a ser aplicado no desenvolvimento da propriedade rural atendida:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico Produtivo Individualizado;</li> <li>2. Planejamento Estratégico;</li> <li>3. Adequação Tecnológica;</li> <li>4. Capacitação Profissional Complementar;</li> <li>5. Avaliação Sistemática de Resultados.</li> </ol>	<p>Visitas técnicas e gerenciais mensais de 4 horas, totalizando 96 horas por unidade, com duração de 2 anos.</p> <p>São atendidas as seguintes <b>Cadeias Produtivas</b>:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apicultura;</li> <li>2. Bovinocultura de corte;</li> <li>3. Bovinocultura de leite;</li> <li>4. Fruticultura;</li> <li>5. Olericultura;</li> <li>6. Ovinocultura de corte;</li> <li>7. Piscicultura.</li> <li>8. Maricultura.</li> </ol>	Produtores Rurais.	SENAR-AR/SC

Fontes: Doc. nº 2 e 4 – Série metodológica – SENAR/2013 e Documento Norteador ATeG – SENAR/2017.

## *ii. Adversidades*

A execução das ações planejadas pelo SENAR-AR/SC está sujeita a alterações em função da ocorrência de situações adversas resultantes das condições climáticas, ocorrência de intempéries ou outros fenômenos que podem atingir as atividades rurais. Tais situações podem influenciar na disponibilidade do público alvo dos programas da FPR e da PS e na adoção de novas ações emergenciais e específicas, de acordo com o surgimento de outras necessidades.

No ano de 2017, apesar da boa safra registrada em Santa Catarina, em relação ao clima, ocorreu uma forte estiagem no último quadrimestre, o que afetou negativamente culturas como milho, feijão e soja. Essa estiagem, além de afetar a produtividade das lavouras, interfere indiretamente na disponibilidade do público alvo para os treinamentos.

## *iii. Riscos*

Diversos fatores econômicos, sociais e climáticos podem influenciar na demanda do público alvo para os treinamentos e ações do SENAR-AR/SC, o que pode resultar em riscos para o cumprimento das metas planejadas e realizadas. Porém, até o momento, não detectamos algum risco de alto grau de probabilidade de ocorrer que contenha alto grau de severidade nas ações da entidade.

*iv. Estratégias de enfrentamento*

A fim de viabilizar a execução dos eventos associados à FPR e à PS, o SENAR-AR/SC estabelece parcerias locais com entidades como Sindicatos Rurais, Associações de Produtores, Entidades de Classe Organizadas, e outros que as auxiliem a alcançar a clientela de modo abrangente e efetivo no maior número possível de municípios do estado. Essas entidades, por seu poder de atuação como lideranças locais e junto a seus associados, em geral atingem a capilaridade almejada pela instituição, contribuindo para o levantamento das necessidades locais de capacitação profissional e promoção social, bem como para a mobilização e composição das turmas, de acordo com a melhor época de realização, reduzindo a evasão nos eventos em decorrência de fatores adversos que podem interferir no cumprimento das metas estabelecidas.

### **3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL**

#### **3.1. Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos**

Para o atendimento de seus objetivos institucionais e o cumprimento de sua missão, o SENAR-AR/SC desenvolve uma série de ações relacionadas às suas atividades finalísticas, necessárias ao cumprimento das metas físicas e financeiras estabelecidas. Desta forma, o planejamento estratégico do SENAR-AR/SC tem como foco os panoramas dos ambientes externo e interno à instituição, do ano em curso e do ano consecutivo, materializado no PAT e PAT Reformulado, voltados às necessidades da clientela do SENAR e do mercado de trabalho.

Os objetivos estratégicos da instituição são consolidados anualmente no Plano Anual de Trabalho (PAT) que é elaborado conforme recomendado na Série Metodológica do SENAR/2013, compatibilizando o diagnóstico externo, que reflete o retrato das características sociopolíticas e econômicas dos municípios e regiões do estado, e diagnóstico interno, que reflete a capacidade operacional da instituição.

O Plano Anual de Trabalho e Proposta Orçamentária são aprovados pelo Conselho Administrativo. Esse documento é encaminhado anualmente à Administração Central do SENAR, que consolida as propostas de todas as Administrações Regionais.

#### **3.1.1. Plano Anual de Trabalho (PAT) 2017**

*i. Descrição*

Descrição geral	
O plano anual de trabalho consolida as ações a serem desenvolvidas na área finalística através da execução da Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), da Formação Profissional Rural (FPR), da Promoção Social (PS), de Outras Atividades (OA) e do Desenvolvimento de Recursos Humanos (RH).	
Responsável	Gilmar Antônio Zanluchi

O Plano Anual de Trabalho - PAT referente ao período de 2017, que é o principal programa relacionado ao objetivo estratégico, foi elaborado em setembro de 2016 e reformulado em setembro de 2017. A

reformulação do planejamento das ações e atividades permite ao SENAR-AR/SC levar em conta a demanda sazonal dos eventos, as peculiaridades de cada região do estado, com relação ao modo e diversificação da produção, bem como a sua capacidade financeira e operativa para a execução de eventos, reordenando o ritmo das ações no sentido de alcançar os objetivos e metas fixados para o exercício. Abaixo demonstramos os resultados obtidos em 2017 nas metas estabelecidas no objetivo estratégico PAT – Plano Anual de Trabalho:

Quadro 2 – PAT 2017 - Previsto x Realizado

	Turmas			Participantes			Carga-Horária		
	Pat 2017	Realizado 2017	% realização	Pat 2017	Realizado 2017	% realização	Pat 2017	Realizado 2017	% realização
<b>TOTAL</b>	<b>5.094</b>	<b>5.074</b>	<b>99,61%</b>	<b>125.653</b>	<b>127.926</b>	<b>101,81%</b>	<b>207.676</b>	<b>209.446</b>	<b>100,85%</b>

Fonte: ÁREA TÉCNICA 2017.

Pode-se observar no quadro acima que, em 2017, o SENAR-AR/SC realizou 99,61% das turmas planejadas, 101,81% em participantes e 100,85% da carga horária previstas, os quais detalhamos na sequência.

### Assistência Técnica e Gerencial – ATeG

A Assistência Técnica e Gerencial do SENAR – ATeG é caracterizada pela oferta de assistência técnica associada à consultoria gerencial, em consonância com as ações de Formação Profissional Rural e atividades de Promoção Social, objetivando o gerenciamento das atividades de forma sustentável e lucrativa, bem como utilizando tecnologias e formas de manejo que possibilitem o desenvolvimento do negócio.

A metodologia desenvolvida na Assistência Técnica e Gerencial está fundamentada em 5 etapas que abrangem todo o processo a ser aplicado no desenvolvimento da propriedade rural atendida: 1. Diagnóstico Produtivo Individualizado; 2. Planejamento Estratégico; 3. Adequação Tecnológica; 4. Capacitação Profissional Complementar; 5. Avaliação Sistemática de Resultados.

Os grupos de produtores rurais são formados por cadeia produtiva, com um limite de 20 a 30 vagas. Os grupos de propriedades rurais são assistidos por aproximadamente 2 anos, com visitas técnicas e gerenciais mensais de 4 horas. A Assistência Técnica e Gerencial teve início em agosto de 2016, com as seguintes Cadeias Produtivas: Apicultura; Bovinocultura de corte; Bovinocultura de leite; Fruticultura; Olericultura; Ovinocultura de corte, Maricultura e Piscicultura; podendo ser ampliada para outras cadeias demandadas.

A Assistência Técnica e a Extensão Rural (ATER) promove a educação no âmbito da agropecuária, adequando o conhecimento obtido com a vivência no meio rural. De acordo com a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária (PNATER) pela Lei nº 12.188, criada em 11 de janeiro de 2010, a ATER é um serviço de educação não formal, de caráter continuado, que promove processos de gestão e produção no meio rural.

Quadro 3 – Cadeias Produtivas da ATeG

Vertente	Atividades
Assistência Técnica e Gerencial (ATeG)	Cadeias Produtivas de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apicultura;</li> <li>2. Bovinocultura de corte;</li> <li>3. Bovinocultura de leite;</li> <li>4. Fruticultura;</li> <li>5. Olericultura;</li> <li>6. Ovinocultura de corte;</li> <li>7. Piscicultura;</li> <li>8. Maricultura.</li> </ol> Outras cadeias demandadas.

Fonte: Documento Norteador ATeG – SENAR/2016

### Formação Profissional Rural – FPR

A estrutura ocupacional para o desenvolvimento da FPR expressa as possibilidades de intervenção educativa e baseia-se nos diversos setores da economia existentes no meio rural que geram trabalho: o primário ou de produção, o secundário ou de transformação e o terciário, referente ao comércio e à prestação de serviços. Por sua vez, o conjunto de ocupações que compõe sua estrutura ocupacional parte das grandes linhas de ação dos setores da economia mencionados, as quais se desmembram em áreas ocupacionais, ou famílias de ocupações, e estas em ocupações específicas.

A estrutura ocupacional está dividida em 8 linhas de ação, quais sejam: agricultura, pecuária, silvicultura, aquicultura, extrativismo, agroindústria, atividades de apoio agrossilvipastoril e atividades relativas à prestação de serviços, que se desmembram em áreas ocupacionais e ocupações, sendo uma ocupação (profissão) um conjunto articulado de tarefas e operações destinadas à obtenção de produtos e/ou serviços que servem como base para o desenvolvimento de ações de FPR.

Tais ações são, por definição, um conjunto de atividades desenvolvidas de forma sistematizada junto à população rural, visando à capacitação para o desenvolvimento de uma ocupação. Cumpre salientar que, exceto a linha de ação denominada extrativismo, todas as demais são desenvolvidas na Administração Regional de Santa Catarina.

O Quadro 4 demonstra a estrutura das linhas de ação e áreas ocupacionais da FPR.

Quadro 4 – Linhas de ação e áreas ocupacionais da FPR

Relação entre os setores da economia, as linhas de ação e as áreas ocupacionais		
Setor da economia	Linha de ação	Áreas ocupacionais
<b>Primário</b>	<b>Agricultura</b>	- Grandes culturas anuais; - Grandes culturas semiperenes e perenes; - Olericultura; - Fruticultura; - Floricultura e plantas ornamentais; - Plantas medicinais e especiarias; - Produção de sementes e mudas; - Produção orgânica.
	<b>Pecuária</b>	- Pecuária de grande porte; - Pecuária de médio porte; - Pecuária de pequeno porte.
	<b>Silvicultura</b>	- Florestamento e reflorestamento.
	<b>Aquicultura</b>	- Criação de animais aquáticos; - Criação de vegetais aquáticos.
	<b>Extrativismo</b>	- Extrativismo vegetal; - Extrativismo animal.



<b>Secundário</b>	<b>Agroindústria</b>	- Beneficiamento e transformação primária de produtos de origem agrossilvipastoril.
<b>Terciário</b>	<b>Atividades de apoio Agrossilvipastoril</b>	- Mecanização agrícola; - Irrigação e drenagem; - Administração rural.
	<b>Atividades relativas à prestação de serviços</b>	- Construções rurais; - Montagem e reparo de máquinas agrícolas e motores; - Classificação, armazenagem e preservação de produtos de origem agrossilvipastoril; - Prestação de serviços nas áreas de saúde, vestuário, artigos domésticos, agropecuária e extrativismo; - Turismo rural.

Fonte: Doc. nº 2 – Série metodológica – SENAR/2008

## Outros eventos

O SENAR-AR/SC utiliza como estratégia de divulgação das ações/atividades de FPR e PS ao público alvo, a participação em feiras, exposições agropecuárias e outros eventos que reúnam um expressivo número de produtores, trabalhadores rurais e suas famílias. Além disso, o SENAR-AR/SC apoia o intercâmbio de produtores rurais através de viagens de estudo, tendo como objetivo a troca de experiências e conhecimentos de novas tecnologias voltadas para a atividade rural. Essas atividades são definidas como Outras Atividades, e divididas em dois tipos conforme ação: Feiras e Exposições Agropecuárias e Viagem de Estudos Agropecuários.

As viagens de estudos agropecuários são ações de caráter “visita técnica”, que é uma estratégia didática de caráter informativo e institucional tutorada pelo grupo de profissionais que realizam as rotinas no sistema produtivo em questão (agroindústrias, propriedades, fábricas, armazéns, etc.). Voltada para um grupo de participantes de processos de ensino aprendizagem e/ou profissionais interessados, objetiva fornecer uma rápida visão sobre os aspectos operacionais, funcionais e de instalações físicas, consolidar conhecimentos previamente apreendidos e a utilização ou não de tais conhecimentos posteriormente.

As Feiras e Exposições Agropecuárias são eventos com reunião de grande público sendo uma estratégia que visa apresentar tecnologias, animais e insumos que podem ser utilizados pelo produtor rural para aprimoramento e/ou aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas.

## Promoção Social - PS

Considerada como complementar da FPR, as atividades da Promoção Social (PS) constituem um “processo educativo, não formal, participativo e sistematizado, vinculado à realidade do meio rural” e visa a “aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades pessoais e sociais e mudanças de atitudes, favorecendo, assim, uma melhor qualidade de vida e participação na comunidade das pessoas do meio rural”. (Série Metodológica, Doc. 4, Processo da Promoção Social, SENAR/2013, p. 15, 17).

As atividades desenvolvidas pela instituição foram agrupadas em 7 Áreas de Atividades, assim definidas: Alimentação e nutrição; Apoio às comunidades rurais, Artesanato; Cultura; Educação; Esporte e lazer; Saúde, conforme demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 – Áreas e Atividades da PS

Áreas de Atividades	Atividades
<b>Alimentação e nutrição</b>	Alimentação materno-infantil; Planejamento de cardápios com aproveitamento de alimentos seguros; Produção artesanal de alimentos; Saúde e alimentação.
<b>Apoio às Comunidades Rurais</b>	Serviços comunitários.
<b>Artesanato</b>	Artesanato de bordados Artesanato de chifres, ossos e cartilagens; Artesanato de crochê e tricô; Artesanato de fibras naturais; Artesanato de materiais recicláveis; Artesanato de metais; Artesanato de pedras; Artesanato de produtos aquáticos; Artesanato de rendas; Artesanato de sementes, cascas, folhas e flores; Artesanato de tricô; Artesanato em argila e congêneres; Artesanato em cera e congêneres; Artesanato em couro e pele; Artesanato em madeira; Artesanato em papel e papelão; Artesanato de tecidos; Decoupage; Macramê; Pintura; Tapeçaria; Tecelagem.
<b>Cultura</b>	Dança; Música; Literatura; Artes.
<b>Educação</b>	Alfabetização de jovens e adultos; Educação ambiental; Educação para o trabalho; Educação para o consumo; Educação para a inclusão; Educação para a organização comunitária.
<b>Esporte e Lazer</b>	Ginástica cooperativa / recreativa; Iniciação esportiva (jogos coletivos); Modalidades esportivas; Caminhada; Cavalgada; Passeio ciclístico; Atividades físicas para a terceira idade.
<b>Saúde</b>	Equoterapia; Doenças crônicas não transmissíveis; Doenças transmissíveis; Prevenção de acidentes; Saneamento básico no meio rural; Saúde materno-infantil; Saúde na terceira idade; Saúde reprodutiva; Saúde bucal.

Fonte: Série metodológica – Doc. Nº 3 – Processo da Promoção Social – SENAR 2013, página 47.

## Recursos Humanos - RH

Os recursos humanos utilizados pelo SENAR-AR/SC estão representados pelos seus servidores (supervisores e demais técnicos), pelos profissionais de instituições parceiras (mobilizadores e outros técnicos) e pelos prestadores de serviço (instrutores e técnicos de campo).

A execução dos eventos da UJ ocorre através de parcerias. As turmas são organizadas pelos mobilizadores, ou seja, profissionais que atuam junto às entidades parceiras, capacitados na metodologia da FPR e da PS para mobilizadores.

As aulas são ministradas por prestadores de serviços de instrutoria, capacitados na metodologia da FPR e da PS. Os grupos da Assistência Técnica e Gerencial – ATeG são mobilizados pelas entidades parceiras e desenvolvidas por prestadores de serviços (técnicos de campo) treinados na metodologia da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.

O processo de execução das três vertentes de trabalho (ATeG, FPR e PS) passa por acompanhamento dos supervisores do quadro de colaboradores do SENAR-AR/SC. Por essa razão, a instituição desenvolve a capacitação de RH, com o objetivo de promover a qualidade dos serviços prestados ao público-alvo e a padronização dos procedimentos através de capacitação técnica e metodológica.

O Quadro 6, a seguir, mostra a estrutura da capacitação de RH.

Quadro 6 – Estrutura da capacitação de RH

Público-alvo	Capacitação
Mobilizadores	Metodológica
Prestadores de Serviços de Instrutoria e Técnicos de Campo	Técnica e metodológica
Servidores	Gerencial, técnica e metodológica

Fonte: SENAR-AR/SC - Área Técnica/2017

### v. *Análise*

#### ii.a. PAT 2017 x Reformulação do PAT 2017

O Plano Anual de Trabalho para o exercício de 2017 foi elaborado em setembro de 2016, sendo reformulado em setembro de 2017 a partir da análise de demandas previstas para o último quadrimestre do ano conforme as ações de Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), ações de Formação Profissional Rural (FPR), atividades de Promoção Social (PS), Outras Atividades (OA) e do Desenvolvimento de Recursos Humanos (RH).

A reformulação do planejamento das ações e atividades permite ao SENAR-AR/SC levar em conta a demanda sazonal dos eventos, as peculiaridades de cada região do estado com relação ao modo e diversificação da produção, bem como a sua capacidade financeira e operativa para a execução de eventos, em consonância com a missão institucional de “Realizar a Educação Profissional, a Assistência Técnica e Gerencial e as Atividades de Promoção Social, contribuindo para um cenário de crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo”.

Compatibilizando a capacidade operativa do SENAR-AR/SC com a demanda existente, foi elaborada a Reformulação do Plano Anual de Trabalho, para reordenar o ritmo das ações e a racionalização de recursos no sentido de alcançar os objetivos e metas fixados para o exercício de 2017.

### PAT 2017 x PAT Reformulado 2017

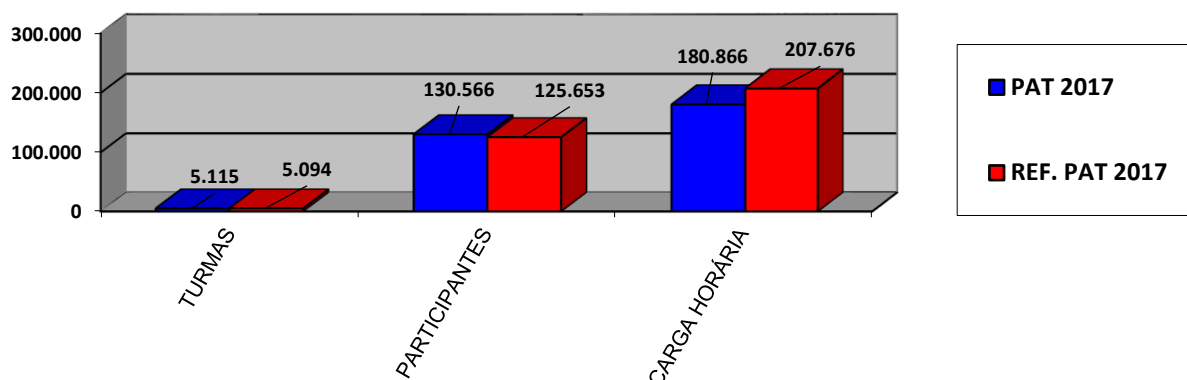


Gráfico 1: Comparativo das ações planejadas do PAT 2017 com o PAT Reformulado 2017

Comparando as ações planejadas no PAT 2017 com a meta reestruturada na Reformulação do PAT 2017, verificamos uma redução de 0,41% na quantidade de turmas, 3,76% na quantidade de participantes e aumento de 14,82% na quantidade de horas planejadas. Esse resultado é decorrente dos ajustes realizados principalmente na FPR para atender as demandas da Assistência Técnica e Gerencial que passou de 71 turmas, 1.420 participantes e 68.160 horas no PAT 2017 para 98 turmas, 2.443 participantes e 99.660 horas na reformulação do PAT. Diante dessa priorização no atendimento da Assistência Técnica e Gerencial, as metas de Formação Profissional Rural foram reduzidas em 2,04% em turmas, 1,56% em número de participantes e 6,26% em carga-horária planejada no PAT Reformulado, comparado com o PAT inicialmente planejado para 2017.

#### Reformulação do PAT 2017 x Realização do PAT 2017

Quadro 7 – PAT 2017 - Previsto x Realizado

	Turmas			Participantes			Carga-Horária		
	Reformulação PAT 2017	PAT Realizado 2017	% realização	Reformulação PAT 2017	PAT Realizado 2017	% realização	Reformulação PAT 2017	PAT Realizado 2017	% realização
ATEG	98	98	100,00%	2.443	2.576	105,44%	99.660	100.568	100,91%
RH	24	24	100,00%	812	816	100,49%	459	449	97,82%
FPR	3.945	3.911	99,14%	76.504	77.933	101,87%	85.405	85.927	100,61%
OUTROS	54	54	100,00%	25.645	25.937	101,14%	618	678	109,71%
PS	973	987	101,44%	20.249	20.664	102,05%	21.534	21.824	101,35%
<b>TOTAL</b>	<b>5.094</b>	<b>5.074</b>	<b>99,61%</b>	<b>125.653</b>	<b>127.926</b>	<b>101,81%</b>	<b>207.676</b>	<b>209.446</b>	<b>100,85%</b>

Fonte: SIGES 2017.

Com relação ao comparativo das metas estabelecidas no PAT com as ações executadas em 2017, verificamos uma redução de 0,39% no número de turmas, porém o número de participantes e carga-horária foram superadas em 1,81% e 0,85% respectivamente. Para as ações de Formação Profissional Rural (FPR), o percentual de execução de turmas ficou 0,86% abaixo do planejado, porém superou em 1,87% o atendimento em número de participante e 0,61% na carga-horária prevista.

Na Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), a quantidade de Produtores (público alvo) atendidos e Carga Horária realizada ultrapassaram, respectivamente, 5,44% e 0,91% e a quantidade de Grupos (Turmas) realizados ficou exatamente dentro do planejado no PAT 2017.

Cabe ressaltar que as demandas do SENAR-AR/SC são influenciadas por diversos fatores econômicos, sociais e climáticos. Desta forma, podem ocorrer variações nas demandas dos exercícios e nos resultados entre metas planejadas e realizadas no PAT. Essas condições podem interferir na demanda

de treinamentos da FPR, que foi o principal motivo da não realização do número previsto de turmas da FPR.

Abaixo detalhamos a execução dos macroprocessos finalísticos comparando com o planejamento das atividades reformuladas em 2017 no PAT 2017.

Quadro 8 – Síntese de Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) - Planejada (PAT/2017) x Realizada 2017.

ATEG	PAT 2017			Realizado 2017			Percentual de Realização		
	Área de ATEG	Turma	Participantes	Carga Horária	Turma	Participantes	Carga Horária	Turma (%)	Público atendido (%)
ATeG - Apicultura	2	51	2.400	2	51	2.400	100,00%	100,00%	100,00%
ATeG - Bovinocultura de Corte	27	675	26.300	27	766	27.440	100,00%	113,48%	104,33%
ATeG - Bovinocultura de Leite	22	530	17.360	22	551	16.840	100,00%	103,96%	97,00%
ATeG - Fruticultura	2	51	2.400	2	58	2.456	100,00%	113,73%	102,33%
ATeG - Maricultura	1	25	1.200	1	24	1.192	100,00%	96,00%	99,33%
ATeG - Olericultura	4	105	4.600	4	107	4.632	100,00%	101,90%	100,70%
ATeG - Ovinocultura de corte	4	100	3.000	4	112	3.208	100,00%	112,00%	106,93%
ATeG - Piscicultura	2	50	2.400	2	50	2.400	100,00%	100,00%	100,00%
ATeG MAPA - Bovinocultura de Leite	34	856	40.000	34	857	40.000	100,00%	100,12%	100,00%
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>2.443</b>	<b>99.660</b>	<b>98</b>	<b>2.576</b>	<b>100.568</b>	<b>100,00%</b>	<b>105,44%</b>	<b>100,91%</b>

Fonte: SENAR-AR/SC - Área Técnica/2017.

Na Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), observa-se no quadro 8 que a quantidade de Produtores (público alvo) atendidos e Carga Horária realizada ultrapassaram, respectivamente, 5,44% e 0,91%. A quantidade de grupos (turmas) realizados ficou exatamente conforme a quantidade planejada no PAT 2017.

Quadro 9 – Síntese da FPR em 2017, incluindo os programas especiais da FPR – Turmas, Público Previsto e Carga-horária (PAT 2017) x Turmas, Público Atendido e Carga-horária (executado em 2017)

FPR	PAT 2017			Realizado 2017			Realização % em relação ao PAT		
	Linha de ação	Turmas	Participantes	Carga Horária	Turmas	Participantes	Carga Horária	Turmas (%)	Público atendido (%)
Agricultura	351	7.398	5.555	343	6.946	6.131	97,72%	93,89%	110,37%
Agroindústria	449	5.289	7.184	458	5.148	7.460	102,00%	97,33%	103,84%
Aquicultura	11	215	155	14	470	199	127,27%	218,60%	128,39%
Atividades de apoio agrossilvipastoril	2.139	48.758	54.691	2.091	50.397	53.862	97,76%	103,36%	98,48%
Atividades relativas à prestação de serviços	349	4.763	6.080	365	4.723	6.368	104,58%	99,16%	104,74%
Pecuária	576	9.385	10.620	572	9.571	10.819	99,31%	101,98%	101,87%
Silvicultura	70	696	1.120	68	678	1.088	97,14%	97,41%	97,14%
<b>Total</b>	<b>3.945</b>	<b>76.504</b>	<b>85.405</b>	<b>3.911</b>	<b>77.933</b>	<b>85.927</b>	<b>99,14%</b>	<b>101,87%</b>	<b>100,61%</b>

Fonte: SENAR-AR/SC - Área Técnica/2017

Verifica-se, no quadro acima, que em relação ao número de turmas realizadas e programadas no PAT 2017, as Linhas de Ação “Aquicultura”, “Atividades relativas à prestação de serviços” e

“Agroindústria” ultrapassaram a meta em 27,27%, 4,58% e 2,00%, respectivamente. No total da FPR, o número de turmas ficou 0,86% abaixo do previsto no PAT/2017.

Para a quantidade de Participantes realizada, a Linha de Ação “Aquicultura” ocupou a posição de destaque, com 118,60% acima do previsto em função da realização de um Seminário com participação de expressivo público. No total, o número de pessoas atendidas na FPR ultrapassou 1,87% do planejado.

Na Carga Horária realizada, somente as Linhas de Ação “Atividades apoio Agrossilvipastoris” e “Silvicultura” não atingiram a meta estabelecida, ficando 1,52% e 2,86% respectivamente abaixo do programado no PAT /2017.

Quadro 10 – Síntese de Outras Atividades - Planejadas (PAT/2017) X Realizadas 2017.

Evento	PAT 2017			Realizado 2017			Realização % em relação ao PAT		
	Turmas	Participantes	Carga Horária	Turmas	Participantes	Carga Horária	Turmas (%)	Público atendido (%)	Carga Horária (%)
Outras Atividades	54	25.645	618	54	25.937	678	100,00%	101,14%	109,71%

Fonte: SENAR-AR/SC - Área Técnica/2017.

Para Outras Atividades, observa-se no quadro acima que a metas estabelecidas foram atendidas ou ultrapassadas. Em 2017, foi realizado 100% das turmas planejadas, 101,14% na quantidade de participantes e 109,71% em carga-horária realizada.

Quadro 11 – Síntese da PS em 2017, incluindo os programas especiais da PS – Turmas, Público previsto e Carga-horária (PAT/2017) x Turmas, Público atendido e Carga-horária executada em 2017 por área de atividade

PS	PAT 2017			Realizado 2017			Percentual de Realização		
	Turmas	Participantes	Carga Horária	Turmas	Participantes	Carga Horária	Turma (%)	Público atendido (%)	Carga Horária (%)
Alimentação e nutrição	387	5.209	7.104	396	4.896	7.264	102,33	93,99	102,25
Artesanato	452	5.263	13.376	450	4.959	13.424	99,56	94,22	100,36
Educação	32	1.973	274	38	1.984	343	118,75	100,56	125,18
Organização comunitária	0	0	0	1	22	16	100,00	100,00	100,00
Saúde	102	7.804	780	102	8.803	777	100,00	112,80	99,62
<b>Total</b>	<b>973</b>	<b>20.249</b>	<b>21.534</b>	<b>987</b>	<b>20.664</b>	<b>21.824</b>	<b>101,44%</b>	<b>102,05%</b>	<b>101,35%</b>

FONTE: SENAR-AR/SC - Área Técnica/2017.

Com base no quadro acima, verifica-se que somente a área de atividade “artesanato” não atingiu 100% das metas planejadas em relação ao número de turmas do PAT 2017.

Em relação ao número de participantes, as áreas “Alimentação e nutrição” e “Artesanato” ficaram respectivamente 6,01% e 5,78% abaixo da meta estabelecida. As demais áreas de atividade da PS atingiram a meta do PAT 2017.

Com relação à carga-horária realizada, a Área de Atividade “Educação” foi destaque, ultrapassando 25,18%, seguida pela Área de Atividade “Alimentação e nutrição”, com 2,25%, e “Artesanato” com 0,36%. A área “Organização Comunitária atingiu 100% do total planejado. Somente a área de “Saúde”

ficou 0,38% abaixo do estipulado no PAT. No total, a Carga Horária da PS, foi ultrapassada em 1,35% da meta prevista no PAT /2017.

Quadro 12 – Resumo da Capacitação de RH realizada em 2017 x planejado (PAT) 2017

Evento	PAT 2017			Realizado 2017			Percentual de Realização		
	Turmas	Participantes	Carga Horária	Turmas	Participantes	Carga Horária	Turmas (%)	Público atendido (%)	Carga Horária (%)
Capacitação de RH	24	812	459	24	816	449	100,00%	100,49%	97,82%

Fonte: SENAR-AR/SC - Área Técnica/2017

Na capacitação de recursos humanos, somente o indicador Carga-horária não atingiu a meta planejada, ficando 2,18% abaixo. Os demais indicadores atingiram a meta prevista no PAT 2017. A quantidade de turmas ficou em 100% do valor planejado e o público atendido ficou 0,49% acima da meta.

## ii.b. Análise dos indicadores de resultado

O SENAR-AR/SC utiliza como indicadores para avaliar o desempenho da gestão: conceitos de eficácia, eficiência, economicidade, qualidade e efetividade.

Abaixo detalhamos alguns indicadores de resultado da gestão comparando com o executado no exercício anterior:

- a) Número de eventos realizados;
- b) Número de participantes nos eventos;
- c) Carga horária total dos eventos;
- d) Resumo Geral dos Eventos, Participantes e Carga Horária
- e) Eventos de FPR realizados por região;
- f) Eventos de PS realizados por região;
- g) Número de participantes aprovados, reprovados e evadidos nos eventos de FPR e PS;
- h) Número de eventos realizados, por número de funcionários;
- i) Número de supervisões, por número de supervisores;
- j) Número de eventos realizados, por número de municípios atendidos;
- k) Número de Supervisões por região;
- l) Número de supervisões em relação aos eventos executados.
- m) Despesa corrente por hora/aula e por participante.

**a) Número de eventos realizados;**

**Número de eventos realizados em 2017 e 2016**

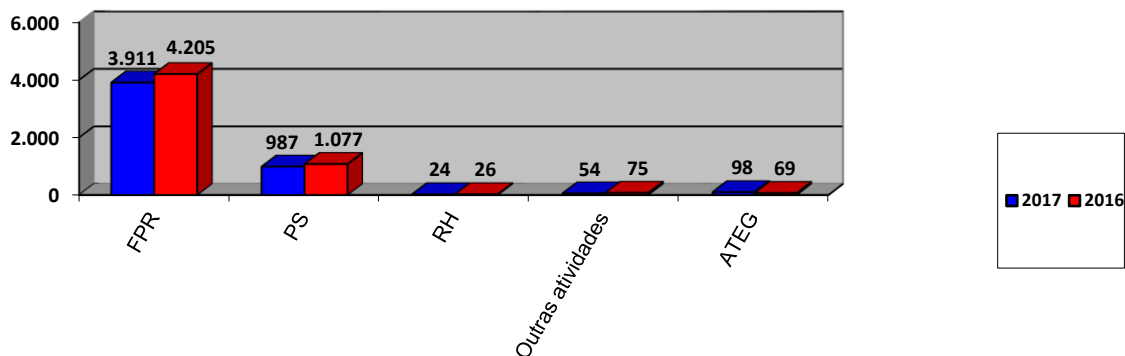


Gráfico 2: Quantidade de eventos realizados em 2017 e 2016

Em 2017, foram executadas 3.911 ações de FPR, 987 atividades de PS, 24 eventos de RH e 54 em Outras Atividades. Na Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), foram atendidos 98 grupos (eventos) de produtores rurais.

Comparando esses resultados com o exercício 2016, verifica-se que houve um crescimento expressivo de 42,03% nas ações de ATeG, o que justifica o decréscimo das demais ações de FPR, PS, RH e OA de 6,99%, 8,36%, 7,69% e 28,00%, respectivamente.

O total de eventos (FPR, PS, RH, OA e ATeG) realizados em 2017 foi de 5.074, o que representa redução de 6,93% em relação ao ano de 2016, quando foram executados 5.452 eventos.

**b) Número de Participantes nos Eventos**

**Comparação do número total de participantes nos anos de 2017 e 2016**

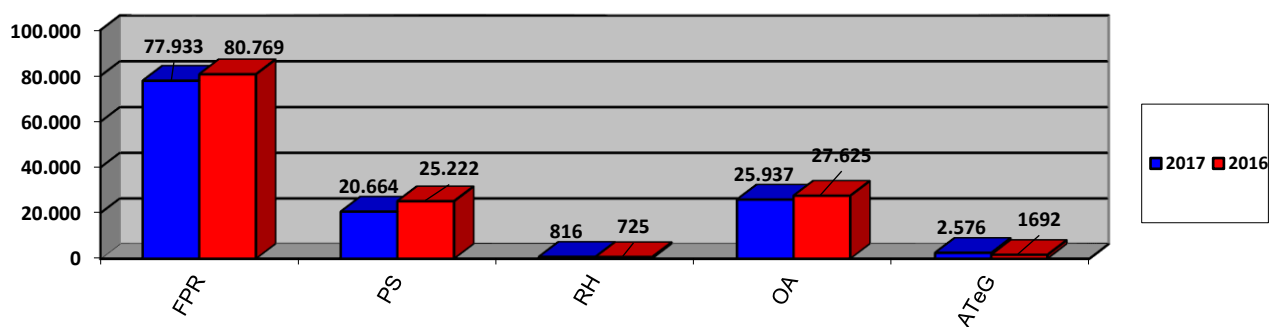


Gráfico 3: Comparação do número total de participantes nos anos de 2017 e 2016



Em 2017 foram atendidas 2.576 pessoas na ATeG, 77.933 pessoas na FPR, 20.664 na PS, 816 em RH e 25.937 em Outras Atividades. Comparando esses resultados com o exercício de 2016, tem-se que o percentual de execução na quantidade de participantes reduziu em 3,51% na FPR; em 18,07% na PS; e de 6,11% em Outras Atividades. Na quantidade de participantes ocorreu acréscimo de 52,25% em ATeG e 12,55% em RH, em função da formação metodológica e capacitação técnica dos técnicos de campo da ATeG, vertente de trabalho nova.

O total de participantes atendidos em 2017 na ATeG, FPR, PS, RH e em Outras Atividades foi de 127.926 pessoas, representando redução de 5,96% em relação a 2016, que teve a participação de 136.033 pessoas.

### c) Carga Horária Total dos Eventos

**Carga horária total executada no ano de 2017 e 2016**

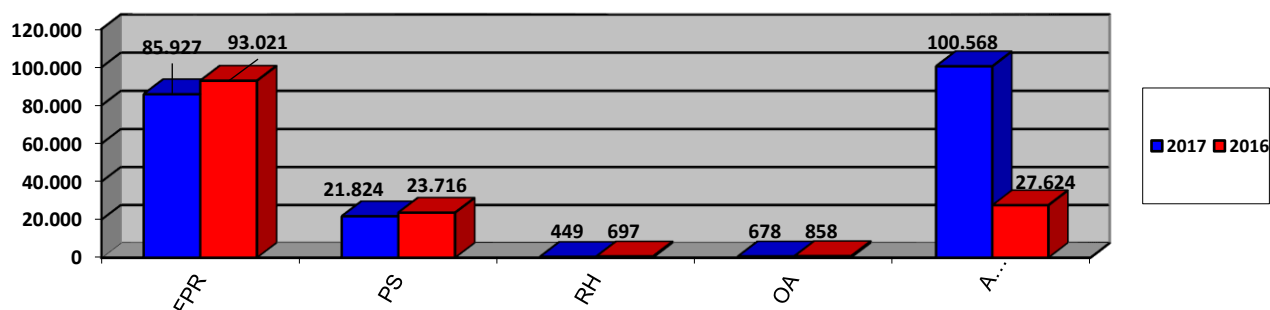


Gráfico 4: Carga horária total executada no ano de 2017 e 2016

Em 2017, foram executadas 100.568 horas de visita na ATeG; 85.927 horas-aula na FPR; 21.824 horas-aula na PS; 449 horas-aula em RH e 678 horas-aula em OA.

Comparando esses resultados da carga horária de 2017 com o exercício 2016, verifica-se a redução de 7,63% na FPR, 7,98% na PS, 35,58% em RH e 20,98% em OA. Porém, na ATeG ocorreu um aumento expressivo de 264,06%. Esse resultado da ATeG influenciou na queda das demais vertentes devido a prioridade da instituição em consolidar a nova frente de trabalho na Assistência Técnica e Gerencial.

A carga horária total executada em 2017 foi de 209.446 horas-aula, representando um acréscimo de 43,54% em relação ao exercício anterior, quando foram executadas 145.916 horas.

## d) Resumo Geral dos Eventos, Participantes e Carga Horária

**Total de turmas, participantes e carga horária executados em 2017 e 2016**

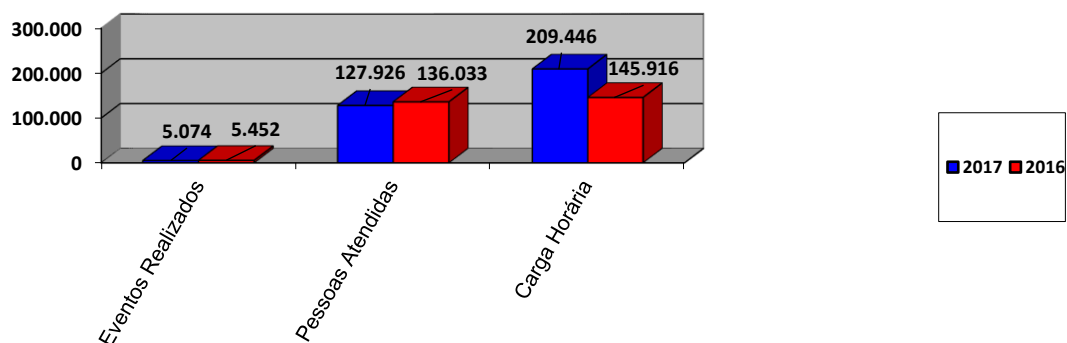


Gráfico 5: Total de turmas, participantes e carga horária executados em 2017 e 2016

No total geral dos eventos (ATeG, FPR, PS, OA e RH) em 2017, foram realizadas 5.074 turmas, com 127.926 participantes e 209.446 horas/aula.

Comparando esses resultados com o exercício anterior, verifica-se um decréscimo de 6,93% na quantidade de eventos, 5,96% no número de participantes, porém com aumento de 43,54% na carga horária executada. Esse resultado é em função das visitas da ATeG, que atendem os mesmos participantes durante dois anos com visitas mensais de quatro horas.

O exercício de 2016 marcou o início das atividades da Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), a partir do mês de agosto, com a realização de 69 grupos de produtores. Desta forma, o SENAR-AR/SC passou a reduzir, gradativamente, as demais vertentes de trabalho, visando readequar a destinação de recursos humanos e financeiros à execução da ATeG. Em 2017, as ações de ATeG foram consolidadas e ampliadas, sendo trabalhadas de forma prioritária pelo SENAR-AR/SC. Esta estratégia de atuação repercutiu na redução da quantidade de eventos, quantidade de participantes atendidos, porém com aumento na carga-horária total executada.

A FPR está articulada de forma complementar com a ATeG, o produtor rural, por ser assistido por um técnico de campo de forma mensal, contínua e individualizada, incorpora diversos conceitos que são específicos para a melhoria de sua atividade agrícola, e com a ajuda do técnico de campo, identificam treinamentos de FPR que são essenciais para aperfeiçoar o desempenho na atividade. Desta forma, a demanda por treinamentos de aperfeiçoamento da FPR tende a reduzir nos exercícios vindouros, e a assistência técnica tende a aumentar de acordo com o atendimento da demanda.

**e) Eventos de FPR realizados por região – 2017 e 2016**

**Eventos de FPR por região do SENAR AR/SC em 2017 e 2016**

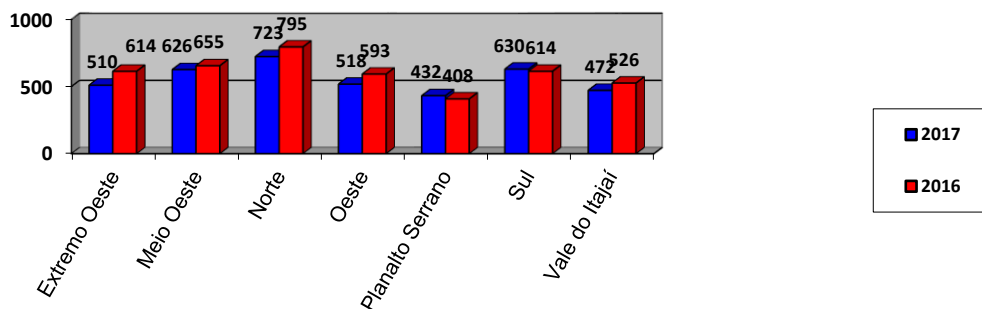


Gráfico 6: Eventos de FPR por região do SENAR AR/SC em 2017 e 2016

Analisando os resultados apresentados no gráfico acima, sobre a participação das sete regiões de supervisão do SENAR-AR/SC nos eventos de FPR em 2017, a região Meio Oeste atingiu a terceira colocação com 626 eventos (16%), a região Sul atingiu a segunda colocação com 630 eventos (16%) e a região Norte atingiu a primeira colocação com 723 eventos (18%). No exercício de 2016, a região Norte também ficou na primeira colocação com 795 eventos (19%), a região Meio Oeste manteve a segunda colocação com 655 eventos (16%) e as regiões Extremo Oeste e Sul ficaram em terceiro lugar com 614 eventos (15%) cada, conforme demandas influenciadas pela dimensão territorial e a vocação agropecuária regional.

**f) Eventos de PS realizados por região – 2017 e 2016**

**Eventos de PS por região do SENAR AR/SC em 2017 e 2016**

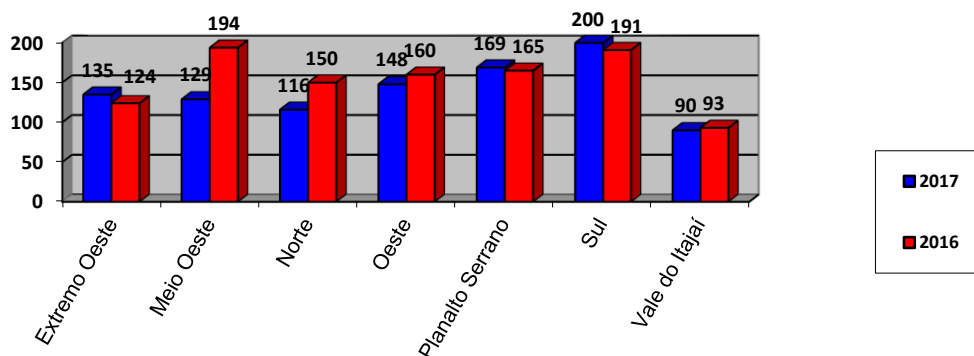


Gráfico 7: Eventos de PS por região do SENAR AR/SC em 2017 e 2016

Analisando os resultados apresentados no gráfico acima sobre a participação das sete regiões de supervisão para as atividades de PS em 2017, a região Oeste atingiu a terceira colocação com 148 eventos (15%), a região Planalto Serrano atingiu a segunda colocação com 169 eventos (17%) e a região Sul atingiu a primeira colocação, com 200 eventos (20%). No exercício de 2016, a região Planalto Serrano ficou na terceira colocação com 165 eventos (15%), a região Sul em segunda colocação com 191 eventos (18%) e a região Meio Oeste em primeira colocação com 194 eventos (18%), conforme demandas influenciadas pela dimensão territorial e a vocação agropecuária regional.

**g) Número de participantes aprovados, reprovados e evadidos nos eventos de FPR e PS**

**Participantes FPR e PS em 2017**

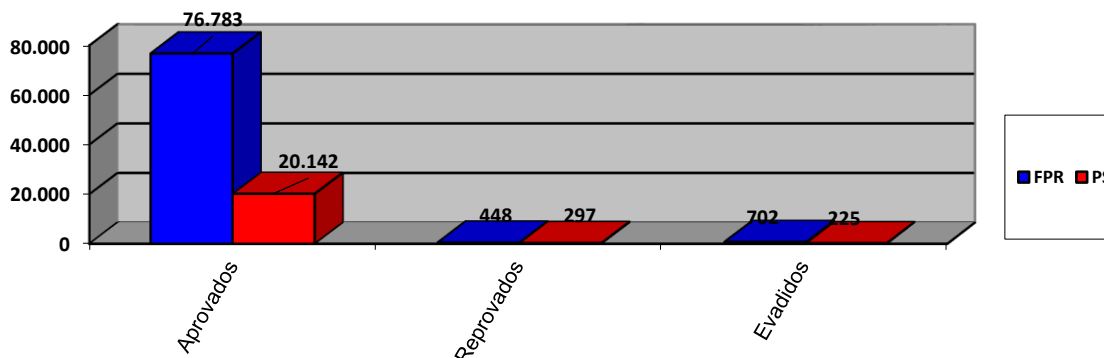


Gráfico 8: Participantes FPR e PS em 2017

A reduzida incidência de reprovação, totalizando 745 participantes (FPR e PS) em 2017, e de evasão com 927 participantes na FPR e PS é resultado da estratégia de atuação baseada no atendimento das necessidades do público-alvo, realizando os eventos na época adequada e próximo às residências e locais de trabalho dos participantes. O total de aprovados foi de 96.925 pessoas, representando 98,30% dos participantes de cursos e treinamentos de FPR/PS.

Além disso, essa redução deve-se também às etapas de avaliação utilizadas nos treinamentos – diagnóstica, formativa e somativa. A avaliação diagnóstica ocorre no início da ação/atividade, visando identificar o nível de conhecimentos, necessidades, interesses e potencialidades do participante; a Avaliação Formativa acontece durante a ação de FPR, visando identificar o nível de aproveitamento do participante nos objetivos específicos, para corrigir os desvios e dificuldades no alcance parcial do objetivo geral. A avaliação somativa ocorre no fim da ação e tem por base os alcances parciais em relação ao objetivo geral. Os eventos com a natureza de programação aperfeiçoamento são destinados às pessoas que já estão no exercício de uma atividade relacionada à formação oferecida, que precisam melhorar o desempenho profissional e por isso já têm conhecimento prático sobre a mesma, influenciando no baixo índice de reprovação.

Uma vez que os eventos de PS não têm caráter profissionalizante, os concluintes aprovados recebem apenas um certificado de participação; já na FPR, o participante é submetido a uma avaliação de desempenho, recebendo, então, um certificado de aproveitamento. Em ambos os casos, a frequência mínima é de 80% da carga horária total dos eventos.

## h) Número de eventos realizados, por número de funcionários

Relação do número de eventos por funcionários ativos em 2017 e 2016

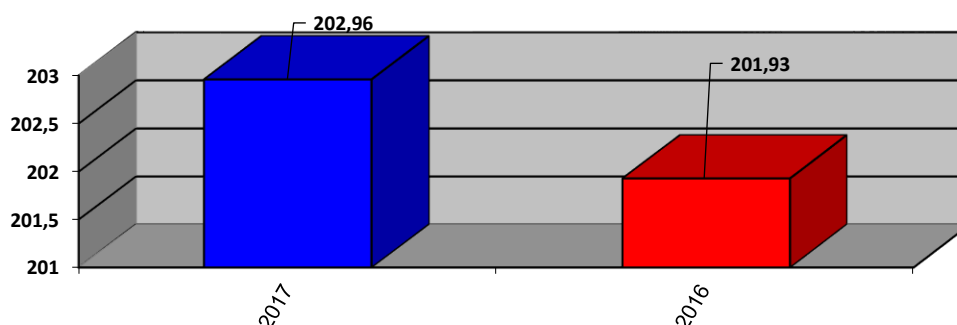


Gráfico 9: Relação do número de eventos por funcionários ativos em 2017 e 2016

Em 2017, se considerarmos todos os funcionários ativos em 31 de dezembro, 25 funcionários, a relação com o total de 5.074 eventos executados, registramos uma média de 202,96 eventos por funcionário, um aumento de aproximadamente 0,5% em relação ao exercício de 2016, que teve 5.452 eventos com 27 funcionários ativos, cuja média ficou em 201,93 eventos por funcionário ativo.

## i) Número de supervisões, por número de supervisores;

Número de Supervisões por número de supervisores regionais em 2017 e 2016

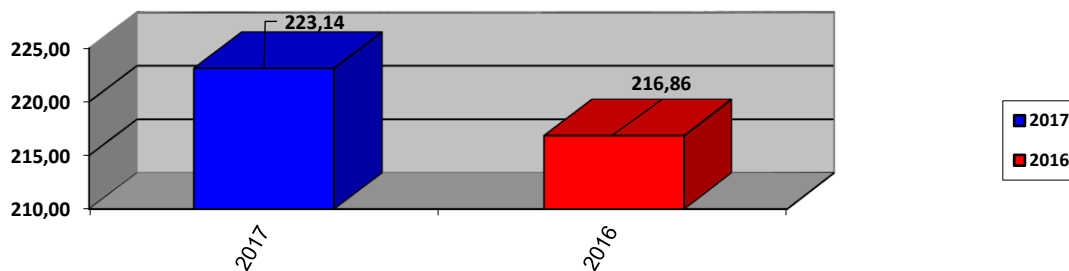


Gráfico 10: Número de Supervisões por número de supervisores regionais em 2017 e 2016

Em 2017 houve em média 223,14 eventos supervisionados por supervisor regional. Em 2016, a média de supervisões ficou em 216,86 eventos. Este aumento ocorreu devido ao atendimento mais intensificado das ações, principalmente da nova vertente de trabalho: a Assistência Técnica e Gerencial – ATeG. Além disso, com a diversificação das ações do SENAR, outras demandas têm surgido para os supervisores regionais, como visita aos produtores atendidos para avaliar o processo de execução da ATeG, representações nas regiões em reuniões e eventos de mobilização, dentre outros, o que influencia no quantitativo dos eventos supervisionados.

**j) Número de eventos realizados, por número de municípios atendidos**

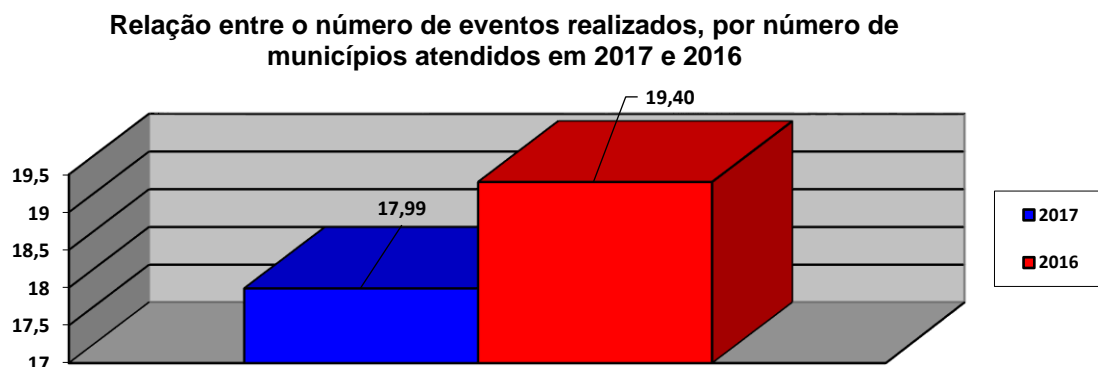


Gráfico 11: Relação entre o número de eventos realizados, por número de municípios atendidos em 2017 e 2016

O SENAR-AR/SC realizou 5.074 ações e atividades em 282 municípios no ano de 2017, contra 5.452 ações em 281 municípios em 2016. Desta forma, atingiu em média 17,99 eventos por município atendido em 2017 e 19,4 eventos por município atendido em 2016. Considerando o total de 295 municípios no Estado de Santa Catarina, o SENAR-AR/SC atendeu 95,59% do território catarinense em 2017 e 95,25% em 2016.

**k) Supervisões por região**

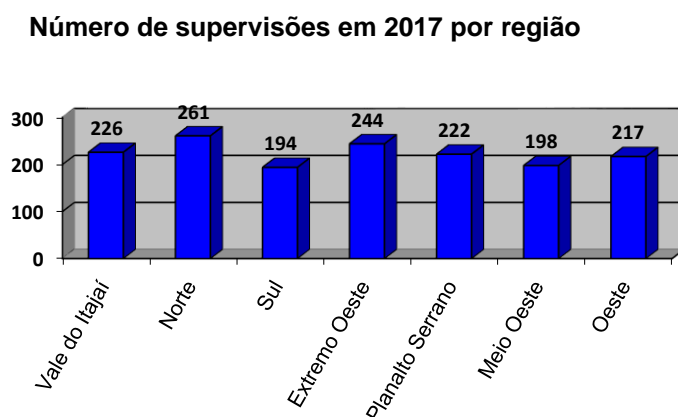


Gráfico 12: Número de supervisões em 2017 por região

Com base na figura acima, verifica-se que todas as regiões do estado foram supervisionadas, e as regiões Norte e Extremo Oeste foram destaque com 261 e 244 supervisões, respectivamente. Esse resultado é decorrente principalmente da proximidade dos municípios e da concentração de eventos próximos, facilitando o acesso para a supervisão. O supervisor regional tem função significativa no SENAR, sendo o elo de ligação da instituição e os demais agentes e parceiros, atua de forma educativa, preventiva e corretiva assegurando o padrão de qualidade das ações desenvolvidas pelo SENAR.

**l) Percentual de eventos supervisionados pelos supervisores regionais em relação ao número de eventos executados**

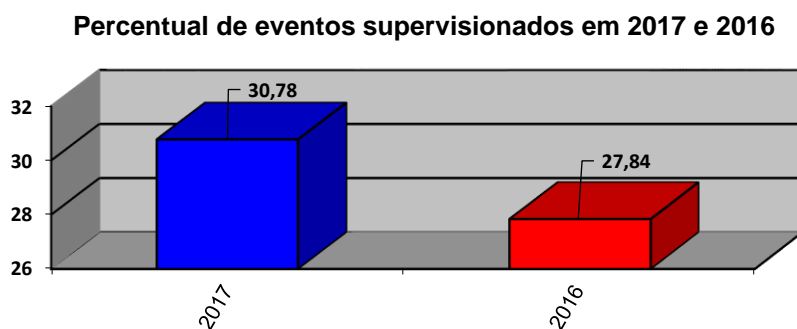


Gráfico 13: Percentual de eventos supervisionados em 2017 e 2016

Em 2017, considerando os sete supervisores regionais, foram realizadas 1.562 supervisões aos eventos, representando 30,78% do total de eventos executados. Em 2016, os mesmos sete supervisores regionais supervisionaram 1.518 eventos, representando 27,84 % do total de eventos executados. O aumento no número de supervisões ocorreu devido ao maior acompanhamento da nova vertente, a Assistência Técnica e Gerencial – ATeG. Portanto, o aumento no número percentual de supervisão em relação aos eventos executados devido a redução no número total de eventos e ao aumento no número de supervisões, permite o acompanhamento mais próximo dos supervisores aos eventos, garantindo a qualidade preconizada pela regional.

### Indicadores de Economicidade da Gestão

Para demonstrar a economicidade da gestão da instituição, são utilizados os indicadores: Despesas correntes por hora/aula e por participante:

**m) Despesa corrente por hora/aula e por participante.**

Quadro 13 – Despesa corrente por hora/aula e por participante – 2017 e 2016.

Ano	Despesa corrente	Por hora/aula	Por Participante
		Despesa corrente / N° hora/aula (R\$)	Despesa corrente / N° alunos (R\$)
2017	29.006.804,20	138,49	226,75
2016	24.965.409,35	205,47	183,52
<b>Varição 2016/2017</b>		<b>(32,60)%</b>	<b>23,55%</b>

Fonte: SENAR-AR/SC - Área Administrativa-Financeira e Área Técnica/2017

Computando-se os custos totais, observa-se que o custo por hora/aula diminuiu 32,60% em relação a 2016. No indicador de custo por participante, expresso pela relação despesa operacional/número de participantes, observa-se um aumento de 23,55%. Atribui-se esse resultado aos seguintes fatores:

- a) Aumento no número de eventos com carga horária mais longa, gerando um aumento da despesa nos eventos;
- b) Diminuição de 5,96% no número de alunos (participantes) em relação ao ano anterior, tendo em vista o início da AteG – Assistência Técnica e Gerencial.

Quadro 14 - Comparativo das Receitas e Despesas Totais 2017-2016 (valores em R\$ 1,00)

Tipo	Exercício 2017 R\$	Exercício 2016 R\$
Receita Total	30.265.808,77	28.259.094,67
Despesa Total	29.310.090,73	25.247.006,48
<b>Resultado</b>	<b>955.718,04</b>	<b>3.012.088,19</b>
	<b>Superávit</b>	<b>Superávit</b>

Fonte: SENAR-AR/SC - Área Administrativa-Financeira/2017

ii.c. Análise crítica dos principais macroprocessos envolvidos e da contribuição da unidade nacional e das unidades regionais para o alcance dos resultados obtidos.

O SENAR Nacional atua de forma descentralizada, as Administrações Regionais têm autonomia para desenvolver as ações de acordo com as demandas regionais e conforme as peculiaridades locais. Porém, o SENAR Nacional preconiza, desde o seu início, uma unidade em sua ação educacional, por entender que esse aspecto garante formação profissional e promoção social mais uniformes e consistentes em termos nacionais, além de fortalecer a identidade institucional.

Portanto as ações do SENAR são norteadas com base nos princípios e diretrizes de uma metodologia educacional própria e padronizada. Para aplicar a metodologia, os agentes (mobilizadores, instrutores, supervisores e técnicos em cada estado) são continuamente capacitados em eventos de formação e aperfeiçoamento, por equipes permanentes e especialmente treinadas pelo SENAR, as quais se valem das premissas educacionais e das diretrizes referentes à operacionalização das ações do SENAR. Dessa forma, assegura-se que as potencialidades técnicas e humanas de cada agente sejam acrescidas dos elementos metodológicos que garantirão que a ação educativa seja efetiva e de qualidade.



*ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.*

Principais ações orçamentárias relacionadas ao objetivo estratégico

Quadro 15 - Resultados físicos e financeiros previstos

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Ação 8729	23.441.607,00	23.182.932,19	78.947	80.509	Trabalhador qualificado
Ação 8788	2.753.038,00	2.726.995,48	20.249	20.664	Pessoas beneficiadas
Ação 8718	502.542,00	422.648,98	812	816	Pessoal capacitado

Observações:

As ações 8729, 8788 e 8718 estão vinculadas ao objetivo estratégico – PAT/2017, e englobam a FPR/ATeG, PS e o RH, como descritos nos itens acima. Observa-se que a ação 8729 – ligada à FPR/ATeG, teve uma execução financeira de 98,90% e ultrapassou 1,98% a previsão física. Na ação 8788 – PS, a realização financeira ficou em 99,05% e a realização física em 102,05%. Já a ação 8718 - RH, teve uma realização financeira de 84,10% e física de 100,49%.

A seguir, listamos as demais ações orçamentárias, desvinculadas do objetivo estratégico PAT:

Quadro 16 – Ações orçamentárias

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Ação 8701	986.389,00	984.793,50	1	1	Unidade mantida
Ação 8711	113.389,00	111.665,41	18	20	Entidade mantida
Ação 8777	1.535.066,00	1.399.686,30	18	20	Pessoal mantido
Ação 8719	170.907,00	156.434,70	16	19	Campanha realizada
Ação 8703	48.116,00	47.636,12	21	21	Pessoal beneficiado
Ação 8705	73.588,00	69.667,20	7	7	Pessoal beneficiado
Ação 8707	9.646,00	8.483,10	8	8	Pessoal beneficiado

*ii.e- Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.*

O planejamento da Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), da Formação Profissional Rural (FPR), da Promoção Social (PS), Outras Atividades (OA) e do Desenvolvimento de Recursos Humanos (RH) é a base para a atuação do SENAR-AR/SC no meio rural, por isso o ponto de partida é a diversificação da produção e as particularidades de cada região do Estado, adaptadas à capacidade financeira e operacional para a execução de eventos. Visando retratar o panorama do público alvo de cada região do Estado, o SENAR-AR/SC, verificou os dados estatísticos dos eventos executados, consultou as entidades parceiras, os supervisores regionais, e integrantes da equipe técnica para a identificação de necessidades, objetivando a construção do Plano Anual de Trabalho de Santa Catarina para o exercício de 2018.

As ações FPR, atividades de PS, ATeG, Outras Atividades e RH são executadas em todas as regiões do território catarinense, nas localidades onde predominam as atividades agropecuárias. A execução do Plano Anual de Trabalho está sujeita a alterações em função da ocorrência de situações adversas que podem atingir as atividades rurais influenciando na demanda dos treinamentos e na participação do

público-alvo. Para isso, em setembro de 2018 será realizado a reformulação do PAT 2018, ajustando a meta de acordo com a realização dos eventos até o terceiro trimestre e reprogramando as ações do quarto trimestre, com as devidas adequações às necessidades e demandas do ano.

Apresentamos abaixo o total das metas estabelecidas no PAT 2018 que compreendem a execução de 5.232 turmas, 115.619 participantes e 228.950 horas-aula.

Quadro 17- PAT 2018 – Quantidade Total de Eventos, Participantes e Carga-horaria planejados

	Turmas	Participantes	Carga-horária
FPR	4.115	72.794	91.813
PS	940	19.158	20.836
ATEG	98	2.406	115.488
OUTRAS ATIVIDADES	60	20.600	480
RH	19	661	333
<b>TOTAL</b>	<b>5.232</b>	<b>115.619</b>	<b>228.950</b>

Fonte: SENAR-AR/SC - Área Técnica/2017

### *iii. Conclusão*

#### *iii.a- Avaliação do resultado*

Com relação às metas dos objetivos estratégicos estabelecidas no PAT 2017 para os principais indicadores verificamos que o número de turmas ficou somente 0,39% abaixo do planejado, porém em número de participantes e na quantidade de horas trabalhadas ultrapassamos a meta em 1,81% e 0,85% respectivamente. Portanto, apesar dos riscos que podem interferir no alcance das metas, em função das peculiaridades do processo produtivo rural, a meta foi alcançada em praticamente todos os indicadores avaliados, o que indica a qualidade na elaboração do planejamento e na execução das ações de acordo com a demanda planejada.

#### *iii.b- Ações para melhoria de desempenho*

Para alcançar seus objetivos institucionais, o SENAR-AR/SC utiliza como base os princípios, diretrizes e padrão de qualidade institucionais, utilizando as seguintes estratégias:

- Conceder apoio financeiro, técnico e administrativo para as ações de ATEG, FPR e atividades de PS, executadas no Estado de Santa Catarina;
- Promover a harmonização dos programas de aprendizagem rural, integrando-se a outros órgãos e entidades públicas e privadas que se dediquem à ATeG, FPR e à PS;
- Formalizar convênios ou acordos de cooperação técnica com parcerias que participem na execução de ações e atividades;
- Articular-se com entidades do setor rural e agroindustrial para a execução dos eventos de ATeG, FPR e PS;
- Promover a sistemática de mobilização da capacidade instalada em outras áreas, especialmente nos estabelecimentos de ensino e associações de classe de caráter cultural, visando evitar a duplicidade de investimentos na execução das ações de ATeG, FPR e das atividades de PS;

- Promover e apoiar a formação e o aperfeiçoamento de pessoal especializado nas atividades integrantes do seu objetivo, bem como realizar o treinamento sistemático de seu pessoal técnico, administrativo e de apoio;
- Formular planos e programas anuais de trabalho;
- Estabelecer um sistema permanente de acompanhamento e avaliação da execução dos planos e programas, em seus diversos níveis, a fim de ser verificado o respectivo cumprimento, a correta avaliação dos recursos e a eficiência dos processos e métodos adotados;
- Estabelecer uma política de atuação que contemple a oferta da ATeG, da FPR e da PS em caráter permanente;
- Organizar e executar pesquisas sobre aspectos vinculados à mão de obra e ao mercado de trabalho.

Para garantir o cumprimento das estratégias de atuação da Administração Regional, são executadas constantemente estratégias de ordem gerencial e técnica:

***Estratégias Gerenciais:***

- Manutenção da política de aperfeiçoamento do Sistema de Gestão do SENAR (SIGES), melhorando a qualidade das informações da área fim do SENAR-AR/SC;
- Formação constante das entidades parceiras na utilização do SIGESnet Parceiros;
- Aperfeiçoamento do quadro técnico da instituição, através de treinamentos técnicos e operacionais;
- Divulgação institucional junto aos meios de comunicação;
- Implantação do Planejamento Estratégico do SENAR-AR/SC 2014/2020;
- Realização de reuniões visando envolver e motivar os colaboradores nas metas do PAT e Planejamento Estratégico.

***Estratégias Técnicas:***

- Desenvolver programas voltados à saúde preventiva, a partir de necessidades/demandas identificadas pelo SENAR-AR/SC, tais como: Prevenção às Deficiências no Meio Rural; Sorrindo no Campo; Plantando Saúde;
- Manter programas de formação metodológica para prestadores de serviços de instrutoria da ATeG, FPR e PS;
- Realizar encontros com as entidades parceiras, visando o envolvimento nos objetivos traçados, resultados e metas alcançadas;
- Realizar reuniões pedagógicas para a elaboração e revisão de planos instrucionais, recursos instrucionais e procedimentos para operacionalização de eventos;
- Realizar a atividade fim, como preconizado pela instituição em âmbito nacional, priorizando a realização de parcerias;
- Realizar a maior parte das ações/atividades no ambiente real de trabalho do público-alvo, aproveitando as instalações e os equipamentos existentes ou aproveitando a estrutura de centros de treinamentos, escolas e associações existentes nas comunidades rurais;

- Levar os treinamentos até as comunidades, visando reduzir custos e facilitar o acesso do público-alvo aos treinamentos, evitando problemas de deslocamento causados pela distância entre as propriedades e a sede dos municípios e pelas dificuldades de transporte no meio rural;
- Utilizar a prestação de serviços de pessoas jurídicas, capacitadas na metodologia do SENAR, na execução dos grupos da ATeG e dos eventos de FPR e PS.

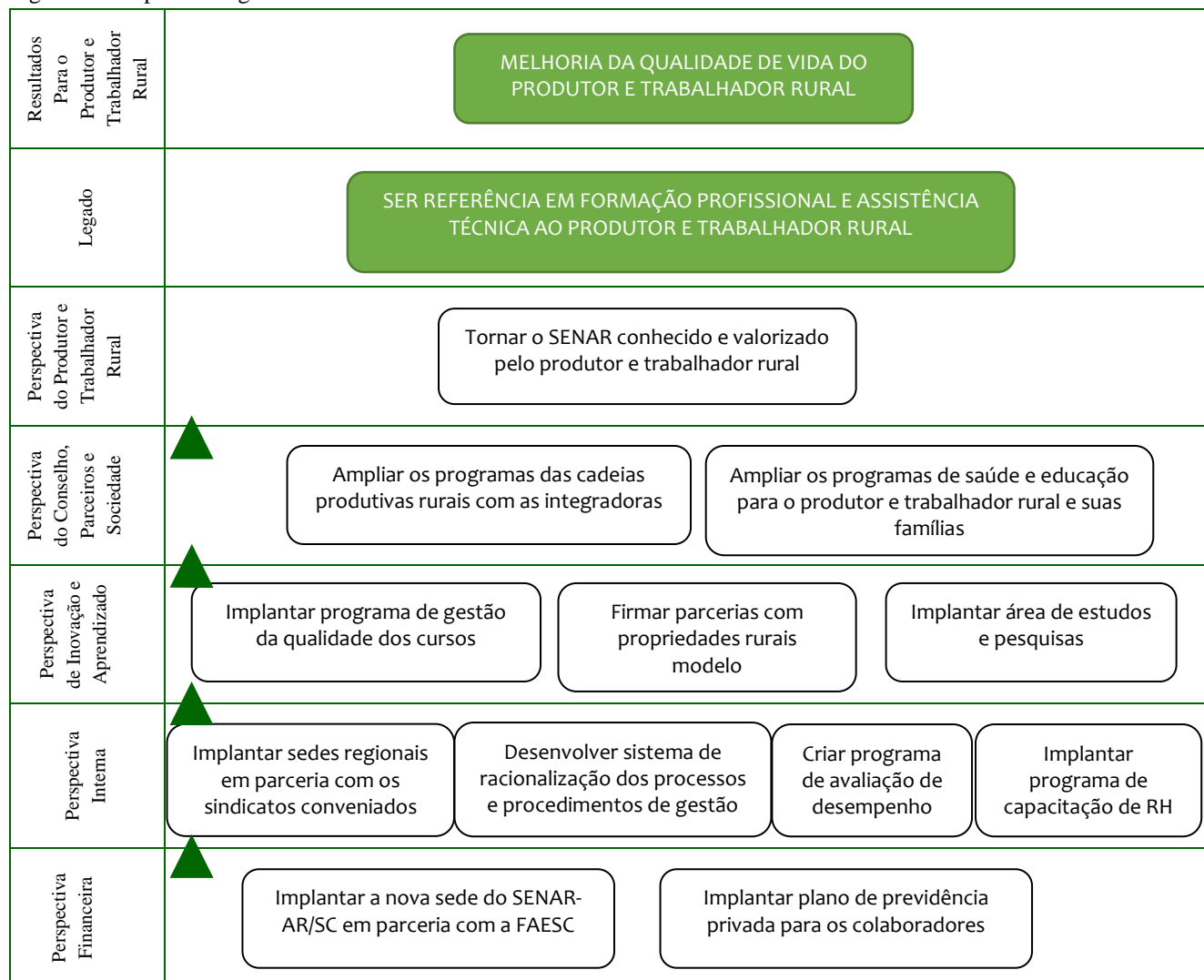
### 3.2. Informações sobre a gestão

O Planejamento Estratégico do SENAR-AR/SC foi elaborado em 2014 e contempla objetivos estratégicos até o ano de 2020. Sua organização contou com o apoio e expertise do SEBRAE/SC, especialista em gestão estratégica de organizações sem fins de lucro.

O mapa estratégico do SENAR-AR/SC representa a visão sobre o seu papel na profissionalização e assistência técnica ao produtor e trabalhador rural em Santa Catarina. Expressa um conjunto de objetivos, metas e ações que serão objeto de atenção de seus conselheiros, diretores e colaboradores durante os próximos 7 (sete) anos.

Apresentamos a seguir, os principais elementos do planejamento estratégico, iniciando pelo mapa estratégico, que é a representação gráfica do resultado para o produtor e trabalhador rural (missão), do legado (visão), perspectivas estratégicas e os 12 (doze) objetivos estratégicos:

Figura 2 – Mapa Estratégico do SENAR-AR/SC



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para alcançar resultados para os produtores e trabalhadores rurais de Santa Catarina, e transformar o propósito deste Planejamento Estratégico em um legado para a organização é necessário traduzi-lo em objetivos estratégicos.

O SENAR-AR/SC selecionou o total de 12 (doze) objetivos estratégicos. Em reunião da equipe estratégica, realizada em julho de 2017, houve alteração de algumas metas/diretrizes e prazos do Planejamento estratégico.

Quadro 18 – Objetivos estratégicos

Nº	OBJETIVO ESTRATÉGICO
D1	Implantar plano de previdência privada para os colaboradores
D2	Implantar a nova sede do SENAR-AR/SC em parceria com a FAESC
D3	Implantar programa de capacitação de recursos humanos
D4	Criar programa de avaliação de desempenho
D5	Desenvolver sistema de racionalização dos processos e procedimentos de gestão
D6	Implantar sedes regionais em parceria com sindicatos conveniados
D7	Divulgar pesquisas e informações Econômicas do Agronegócio
D8	Firmar parcerias com propriedades rurais modelo
D9	Implantar programa de gestão de qualidade dos cursos
D10	Ampliar os programas de saúde e educação para o produtor e trabalhador rural e suas famílias
D11	Ampliar os programas das cadeias produtivas rurais com as integradoras
D12	Tomar o SENAR conhecido e valorizado pelo produtor e trabalhador rural

Fonte: Sigeor/2017

### 3.2.1. Diretriz 1 - Implantar Previdência Privada

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Oferecer um Plano de Aposentadoria Complementar ao da Previdência Social.

Responsável | Gilson Angnes

#### ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.

A meta foi revisada em 2016 e ficou atrelada ao Plano de Previdência Privada do Senar Administração Central – AGROPREV. A Entidade aderiu ao Plano em 2017 e encaminhou análise da viabilidade

econômica, realizada pela empresa LOCKTON. No momento está aguardando a aprovação pelos órgãos competentes.

*ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos*

Não existem indicadores a relatar.

*iii. Conclusão*

No momento o Senar Nacional aguarda posicionamento da MultiBRA em relação a ajustes no Regulamento do AGROPREV para dar início ao processo de adesão das Administrações Regionais.

*iii.a- Avaliação do resultado*

Aguardando a sequência do processo.

*iii.b- Ações para melhoria de desempenho*

Diretriz descontinuada pois, foi atrelada ao plano de previdência AGROPREV.

### **3.2.2. Diretriz 2 - Implantar nova sede do SENAR-AR/SC em parceria com a FAESC**

*i. Descrição*

#### **Descrição geral**

Implantar a nova sede do SENAR AR/SC em parceria com a FAESC visando o desenvolvimento e ampliação de eventos, cursos e palestras, estacionamento e um confortável local para a equipe desenvolver suas atividades.

<b>Responsável</b>	<b>Jose Zeferino Pedrozo</b>
--------------------	------------------------------

*ii. Análise*

*ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.*

Esta meta está com restrição pelo motivo da não entrega do prédio pertencente a FAESC por parte do locador, prédio este que será demolido; este item é necessário para que se dê início às etapas de construção da nova sede.

Por este motivo a meta encontra-se com atraso, aguardando a liberação do local e não foram preenchidas as demais informações da diretriz.

*ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos*

Não existem indicadores a relatar.

*iii. Conclusão*

Aguardando liberação do prédio.

*iii.a- Avaliação do resultado*

Aguardando a sequência do processo.

*iii.b- Ações para melhoria de desempenho*

Não existem melhorias a implementar.

**3.2.3. Diretriz 3 - Implantar Programa de capacitação de recursos humanos internos/externos**

*ii. Descrição*

**Descrição geral**

Implantar o Programa de Capacitação de Recursos Humanos Internos, para o desenvolvimento contínuo da equipe.

Capacitar os agentes da FPR e da PS e Equipe Técnica nos treinamentos de Metodologia para: Instrutores, Mobilização, Supervisão, visando manter o padrão de qualidade metodológico do SENAR.

**Responsável** | **Gilson Angnes**

*ii. Análise*

*ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.*

**RH INTERNO**

O Programa de capacitação de recursos humanos internos iniciou em 2015 com o LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento, envolvendo a avaliação das competências técnicas e comportamentais e a pesquisa das necessidades de treinamentos. Em 2016 e 2017 foram realizados os seguintes treinamentos:

**2016**

- Treinamento de Ferramentas 5S;
- Treinamentos de Excel Básico e Intermediário realizados via EAD Senar Central;
- Treinamento Vivencial.

**2017**

- Treinamento Ética e Conduta no Trabalho;
- Treinamento de Comunicação Interpessoal no Ambiente de Trabalho;
- Treinamento Vivencial – Temas: Desenvolvimento do Potencial Criativo e Disciplina, Organização e Planejamento.

## RH EXTERNO

Em 2016 e 2017 foram realizadas capacitações metodológicas dentro de Recursos Humanos Externos para Mobilizadores, Prestadores de Serviço de Instrutoria, Supervisores Regionais e Equipe Técnica do SENAR-AR/SC, com estas capacitações obtivemos avanços no desempenho metodológico de ensino/aprendizagem dos Prestadores de Serviço em Instrutoria e aprimoramos o desempenho de todos os agentes envolvidos nas capacitações.

*ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos*

## RH Interno

Nome: Perspectiva Interna | Implantar programa de capacitação de recursos humanos Internos

Tipologia: Gestão Interna

Resultados pactuados

Cadastrar Novo



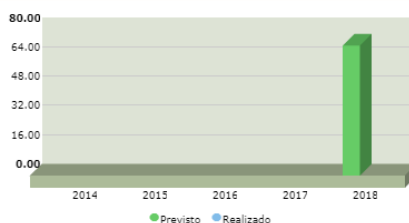
**Descrição:** Attingir no mínimo 71% de satisfação no fator incentivo e desenvolvimento até 2018.

**Indicador:** Índice de satisfação

**Unidade de Medida do Resultado:** Percentual

Referência (T zero)	
Período:	2018
Valor:	71
Unidade:	Percentual

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	0	0
2017	0	0
2018	71	0
<b>Total:</b>	<b>71,00</b>	<b>0,00</b>



**Descrição:** Attingir no mínimo 75% de satisfação no fator comunicação até 31/12/2018

**Indicador:** Índice de satisfação

**Unidade de Medida do Resultado:** Percentual

Referência (T zero)	
Período:	2018
Valor:	75
Unidade:	Percentual

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	0	0
2017	0	0
2018	75	0
<b>Total:</b>	<b>75</b>	<b>0</b>





**Descrição:** 100% dos Colaboradores do SENAR-AR/SC capacitados a cada ano

**Indicador:** Percentual de colaboradores capacitados

**Unidade de Medida do Resultado:** Percentual

Referência (T zero)	
Período:	2018
Valor:	100
Unidade:	Percentual

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	100	100
2017	100	100
2018	100	0
<b>Total:</b>	<b>300,00</b>	<b>200,00</b>

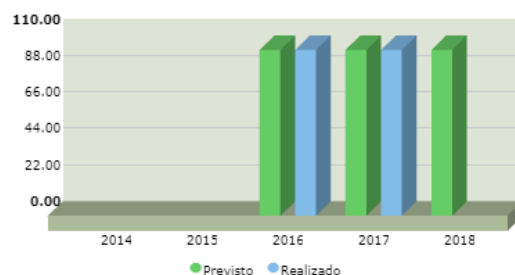


Figura 3 – Resultados Pactuados da diretriz 3 RH Interno.

Quadro 19 - Descrição detalhada de cada indicador – RH interno.

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Meta 1 - 71% fator incentivo e desenvolvimento	0	0	0	0	71%
Meta 2 - 75% fator comunicação	0	0	0	0	75%
Meta 3 - 100% colaboradores capacitados	100%	100%	100%	100%	100%

Legenda ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Observações: as metas 1 e 2 devem ser atingidas em 2018.

## RH Externo

Nome: Perspectiva Interna | Implantar programa de capacitação de recursos humanos Externos

Tipologia: Atuação Finalística

Resultados pactuados

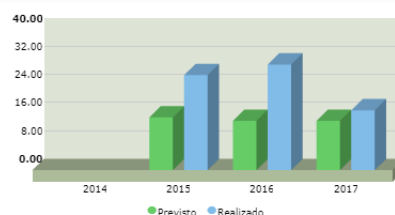
**Descrição:** 43 Mobilizadores capacitados na Metodologia de Mobilização até dezembro de 2017

**Indicador:** Número de Mobilizadores

**Unidade de Medida do Resultado:** Mobilizadores

Referência (T zero)	
Período:	2015
Valor:	15
Unidade:	Mobilizadores

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	15	27
2016	14	30
2017	14	17
<b>Total:</b>	<b>43,00</b>	<b>74,00</b>

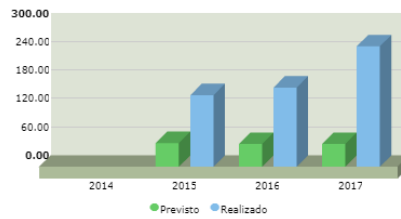


**Descrição:** 146 Prestadores de Serviços de Instrutoria capacitados nos eventos de Aperfeiçoamento e Metodologia até dezembro de 2017.

**Indicador:** Número de Prestadores de Serviços de Instrutoria capacitados.

**Unidade de Medida do Resultado:** Prestadores de Serviços de Instrutoria

Referência (T zero)	
Período:	2015
Valor:	164
Unidade:	Prestadores de Serviços de Instrutoria, Supervisores e Equipe Técnica



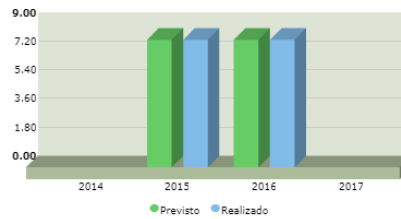
Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	50	151
2016	48	167
2017	48	254
<b>Total:</b>	<b>146,00</b>	<b>572,00</b>

**Descrição:** 08 Supervisores capacitados na Metodologia de Supervisão até dezembro de 2017.

**Indicador:** Número de Supervisores capacitados

**Unidade de Medida do Resultado:** Supervisores

Referência (T zero)	
Período:	2015
Valor:	8
Unidade:	Supervisores



Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	8	8
2016	8	8
2017	0	0
<b>Total:</b>	<b>16,00</b>	<b>16,00</b>

Figura 4 – Resultados Pactuados diretriz 3 RH Externo

Quadro 20 - Descrição detalhada de cada indicador – RH externo.

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018 Meta
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Meta 1 – 43 Mobilizadores Capacitados até 12/2017	14	30	14	17	Encerrou
Meta 2 – 146 Prestadores de Serviço de Instrutoria Capacitados	48	167	48	254	Encerrou
Meta 3 – 08 Supervisores Capacitados na metodologia	8	8	0	0	Encerrou

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

*iii. Conclusão*

As metas de RH interno estão em pleno curso para conclusão em 2018.

As Metas de RH Externo foram cumpridas nos anos de 2016 e 2017 conforme planejado, estando encerradas.

*iii.a- Avaliação do resultado*

No RH interno, a meta 3 atingiu seu objetivo, já as metas 1 e 2 devem ser atingidas ao final do Projeto.

No RH externo, as metas 1, 2 e 3 atingiram seus objetivos.

*iii.b- Ações para melhoria de desempenho*

Não existem melhorias a implementar.

### **3.2.4. Diretriz 4 - Criar programa de avaliação de desempenho**

*i. Descrição*

**Descrição geral**

Implantar um programa de avaliação de desempenho, visando a melhoria do rendimento profissional e maior comprometimento com a instituição.

**Responsável**

**Francine Iagher**

*ii. Análise*

*ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.*

No início do ano de 2016, implantou-se o programa de avaliação de desempenho, visando a melhoria do rendimento profissional e maior comprometimento com a instituição, permitindo maximizar o aperfeiçoamento profissional, tornando claros os pontos de carência e de excelência e os esclarecimentos sobre as competências técnicas e comportamentais esperadas por seus gestores e colegas no que se refere ao seu desempenho profissional. A entidade realizou a primeira aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho referente ao ano base de 2015. No entanto, o processo de avaliação de desempenho foi realizado como projeto piloto, sendo o programa aperfeiçoado para a aplicação no ano de 2017, referente ao ano base de 2016. Contudo, após a segunda aplicação da avaliação, realizada no primeiro trimestre de 2017, referente ao exercício de 2016, ainda houve necessidade de ajustar a metodologia do programa, devido alguns pontos que foram identificados e que necessitavam melhorias. Diante dessa situação, em agosto de 2017 a política de avaliação de desempenho foi atualizada, melhorando alguns fatores, sendo alterada para a versão 3.0, em vigor.

Entre 2016 e 2017, com base nos resultados individuais, foi realizado o feedback a cada colaborador, apresentando a visão do gestor sobre suas potencialidades e necessidades de melhoria. Dessa forma, houve avanços em relação às metas setoriais, individuais de desempenho e desenvolvimento, um melhor entendimento dos colaboradores sobre a importância desse processo para uma melhoria contínua das suas atividades, bem como o aperfeiçoamento e inovação nos processos, além do desenvolvimento pessoal de cada colaborador. Todos esses resultados foram mensurados, conforme determinação e critérios estabelecidos em política de avaliação de desempenho.

Conforme já relatado, houve adequações na política de Avaliação de desempenho versão 2.0 para versão 3.0, e um dos pontos alterados, foi a redistribuição de pesos para os fatores avaliados: Diante disso, ao comparar o ano base 2016 com o ano base 2017, os percentuais sofrem grande diferença.

No ano de 2017, foi realizada a aplicação da avaliação de desempenho com referência ao ano base de 2016, sendo que a média dos resultados finais de todos os colaboradores alcançou o percentual de 77%.

Em 2018, foi realizado o processo de avaliação de desempenho referente ao ano base de 2017, tendo a média final de todas as avaliações, alcançado o resultado de 93%, fato que reflete em uma melhoria significativa de desempenho dos colaboradores, refletido através dos fatores avaliados, feedbacks anteriores, direcionamento de estratégias, dentre outros fatores objetivados pelo processo de avaliação.

ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos

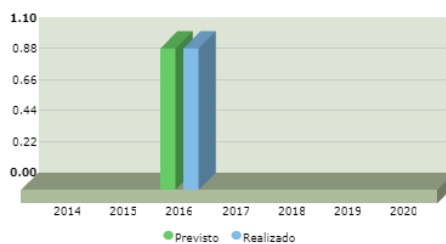
**Descrição:** Programa piloto de Avaliação de Desempenho implantado até fevereiro de 2016.

**Indicador:** Programa Piloto implantado

**Unidade de Medida do Resultado:** programa

Referência (T zero)	
Período:	2016
Valor:	
Unidade:	Programa

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	1	1
2017	0	0
2018	0	0
2019	0	0
2020	0	0
<b>Total:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>



Nome: Perspectiva Interna | Criar programa de avaliação de desempenho

Tipologia: Gestão Interna

Resultados pactuados

**Descrição:** Programa de Avaliação de Desempenho Implantado até junho de 2016

**Indicador:** Programa Implantado

**Unidade de Medida do Resultado:** Programa

Referência (T zero)	
Período:	2016
Valor:	
Unidade:	Programa

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	1	1
2017	1	1
2018	1	0
2019	0	0
2020	0	0
<b>Total:</b>	<b>3,00</b>	<b>2,00</b>

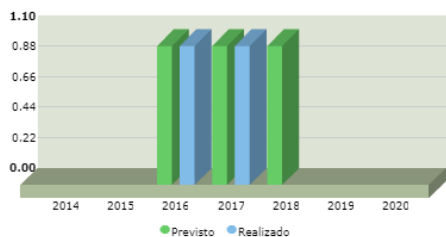


Figura 5 – Resultados Pactuados da diretriz 4

Quadro 21 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 4 .

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Programa Piloto Implantado	1	1	0	0	Encerrado
Programa Implantado	1	1	1	1	1

Legenda ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

iii. Conclusão

O Programa de Avaliação de desempenho está transcorrendo dentro do planejado, anualmente, até o primeiro trimestre de cada ano, de acordo com a Política de Avaliação de Desempenho.

### *iii.a- Avaliação do resultado*

Quando comparado o resultado do ano base 2016 com o ano base 2017, percebe-se uma melhoria significativa de desempenho em todos os fatores avaliados. Mesmo com a redistribuição de pesos, o resultado final é expressivo, fator positivo para o processo, bem como para os colaboradores, pois com esses resultados, uma melhoria contínua nas atividades individuais e coletivas maximiza a entrega satisfatória de ações em todos os aspectos organizacionais.

Tal resultado é visto como satisfatório, mas com um aspecto de preocupação, pois quanto maior o resultado, maior a exigência da organização, no alcance de resultados de entrega e demais aspectos, para que seja mantido o padrão alcançado e continue a ascensão positiva, evitando o declive de desempenho.

### *iii.b- Ações para melhoria de desempenho*

Ações motivacionais aos colaboradores, treinamentos contínuo e feedback constante, são as principais ações a serem levadas em consideração para a manutenção e melhoria deste resultado.

## **3.2.5. Diretriz 5 – Desenvolver sistema de racionalização dos processos e procedimentos de gestão**

### *i. Descrição*

#### **Descrição geral**

Implantar o Programa de Racionalização dos Processos e Procedimentos de Gestão, visando otimizar, racionalizar e normatizar layouts e fluxos de processos administrativos e operacionais, para a obtenção de um maior controle sobre tempo e custos.

<b>Responsável</b>	<b>Gilson Angnes</b>
--------------------	----------------------

### *ii. Análise*

*ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.*

A meta iniciou com a criação do Código de Conduta da entidade, tendo sua conclusão dentro do prazo. Em junho de 2016 através da Resolução 01/2016 do Conselho Administrativo, foi publicado o Código de Conduta do SENAR-AR/SC. O guia de conduta é direcionado a todos os colaboradores, alta direção, terceirizados, estagiários e aprendizes do SENAR-AR/SC. Seu conteúdo define normas destinadas a orientar o padrão de comportamento profissional esperado.

Com respeito a Racionalização de Processos, a meta foi revisada em 2016, sendo alterada sua conclusão para dezembro de 2018, tendo em vista o cancelamento de contrato com a empresa que estava desenvolvendo a racionalização. Em 2017 uma nova empresa foi contratada e iniciou com o mapeamento do processo interno de Prestação de Contas de Eventos Diretos, com a realização de encontros e workshop. Está previsto para 2018 o encerramento da etapa de prestação de contas interna, o mapeamento da Prestação de Contas de Entidades Parceiras. Em seguida, será entregue o manual e realizada a capacitação dos colaboradores.

ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos

Nome: Perspectiva Interna | Desenvolver sistema de racionalização dos processos e procedimentos de gestão

Tipologia: Gestão Interna

Resultados pactuados

Cadastrar Novo

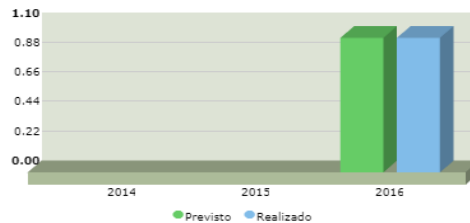
Descrição: Código de Conduta implantado até 31/07/2016

Indicador: Código de Conduta implantado

Unidade de Medida do Resultado: Código de Conduta implantado

Referência (T zero)	
Período:	2016
Valor:	
Unidade:	Código de Conduta implantado

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	1	1



Descrição: Racionalização de Processos Implementada até 31/12/2018

Indicador: Racionalização implementada

Unidade de Medida do Resultado: Manual Confeccionado

Referência (T zero)	
Período:	2018
Valor:	
Unidade:	Manual

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	0	0
2017	0	0
2018	1	0
<b>Total:</b>	<b>1</b>	<b>0</b>



Figura 6 – Resultados pactuados da diretriz 5.

Quadro 22 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 5.

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Código de Conduta Implementado	1	1	0	0	Encerrado
Manual Confeccionado	0	0	0	0	1
Legenda	<span style="color: green;">■</span> Conforme planejado <span style="color: yellow;">■</span> Merece atenção <span style="color: red;">■</span> Desconforme				

iii. Conclusão

Com a ampliação do prazo para 2018 a meta de racionalização com consequente confecção do manual, está em tramite normal para conclusão no prazo definido.

iii.a- Avaliação do resultado

O resultado é avaliado no encerramento da meta.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Não existem melhorias a implementar.

**3.2.6. Diretriz 6 – Implantar sedes regionais em parceria com os Sindicatos conveniados**

i. Descrição

**Descrição geral**

Criação de estruturas regionais como um instrumento para identificar, de forma mais apurada, os anseios, necessidades e frustrações dos produtores e trabalhadores rurais. Isso permitirá que o **SENAR-AR/SC** planeje as suas ações de formação profissional rural e promoção social de maneira mais qualificada, otimizando a aplicação de recursos.

**Responsável** | **Gilmar Antônio Zanluchi**

ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.

No exercício de 2016 foi realizada a implantação da sede regional do meio oeste, em parceria com o Sindicato Rural de Joaçaba, na cidade de Joaçaba.

Em 2017 não houve implantação de outras sedes regionais, em função da suspensão do projeto.

ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos

Nome: Perspectiva Interna | Implantar sedes regionais em parceria com os sindicatos conveniados

Tipologia: Atuação Finalística

Resultados pactuados

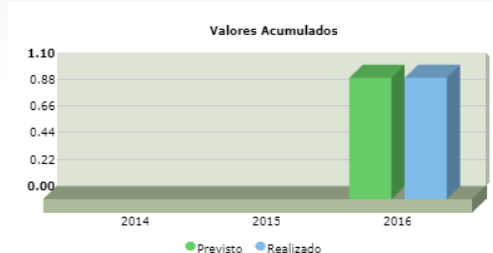
Descrição: Estudo para instalação de novas sedes regionais concluído até julho de 2015;

Indicador: estudo concluído

Unidade de Medida do Resultado: un

Referência (T zero)	
Período:	2016
Valor:	1
Unidade:	1

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	1	1
<b>Total:</b>	<b>1</b>	<b>1</b>



**Descrição:** Sete sedes regionais implantadas até julho de 2016

**Indicador:** Sedes regionais inauguradas

**Unidade de Medida do Resultado:** unidade

Referência (T zero)	
Período:	2016
Valor:	1
Unidade:	unidade

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	7	1
<b>Total:</b>	<b>7</b>	<b>1</b>



Figura 7 – Resultados pactuados da diretriz 6.

Quadro 23 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 6.

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Estudo de implantação sedes	1	1	0	0	Encerrado
Implantação das Sedes Regionais	7	1	0	0	0
Legenda	<span style="color: green;">■</span> Conforme planejado		<span style="color: yellow;">■</span> Merece atenção		<span style="color: red;">■</span> Desconforme

Com a implantação da sede regional, facilitou-se a operacionalização da estrutura do Senar na região, possibilitando assim o estreitamento da comunicação institucional com o público alvo.

### iii. Conclusão

Em função do atual cenário econômico o projeto está suspenso desde 2016.

#### iii.a- Avaliação do resultado

Em 2016 estava previsto a implantação de 7 (sete) sedes regionais, em parceria com sindicatos rurais (entidades parceiras do SENAR). No entanto, uma reunião realizada com a direção do SENAR, foi decidido implantar somente 01 (uma) sede regional na cidade de Joaçaba.

Motivo: diante do cenário econômico, decidiu-se suspender o andamento do projeto.

#### iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Estudo para implantação de novas sedes regionais em outros municípios.



### 3.2.7. Diretriz 7 – Implantar área de estudos e pesquisas – Divulgar pesquisas e informações econômicas do agronegócio

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Divulgar pesquisas e informações econômicas do agronegócio por meio de parcerias institucionais visando prover o público alvo de informações pertinentes para tomada de decisões no agronegócio.

**Responsável** | Paula Araújo Dias Coimbra Nunes

#### ii. Análise

*ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.*

No ano de 2016 foi criado e divulgado o primeiro estudo do Boletim Agroeconômico do Senar. O levantamento de dados é realizado através de parcerias, sendo divulgado pelo SENAR ao público alvo interessado.

No ano de 2017 foi ampliada a distribuição, realizado o aprimoramento técnico e visual do boletim, com melhoria no layout e informações técnicas.

A periodicidade do Boletim Agroeconômico é mensal, divulgada via mala-direta ao público alvo do SENAR. Esse boletim resume os preços e principais indicadores dos produtos agrícolas de maior destaque do agronegócio catarinense.

*ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos*

Nome: **Perspectiva de Inovação e Aprendizado | Implantar área de estudos e pesquisas**

Tipologia: **Gestão Interna**

##### Resultados pactuados

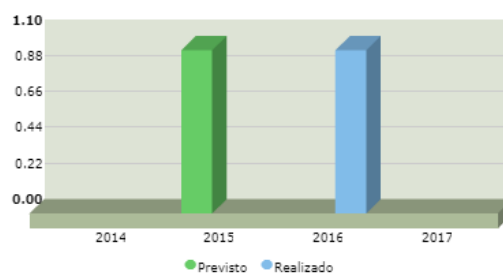
**Descrição:** Estrutura interna para viabilizar a publicação dos estudos econômicos implantada até dezembro de 2015

**Indicador:** Estrutura interna institucional definida

**Unidade de Medida do Resultado:** unidade

Referência (T zero)	
Período:	2015
Valor:	
Unidade:	1

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	1	0
2016	0	1
2017	0	0
<b>Total:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

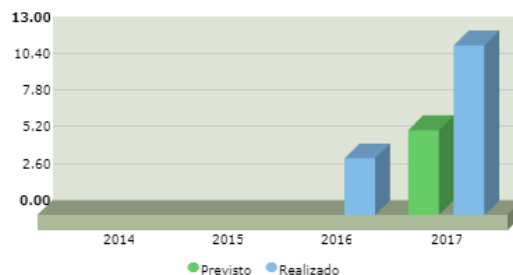


**Descrição:** Primeiro estudo publicado até julho de 2017.

**Indicador:** Estudo publicado

**Unidade de Medida do Resultado:** unidade

Referência (T zero)	
Período:	2017
Valor:	
Unidade:	1



Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	0	4
2017	6	12
<b>Total:</b>	<b>6,00</b>	<b>16,00</b>

Figura 8 – Resultados Pactuados da diretriz 7

Quadro 24 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 7.

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Estrutura interna	0	1	0	0	Encerrado
Estudo publicado	0	4	6	12	Encerrado
Legenda	<span style="color: green;">■</span> Conforme planejado <span style="color: yellow;">■</span> Merece atenção <span style="color: red;">■</span> Desconforme				

### iii. Conclusão

O boletim está sendo enviado mensalmente para o público alvo, possui boa aceitação e serve de ferramenta para tomada de decisão dos produtores rurais do Estado de Santa Catarina.

#### iii.a- Avaliação do resultado

Foi realizado o envio mensal do boletim conforme planejado.

#### iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Para aumentar o alcance de público do boletim pode ser realizada novas parcerias, ampliando o leque dos indicadores agropecuários ofertados.

## 3.2.8. Diretriz 8 – Firmar parcerias com propriedades rurais modelo

### i. Descrição

#### Descrição geral

Estabelecer parcerias com propriedades rurais que sejam referência no desenvolvimento de suas atividades e através de convênio, apoio e divulgação do SENAR-AR/SC, possam contribuir para a formação profissional de produtores e trabalhadores rurais, bem como servir de modelo em programas de aperfeiçoamento técnico na produção agropecuária.

**Responsável** | **Gilmar Antônio Zanluchi**

ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.

Em 2016, foram implantadas 15 (quinze) “Unidades Conceito” na cadeia produtiva da bovinocultura de corte; No ano de 2017 foram implantadas 27 (vinte e sete) unidades modelos na cadeia da bovinocultura de corte e quatro na cadeia da ovinocultura de corte, totalizando 31 (trinta e uma) propriedades rurais.

ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos

Nome: **Perspectiva de Inovação e Aprendizado | Firmar parcerias com propriedades rurais modelo**

Tipologia: Atuação Finalística

Resultados pactuados

**Descrição:** Projeto de implantação de propriedades rurais modelo concluído até julho de 2016

**Indicador:** Projeto

**Unidade de Medida do Resultado:** unidade

Referência (T zero)	
Período:	2016
Valor:	
Unidade:	1

Ano	Previsto	Realizado
2015	0	0
2016	1	15
2017	0	0
<b>Total:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



**Descrição:** Termo de parceria firmado entre o SENAR AR/SC e as propriedades Rurais modelo até julho de 2017

**Indicador:** Termo de parceria

**Unidade de Medida do Resultado:** unidade

Referência (T zero)	
Período:	2017
Valor:	
Unidade:	1

Ano	Previsto	Realizado
2015	0	0
2016	0	0
2017	1	31
<b>Total:</b>	<b>1</b>	<b>31</b>

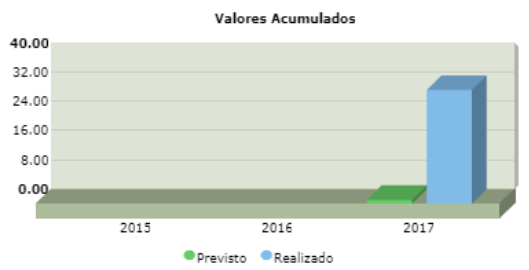


Figura 9 – Resultados pactuados da diretriz 8

Quadro 25 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 8.

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Projeto de parceria implantado	1	15	0	0	0
Termo de parceria firmado	0	0	1	31	0
Legenda	■ Conforme planejado		■ Merece atenção		■ Desconforme

As propriedades rurais modelo, denominadas “Unidades Conceito” são escolhidas de acordo com características e arranjos produtivos representativos dentro de um grupo de Assistência Técnica e Gerencial - ATeG. A Unidade Conceito é a unidade-base de aplicação da metodologia da ATeG SENAR. É uma propriedade que funciona como polo de aperfeiçoamento, capacitação gerencial e difusão de tecnologias. Seu sistema de produção é acompanhado com periodicidade mensal – consultoria individual de 4 horas, por um consultor destacado para realizar as consultorias nas demais unidades do grupo.

### iii. Conclusão

A execução de atividades demonstrativas nas “Unidades Conceito” tem resultados promissores para orientação teórico prática dos aperfeiçoamentos técnicos aplicados e difundidos para os demais integrantes do grupo.

#### iii.a- Avaliação do resultado

Em 2017 o número de propriedades modelo foi ampliado em relação ao ano de 2016, incluindo outra cadeia produtiva, a ovinocultura de corte, além da bovinocultura de corte que já existia em 2016.

#### iii.b- Ações para melhoria de desempenho

A tendência é aumentar o número de propriedades com aplicação da metodologia da ATeG em outros municípios do estado de Santa Catarina.

### 3.2.9. Diretriz 9 – Implantar programa de gestão de qualidade dos cursos

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Implementar Programa de Gestão de Qualidade dos Cursos.

Responsável | Gisele Kraiéski

#### ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.

Após metodologia desenvolvida, elaboração do questionário, ferramenta para tabulação, análise de dados construída e dados coletados no ano de 2016. No exercício de 2017 foram tabulados e avaliados os resultados.

*ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos*

Nome: **Perspectiva de Inovação e Aprendizado | Implantar programa de gestão da qualidade dos cursos**

Tipologia: **Gestão Interna**

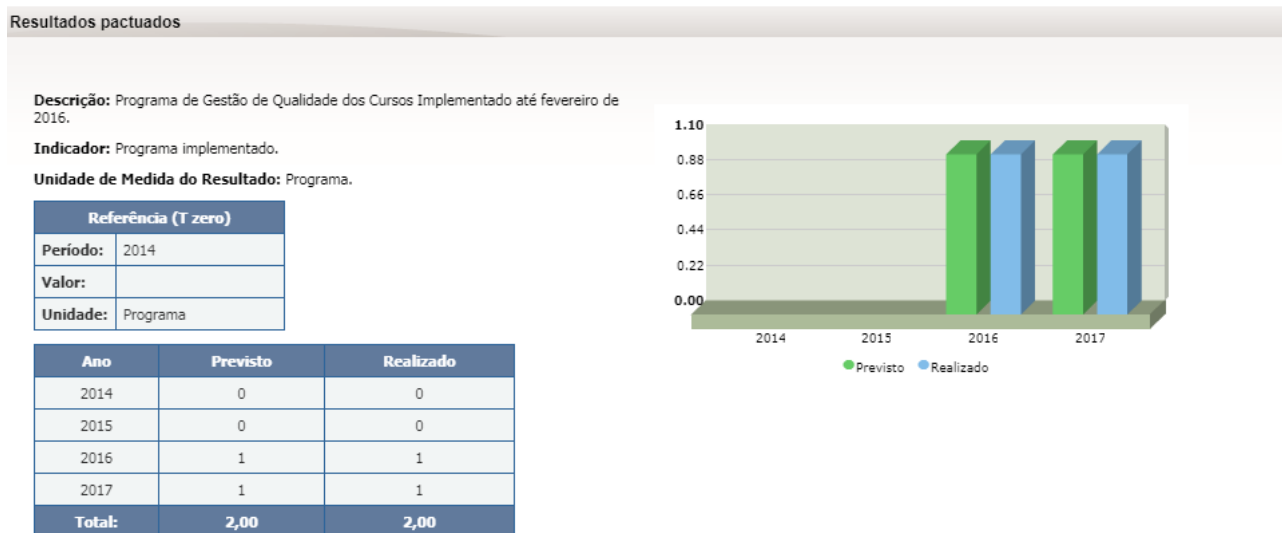


Figura 10 – Resultados pactuados da diretriz 9.

Quadro 26 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 9.

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Implantar programa de gestão da qualidade nos cursos	1	1	1	1	1
Legenda	<span style="color: green;">■</span> Conforme planejado <span style="color: yellow;">■</span> Merece atenção <span style="color: red;">■</span> Desconforme				

*iii. Conclusão*

A Meta de Implantar Programa de Gestão de Qualidade dos cursos foram atingidas nos anos de 2016 e 2017 conforme planejado, e será adotada como mecanismo de avaliação permanente, contribuindo para a melhoria das ações realizadas pelo SENAR SC.

*iii.a- Avaliação do resultado*

Com o Programa de Avaliação de Concluintes implantado é possível verificar o grau de satisfação do público-alvo quanto aos conteúdos ministrados nos treinamentos, material didático, entre outros itens, além de possibilitar o conhecimento das práticas desenvolvidas durante o evento e subsidiar tomadas de decisões técnicas e/ou administrativas, de acordo com os resultados obtidos.

*iii.b- Ações para melhoria de desempenho*

Não existem melhorias a implementar.

### 3.2.10. Diretriz 10 – Ampliar os programas de saúde e educação para o produtor e trabalhador rural e suas famílias

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Ampliar os Programas de Saúde e Educação para o produtor, trabalhador rural e suas famílias.

**Responsável** | Gisele Kraieski

#### ii. Análise

ii.a- *Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.*

No ano de 2016, foram reformulados os Programas na área de Saúde, “PSA” e “Útero é Vida” que no ano de 2017 passaram a chamar-se de Programa Saúde do Homem e Programa Saúde da Mulher. Um dos principais avanços em 2017 foi a implantação e posterior revisão do Programa Plantando Saúde, focada na família dos trabalhadores e produtores rurais.

ii.b- *Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos*

Nome: Perspectiva do Conselho, Parceiros e Sociedade | Ampliar os programas de saúde e educação para o produtor e trabalhador rural e suas famílias

Tipologia: Atuação Finalística

##### Resultados pactuados

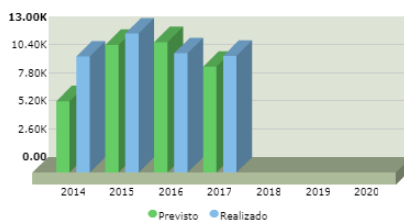
**Descrição:** Contemplar 6.595 participantes nos programas de saúde e educação no ano de 2014, representando um aumento de 10% em relação ao ano de 2013.

**Indicador:** participante

**Unidade de Medida do Resultado:** participantes

Referência (T zero)	
Período:	2013
Valor:	5996
Unidade:	participantes

Ano	Previsto	Realizado
2014	6.596	10.720
2015	11.792	12.856
2016	12.056	11.019
2017	9.777	10.787
2018	0	0
2019	0	0
2020	0	0
<b>Total:</b>	<b>40221,00</b>	<b>45382,00</b>



**Descrição:** Um Programa novo implantado ou reformulação de Programa existente

**Indicador:** Programa novo implantado ou reformulado de programa existente

**Unidade de Medida do Resultado:** Programa

Referência (T zero)	
Período:	2014
Valor:	1
Unidade:	Programa

Ano	Previsto	Realizado
2014	1	1
2015	1	1
2016	2	2
2017	1	1
2018	1	0
2019	0	0
2020	0	0
<b>Total:</b>	<b>6,00</b>	<b>5,00</b>

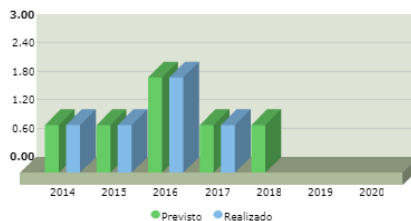


Figura 11 – Resultados Pactuados da diretriz 10.

Quadro 27 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 10.

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Aumento participantes programas de saúde e educação	12.056	11.019	9.777	10.787	Encerrou
Um programa novo implantado ou reformulado	2	2	1	1	1
Legenda	 Conforme planejado		 Merece atenção		 Desconforme

### iii. Conclusão

A Meta de ampliação e/ou reformulação dos programas de saúde e educação para o produtor, trabalhador rural e suas famílias foi atingida nos anos de 2016 e 2017, conforme planejado.

#### iii.a- Avaliação do resultado

Em 2016 após reunião, a meta 1 (um) foi descontinuada, pois cumpriu o preconizado na diretriz, ou seja, contemplar 6.595 participantes até 2014. Já a meta referente a programa implantado passou a compreender somente a implantação/reformulação de 1 (um) evento por ano.

A Meta de ampliação e/ou reformulação dos programas de saúde e educação deverá continuar até 2020, final do projeto.

#### iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Não existem melhorias a implementar.

### 3.2.11. Diretriz 11 – Ampliar os programas das cadeias produtivas rurais com as integradoras

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Ampliar os programas e ações do SENAR AR/SC com as indústrias e cooperativas agropecuárias que atuam na cadeia produtiva do leite atingindo seus fornecedores de matéria prima (leite), difundindo boas práticas agropecuárias de produção e a comercialização rural, propiciando a sustentabilidade do setor.

**Responsável** | Gilmar Antônio Zanluchi

#### ii. Análise

ii.a- Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.

De acordo com a meta estabelecida no projeto, atingiu-se 50% em relação ao número de produtores rurais capacitados através dos programas desenvolvidos pelo SENAR, visando aqueles que produzem

leite dentro dos parâmetros estabelecidos pela IN 62 - MAPA mediante resultado de análise fornecido pelas Industrias/cooperativas.

Programas desenvolvidos pelos SENAR: Programa Leite Legal

*ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos*

Nome: Perspectiva do Conselho, Parceiros e Sociedade | Ampliar os programas das cadeias produtivas rurais com as integradoras

Tipologia: Atuação Finalística

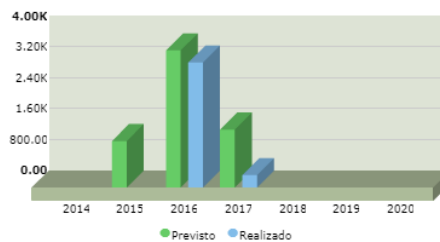
Resultados pactuados

**Descrição:** Atingir 50% o número de produtores rurais capacitados pelo PROGRAMA LEITE LEGAL, que produzem leite dentro dos parâmetros estabelecidos pela IN 62 - MAPA mediante resultado de análise fornecido pelas Industrias/cooperativas.

**Indicador:** Quantidade Produtores que atendem os parâmetros da IN 62

**Unidade de Medida do Resultado:** Parâmetros estabelecidos na IN62.

Referência (T zero)	
Período:	2015
Valor:	2400
Unidade:	PRODUTORES



Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	1.200	0
2016	3.539	3.227
2017	1.498	322
2018	0	0
2019	0	0
2020	0	0
<b>Total:</b>	<b>6237,00</b>	<b>3549,00</b>

Figura 12 - Resultados Pactuados da Diretriz 11

Quadro 28 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 11.

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Quantidade de produtores que atendem os parâmetros da IN 62	3.539	3.227	1.498	322	Encerrou

Legenda ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

No ano de 2017, iniciou-se o acompanhamento com 33 turmas, totalizando 322 produtores rurais em Santa Catarina.

*iii. Conclusão*

*iii.a- Avaliação do resultado*

Com o advento da ATeG o programa Leite Legal foi absorvido, motivo pelo qual em 2017 atingiu 322 produtores rurais.

*iii.b- Ações para melhoria de desempenho*

Programa finalizado em 2017 e migrado para ATeG Pecuária de Leite.



### 3.2.12. Diretriz 12 – Tornar o SENAR conhecido e valorizado pelo produtor e trabalhador rural

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Avaliar a imagem do Senar junto ao público alvo visando planejar ações para torná-lo conhecido.

**Responsável** | Aline Thais Gunsett

#### ii. Análise

ii.a- *Descrição sucinta das atividades empreendidas no exercício e balanço das atividades, enfatizando os principais avanços obtidos no exercício de 2017 em relação ao exercício de 2016.*

A meta da contratação de uma empresa especializada em avaliação de imagem no mercado, foi reavaliada em 2016 e suspensa. Porém a empresa adotou outros mecanismos internos de divulgação e melhoramento de comunicação para tornar a imagem conhecida e divulgada dentro do estado.

No ano de 2016 a entidade começou a modificar o layout do site, tornando-o mais dinâmico e acessível para todos os públicos. Ainda no ano de 2016 a entidade iniciou a renovação da identificação visual dos Banners, permitindo sua maior visibilidade e apresentação para todos os públicos.

#### ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos

Nome: Perspectiva do Produtor e Trabalhador Rural | Tornar o Senar conhecido e valorizado pelo produtos e trabalhador rural

Tipologia: Atuação Finalística

Resultados pactuados

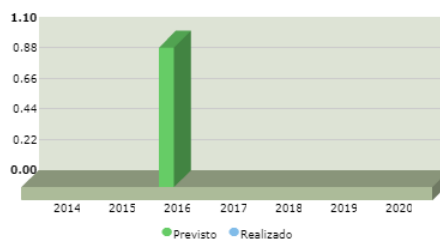
Descrição: Criação de novos Banners

Indicador: Criação

Unidade de Medida do Resultado: Banner

Referência (T zero)	
Período:	2016
Valor:	
Unidade:	1

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	0	0
2016	1	0
2017	0	0
2018	0	0
2019	0	0
2020	0	0
<b>Total:</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>



**Descrição:** Mudança do layout do site.

**Indicador:** Mudança do layout

**Unidade de Medida do Resultado:** Site

Referência (T zero)	
Período:	2017
Valor:	
Unidade:	1

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	1	0
2016	0	0
2017	0	0
2018	0	0
2019	0	0
2020	0	0
<b>Total:</b>	<b>1,00</b>	<b>0,00</b>



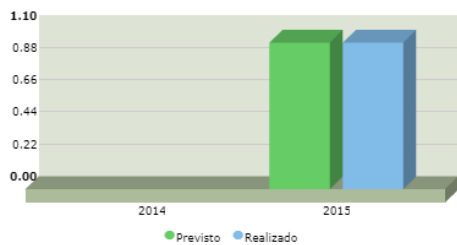
**Descrição:** Renovação da Identificação visual do prédio.

**Indicador:** Reforma

**Unidade de Medida do Resultado:** Reforma

Referência (T zero)	
Período:	2016
Valor:	
Unidade:	1

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	1	1
2016		
2017		
2018		
2019		
2020		
<b>Total:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>



**Descrição:** Vídeo institucional concluído até Março de 2015.

**Indicador:** vídeo institucional

**Unidade de Medida do Resultado:** vídeo

Referência (T zero)	
Período:	2015
Valor:	
Unidade:	vídeo

Ano	Previsto	Realizado
2014	0	0
2015	1	1
2016		
2017		
2018		
2019		
2020		
<b>Total:</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>

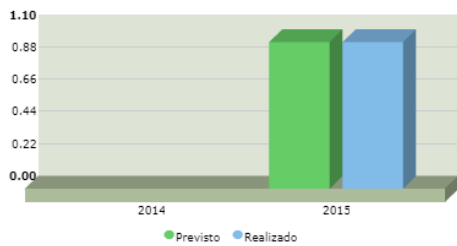





Figura 13 – Resultados Pactuados da Diretriz 12

Quadro 29 - Descrição detalhada de cada indicador da diretriz 12.

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Criação de Banner	1	0	0	0	1
Mudança Layout do Site	0	0	0	0	1
Legenda	 Conforme planejado		 Merece atenção		 Desconforme

Obs.: Não listamos as metas encerradas até 2015.

### iii. Conclusão

No momento o Senar não tem previsão de contratar uma empresa especializada em avaliação de imagem no mercado, pois a mesma adota outros mecanismos internos de divulgação de sua imagem.

#### iii.a- Avaliação do resultado

Conforme mostrado na Avaliação dos Indicadores, o projeto de alteração do Layout do Site e a Criação dos novos Banner está em processo de constantes alterações e modificações, por esse motivo a data de conclusão dos projetos foi alterada para 2018.

#### iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Não existem melhorias a implementar.

## 3.3. Estágio de implementação do planejamento estratégico

O mapa estratégico do SENAR-AR/SC representa a visão sobre o seu papel na profissionalização e assistência técnica ao produtor e trabalhador rural em Santa Catarina. Expressa um conjunto de objetivos, metas e ações que são objeto de atenção de seus conselheiros, diretores e colaboradores durante os 7 (sete) anos de vigência.

Os últimos anos demonstraram a capacidade do SENAR-AR/SC em atender as demandas do produtor e trabalhador rural, por meio de uma série de iniciativas bem-sucedidas. Porém, é necessário muito mais. Mais do que manter as ações atuais, é preciso levar o SENAR-AR/SC a um novo patamar na orientação e prestação de serviços no segmento rural.

Uma segunda estratégia foi fundamental para sustentar esta nova forma de atuar: a implantação do SIGEOR – Sistema de Gestão Orientado a Resultados, que é um sistema de acompanhamento de gestão, desenvolvido pelo SEBRAE e implantado em dezenas de organizações com sucesso.

### 3.3.1. Estágio de desenvolvimento

No ano de 2014, o SENAR-AR/SC definiu o seu direcionamento estratégico para o período 2014-2020, que tem como objetivo a melhoria da qualidade de vida do produtor e trabalhador rural, tendo como legado “SER REFERÊNCIA EM FORMAÇÃO PROFISSIONAL E ASSISTÊNCIA TÉCNICA AO PRODUTOR E TRABALHADOR RURAL”.

Sua elaboração teve como base a construção de cenários e tendências até 2020 e contou com a participação de colaboradores e Conselheiros.

Apesar do Orçamento ter um enfoque anual, as atividades selecionadas possuem vínculo com os objetivos traçados até 2020.

### 3.3.2. Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão dos objetivos estratégicos

A metodologia tem como base os princípios do BSC – Balanced Scorecard, construído por Kaplan e Norton, as quais propiciam que a estratégia seja comunicada de forma clara; o foco e a energia de toda a organização estejam voltados para o cumprimento dos objetivos estratégicos; a diretoria possa acompanhar em tempo real a execução do plano estratégico, realizando correções imediatamente ao detectar desvios.

### 3.3.3. Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica

Levando em conta que se trata do primeiro planejamento estratégico implantado pela entidade e que foi elaborado ao longo do ano de 2014 com encerramento em 2020, a maioria das ações está em andamento e não foi estipulado um indicador de desempenho, mas pactuado resultados, já listados nas diretrizes, item ii.b- Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos.

### 3.3.4 Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade





Em 2016 houve reunião na qual foram revisadas algumas metas/diretrizes, para melhor adequação à realidade da instituição. As diretrizes D1 e D7 foram revisadas, sendo que a D1 ficou condicionada à implantação da Previdência Privada do Senar Nacional.

### 3.3.4. Envolvimento da alta direção (Diretores)

A elaboração do planejamento estratégico contou com a participação de conselheiros, gestores e colaboradores, que foram ouvidos na condição de partícipes do desenvolvimento de uma visão para o SENAR-AR/SC. Por mais de quatro meses, em sucessivas reuniões e amplos debates, os objetivos estratégicos foram tomando corpo e forma até se solidificarem num grande mapa que, sem dúvida, levará o SENAR-AR/SC a um novo patamar em gestão e resultados.

### 3.3.5. Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico

Figura 14 – Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico.

Senar SC					
Atuação Finalística					
Secretaria/Empresa/Orgão	Projeto	Fase	Atualizado	Restrição	Evolução
Perspectiva do Produtor e Trabalhador Rural	<a href="#">Tornar o Senar conhecido e valorizado pelo produtos e trabalhador rural</a>	Em Estruturação	02/04/2018		
Perspectiva do Conselho, Parceiros e Sociedade	<a href="#">Ampliar os programas das cadeias produtivas rurais com as integradoras</a>	Em Execução	02/04/2018		
Perspectiva do Conselho, Parceiros e Sociedade	<a href="#">Ampliar os programas de saúde e educação para o produtor e trabalhador rural e suas famílias</a>	Em Execução	27/03/2018		
Perspectiva de Inovação e Aprendizado	<a href="#">Firmar parcerias com propriedades rurais modelo</a>	Em Execução	04/04/2018		
Perspectiva Interna	<a href="#">Implantar sedes regionais em parceria com os sindicatos conveniados</a>	Em Execução	05/04/2018	R	
Perspectiva Interna	<a href="#">Implantar programa de capacitação de recursos humanos Externos</a>	Em Execução	27/03/2018		
Perspectiva Financeira	<a href="#">Implantar nova sede do SENAR - AR/SC em parceria com a FAESC</a>	Em Estruturação	05/04/2018	R	

Senar SC					
Gestão Interna					
Secretaria/Empresa/Orgão	Projeto	Fase	Atualizado	Restrição	Evolução
Perspectiva de Inovação e Aprendizado	<a href="#">Implantar programa de gestão da qualidade dos cursos</a>	Em Execução	27/03/2018		
Perspectiva de Inovação e Aprendizado	<a href="#">Implantar área de estudos e pesquisas</a>	Em Execução	22/03/2018		
Perspectiva Interna	<a href="#">Desenvolver sistema de racionalização dos processos e procedimentos de gestão</a>	Em Execução	02/04/2018		
Perspectiva Interna	<a href="#">Criar programa de avaliação de desempenho</a>	Em Execução	02/04/2018		
Perspectiva Interna	<a href="#">Implantar programa de capacitação de recursos humanos Internos</a>	Em Execução	27/03/2018		

Legenda				
 Desenvolvimento normal dentro dos prazos previstos	 Desenvolvimento com atraso	 Desenvolvimento concluído	 Desenvolvimento com dificuldade	<b>R</b> Projeto possui uma ou mais restrições

Fonte: SIGEOR/2017

A diretriz – D2 Implantar nova sede do SENA-AR/SC e D6 – Implantar sedes Regionais, possuem as seguintes restrições:

D2 - Aguardando liberação do terreno para construção da sede;

D6 - Em função do cenário econômico, em 2016 o projeto foi suspenso, não sendo retomado em 2017. Está em estudo a possibilidade de retomada da diretriz.

### 3.3.6. Principais dificuldades e mudanças previstas

O Planejamento estratégico, por ser novidade na entidade, enfrenta as dificuldades normais de aprendizado e operacionalização. Mas de forma geral está atingindo os objetivos propostos.

## 4. GOVERNANÇA

### 4.1. Descrição das Estruturas de Governança

De acordo com o Regimento Interno, a estrutura de governança do SENAR-AR/SC possui a seguinte composição: Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Superintendência. Cada um tem um papel distinto de controle, objetivando preservar os interesses institucionais e o alcance dos objetivos estratégicos.

#### Conselho Administrativo

**Base Normativa:** Art. 6º Inciso I do Regimento Interno do SENAR-AR/SC.

**Estrutura:** Composto pelo Presidente do Conselho e 4 (quatro) conselheiros titulares e respectivos suplentes, indicados pelos representantes legais do Senar Central, Agroindústrias, OCESC e FETAESC, para um mandato de 4 (quatro) anos consecutivos.

**Atribuições:** Cabe a função de superior deliberação e normatização dos objetivos da Administração Regional, no que se refere ao planejamento, estabelecimento das diretrizes, organização, coordenação, controle e avaliação das atividades, tais como:

- a) Fixar a política da atuação do SENAR-AR/SC e estabelecer as normas operacionais que regerão suas atividades e as diretrizes gerais a serem adotadas pela Superintendência;
- b) Aprovar o Regimento Interno do SENAR-AR/SC, no qual deverão constar o detalhamento do Regulamento, a estrutura organizacional e as funções dos órgãos que a compõem;
- c) Aprovar os planos anuais e plurianuais de trabalho e os respectivos orçamentos;
- d) Aprovar o balanço geral, as demais demonstrações financeiras, o parecer do Conselho Fiscal Regional e o relatório anual das atividades e encaminha-los à Administração Central para consolidação;
- e) Aprovar o plano de cargos e salários, o quadro de pessoal e a tabela de remuneração correspondente, bem como a realização de concurso para contratação dos empregados do quadro efetivo de Administração Regional;
- f) Aprovar a aquisição, alienação, cessão ou gravame de bens imóveis;
- g) Fixar as atribuições do Presidente do Conselho Administrativo, além das estabelecidas neste regulamento;
- h) Fixar outras atribuições do Superintendente, além das estabelecidas neste regulamento e as atribuições dos demais órgãos da entidade;
- i) Aplicar as penalidades disciplinares a seus membros, inclusive suspensão ou cassação do mandato, conforme a natureza, repercussão e gravidade da falta cometida;
- j) Indicar os membros para Composição do Conselho Fiscal Regional.

- k) Empossar os membros do Conselho Fiscal Regional e fixar o valor das suas diárias e o valor do Jeton;
- l) Fixar o valor do subsídio do Presidente do Conselho Administrativo, e da verba de representação da Presidência, cuja aplicação deverá ser devidamente comprovada;
- m) Estabelecer o limite máximo de remuneração do Superintendente;
- n) Fixar o valor do Jeton e diária de seus membros;
- o) Solucionar os casos omissos no Regulamento e no Regimento Interno.

## Conselho Fiscal

**Base Normativa:** Art. 6º Inciso IV do Regimento Interno do SENAR-AR/SC.

**Estrutura:** Composto de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes indicados pela FAESC, FETAESC e Senar Administração Central, para um mandato de 4 (quatro) anos consecutivos.

**Atribuições:** O Conselho Fiscal é o órgão de assessoramento do Conselho Administrativo para assuntos de gestão contábil, patrimonial e financeira. Compete acompanhar e fiscalizar a execução financeira e orçamentária do SENAR Regional e emitir pareceres sobre matérias de sua competência. É assessorado por Auditoria Externa e conta com o acesso a todas as informações necessárias ao bom desempenho de suas funções. Ao Conselho Fiscal compete:

- a) Acompanhar e fiscalizar a execução financeira e orçamentária, observado o contido no Relatório de Atividades e Pareceres da Auditoria Independente;
- b) Examinar e emitir pareceres, o balanço geral e demais demonstrações financeiras;
- c) Determinar ao Superintendente a contratação de perícias e auditorias às expensas da Superintendência, cientificando o Conselho Administrativo sempre que esses serviços forem considerados indispensáveis ao bom desempenho de suas funções;
- d) Elaborar o seu regimento interno, respeitados os princípios preestabelecidos, bem como as Normas de Funcionamento do Conselho Fiscal da Administração Central e submetê-lo a homologação do Conselho Administrativo.

## Superintendência

**Base Normativa:** Art. 6º Inciso IV do Regimento Interno do SENAR-AR/SC.

**Estrutura:** A Superintendência é dirigida pelo Sr. Gilmar Antônio Zanluchi, Superintendente desta Regional, que é designado pelo Presidente do Conselho Administrativo.

**Atribuições:** A Superintendência é responsável pela gestão administrativa e técnica do SENAR-AR/SC. Compete a ela:

- a) Organizar, administrar e executar, no âmbito do seu Estado, o ensino da formação profissional rural e a promoção social dos trabalhadores rurais e dos trabalhadores das agroindústrias que atuem exclusivamente na produção primária de origem animal e vegetal;
- b) Assessorar empresas ou pessoas físicas a elas assemelhadas, na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização de aprendizagem metódica ministrada no próprio emprego;
- c) Com base nos princípios da livre iniciativa e da economia de mercado, estabelecer e difundir metodologias adequadas à formação profissional rural e promoção social do trabalhador rural;
- d) Exercer a coordenação, supervisão e fiscalização da execução dos programas e projetos de formação profissional rural e promoção social no Estado;
- e) Prestar assessoria a entidades governamentais e privadas relacionadas com a formação de profissionais rurais e atividades semelhantes;
- f) Articular com órgãos e entidades públicas ou privadas, estabelecendo instrumentos de cooperação;
- g) Encaminhar à Secretaria Executiva, relatório semestral de execução com base no Plano Anual de Trabalho;
- h) Dirigir, ordenar e controlar as atividades técnicas e administrativas do SENAR-AR/SC, praticando todos os atos de gestão;
- i) Assinar, juntamente com o Presidente do Conselho Administrativo, os cheques e documentos de abertura e movimentação de contas bancárias, ou com servidor especialmente designado pelo Presidente do Conselho Administrativo;
- j) Cumprir e fazer cumprir as normas em vigor no SENAR-AR/SC, oriundas do Conselho Administrativo ou do seu Presidente;
- k) Admitir os empregados, promover, designar, licenciar, transferir, remover e dispensar;
- l) Encaminhar ao Conselho Administrativo, através do Presidente, as propostas dos orçamentos anuais e plurianuais e o balanço geral, demais demonstrações financeiras, o parecer do Conselho Fiscal Regional e o relatório de atividades;
- m) Secretariar as reuniões do Conselho administrativo;
- n) Elaborar e submeter ao Presidente do Conselho Administrativo os projetos de atos e normas cuja decisão escape à sua competência;
- o) Expedir instruções de serviço visando o atendimento e cumprimento eficiente dos objetivos do SENAR-AR/SC e das normas editadas pelo Conselho Administrativo.

### **Auditoria Independente Contratada**

**Contrato 2017 - Audiconsult Auditores Independentes S/S:** O contrato possui vigência de 12 meses, podendo ser prorrogado por igual período, ou fração até o limite de 60 meses, considerando o período inicial.



Objeto do Contrato: A avaliação do sistema contábil e de controles internos, verificação de contas patrimoniais e de resultado e demonstrações contábeis Trimestrais e Anual e Relatório de Gestão.

Custo anual: 19.633,31

Vigência: 01/06/2016 A 31/05/2017

01/06/2017 A 31/05/2018

## Unidade de Auditoria Interna

Especificamente o SENAR-AR/SC não possui uma área de Auditoria Interna. No entanto o SENAR Administração Central possui em sua estrutura a Unidade de Auditoria Interna.

## SISTEMA DE CORREIÇÃO E APURAÇÃO DE ILÍCITOS ADMINISTRATIVOS

Informamos que no exercício em análise, não ocorreram eventos relacionados a irregularidades ou apuração de fatos capazes de impactar nas atividades da entidade.

Por não integrar o Poder Executivo o SENAR não possui mecanismos de abertura de processos disciplinares, conforme Portaria CGU nº 1043, de 24 de julho de 20017.

A administração da entidade entende que a Superintendência, no âmbito de suas atribuições, exerce a correção, não sendo necessária uma estrutura específica para o encargo, dado o volume e complexidade do relacionamento com o público interno e externo exercido pela entidade atualmente.

Cabe destacar que em 13/06/2016 foi aprovado o Código de Conduta do SENAR-AR/SC que tem como objetivo nortear os princípios e a conduta da entidade, bem como apurar eventuais irregularidades e desvios éticos, seja no âmbito interno da entidade, como perante seus prestadores de serviços e parceiros. A gestão do Código está a cargo do departamento de pessoal.

### 4.2. Gestão de Riscos e Controles Internos

#### 4.2.1. Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos

Quadro 30 – Avaliação do Sistema de Controles Internos da UJ

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
<b>Ambiente de Controle</b>					
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					x
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.				x	
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.				x	
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					x

5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.				x	
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.			x		
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.				x	
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.					x
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.					x
<b>Avaliação de Risco</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					x
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.				x	
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.				x	
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.			x		
14. A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.			x		
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.			x		
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					x
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					x
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					x
<b>Procedimentos de Controle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.				x	
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					x
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					x
22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.				x	
<b>Informação e Comunicação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.				x	
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					x
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.				x	
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.				x	
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.				x	

Monitoramento	1	2	3	4	5
28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					x
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.				x	
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					x
<b>Escala de valores da Avaliação:</b> (1) <b>Totalmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>não observado</b> no contexto da UJ. (2) <b>Parcialmente inválida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UJ, porém, <b>em sua minoria</b> . (3) <b>Neutra:</b> Significa que <b>não há como avaliar</b> se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ. (4) <b>Parcialmente válida:</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é <b>parcialmente observado</b> no contexto da UJ, porém, <b>em sua maioria</b> . (5) <b>Totalmente válido.</b> Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente <b>observado</b> no contexto da UJ.					

A estrutura de Controle Interno do SENAR-AR/SC baseia-se em um Conselho Fiscal e Conselho Administrativo e três Comissões Internas para os controles do Almojarifado, Imobilizado e Licitações, conforme descrevemos a seguir:

- **Conselho Administrativo:** Composto por cinco membros. Ao Conselho Administrativo cabe a função de cumprir as diretrizes emanadas do Conselho Deliberativo do SENAR – Administração Central e, principalmente, fixar a política de atuação da Administração Regional, estabelecendo as normas operacionais que regerão suas atividades. A base normativa é o Regimento Interno.
- **Conselho Fiscal:** Composto por três membros, a ele compete acompanhar e fiscalizar a execução financeira e orçamentária do SENAR Regional e emitir pareceres sobre matérias de sua competência. É assessorado por Auditoria Externa e conta com o acesso a todas as informações necessárias ao bom desempenho de suas funções. A base normativa é o Regimento Interno.
- **Comissão do Almojarifado:** Composto por três membros designados anualmente através de portaria, a comissão tem como objetivo o controle do almojarifado. A Norma de Controle Interno nº. 05 define os procedimentos a serem seguidos nos levantamentos e relatórios do Inventário do Almojarifado.
- **Comissão do Imobilizado:** Composto por três membros designados anualmente através de portaria, a comissão tem como objetivo o controle do imobilizado. A Norma de Controle Interno nº. 04 define os procedimentos a serem seguidos nos levantamentos e relatórios do Inventário Patrimonial.
- **Comissão de Licitação:** Composto de três membros designados anualmente através de portaria, a comissão tem como objetivo a realização dos processos licitatórios da entidade. A base normativa é o Regulamento de Licitações e Contratos do Senar.

## Fatores de Risco

O quadro acima retrata um ambiente de risco operacional e financeiro sob controle em todos os aspectos relevantes relacionados à missão institucional da entidade. Na avaliação da administração não há fatores

internos que possam afetar a continuidade das operações de modo relevante considerando para isso os seguintes principais fatores de riscos EM que está sujeita:

#### Risco Operacional

A entidade possui um quadro funcional estável e nível mínimo de investimento em infraestrutura de produção, com risco insignificante para a sua continuidade operacional.

#### Risco Financeiro

A entidade não está exposta a risco relevante de ordem financeira uma vez que não possui operações indexadas a moeda estrangeira ou sujeitas ao mercado de renda variável.

Suas disponibilidades financeiras são aplicadas em fundos lastreados em títulos governamentais em instituições sob a influência estatal.

#### **4.2.2. Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna**

Não possui unidade de Auditoria Interna.

## **5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE**

### **5.1. Canais de Acesso ao Cidadão**

#### **5.1.1. Ouvidoria: estrutura e resultados**

O SENAR-AR/SC não dispõe de uma Ouvidoria propriamente dita, mas recebe reclamações, críticas, sugestões e elogios por meio dos seguintes canais:

Telefone: (48) 3331-9700 - Fax: (48) 3333-0105

E-mail Corporativo: [senar-sc@senar.com.br](mailto:senar-sc@senar.com.br)

Portal: [www.senar.com.br](http://www.senar.com.br), onde possui um formulário de contato – fale conosco

Pessoalmente: Na sede da instituição, localizada em Florianópolis, ou com os Supervisores Regionais, lotados nas 7 (sete) regiões do Estado.

Os contatos com a instituição (telefone, e-mail, site,) são amplamente divulgados no material entregue aos participantes dos eventos e em todo material publicitário, tais como: informações plotadas nos veículos dos supervisores regionais, pastas, canetas, blocos de anotações distribuídos aos participantes nos eventos e em banner de divulgação nos eventos da instituição.

Além dos meios acima citados, é utilizado o Questionário de Avaliação de Concluinte, preenchido pelos participantes ao final de alguns eventos, como canal para sugestões e críticas.

#### **5.1.2. Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e resultados**

A entidade não possui um sistema estruturado de SAC – Serviço de Atendimento ao cidadão.

### **5.2. Mecanismos de Transparência sobre a Atuação da Unidade**

Objetivando a transparência de seus atos, o SENAR-AR/SC disponibiliza à toda a sociedade, as informações em seu sítio institucional, no endereço: <http://www.senar.com.br>. No portal, qualquer cidadão tem acesso aos menus “Institucional” e “Transparência”, locais onde estão disponibilizadas as informações sobre a Diretoria, LDO – Lei de Diretrizes Orçamentária; Contratos e Transferências; licitações e Código de Conduta. No link da LDO estão disponíveis o orçamento, as demonstrações contábeis, a gestão de pessoas e o relatório de gestão. Os documentos permitem que qualquer usuário tenha acesso, na íntegra, a estas informações. Veja no quadro a seguir:

Quadro 31 – Acesso às informações da Entidade

Acesso às informações da Entidade		
Outros documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Orçamento e Execução orçamentária para 2017	<a href="http://www2.senar.com.br/Transparencia/LeiDiretrizesOrcamentarias">http://www2.senar.com.br/Transparencia/LeiDiretrizesOrcamentarias</a>	Trimestral
Balanços financeiros e orçamentários	<a href="http://www2.senar.com.br/Transparencia/LeiDiretrizesOrcamentarias">http://www2.senar.com.br/Transparencia/LeiDiretrizesOrcamentarias</a>	Trimestral
Relatórios de gestão	<a href="http://www2.senar.com.br/Transparencia/LeiDiretrizesOrcamentarias">http://www2.senar.com.br/Transparencia/LeiDiretrizesOrcamentarias</a>	Anual

### 5.3. Avaliação dos Produtos e Serviços Pelos Cidadãos-Usuários

#### 5.3.1. Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

Quadro 32 - Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

Documentos	Endereço para acesso	Periodicidade da atualização
Avaliação de concluinte	<a href="http://www2.senar.com.br/Transparencia/Relatorio degestão2017">http://www2.senar.com.br/Transparencia/Relatorio degestão2017</a>	Anualmente
Avaliação de Egressos	<a href="http://www2.senar.com.br/Transparencia/Relatorio degestão2017">http://www2.senar.com.br/Transparencia/Relatorio degestão2017</a>	A cada 3 anos

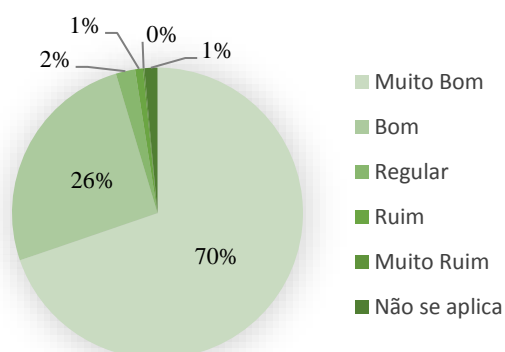
#### 5.3.2. Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

Para avaliar a efetividade dos eventos, o SENAR-AR/SC utilizou no ano de 2017 o instrumento de Avaliação de Concluintes, no último período dos treinamentos supervisionados. Os questionários, foram aplicados pelos supervisores Regionais do SENAR-AR/SC, por 3.117 participantes nos treinamentos e programas especiais de FPR e PS, nas sete regiões de supervisão do Estado. Esse instrumento de avaliação tem como objetivo a verificação do grau de satisfação do público-alvo do SENAR-AR/SC quanto aos conteúdos ministrados, material didático, entre outros itens, além de possibilitar o conhecimento das práticas desenvolvidas durante o evento e subsidiar tomadas de decisões técnicas e/ou administrativas, de acordo com os resultados obtidos.

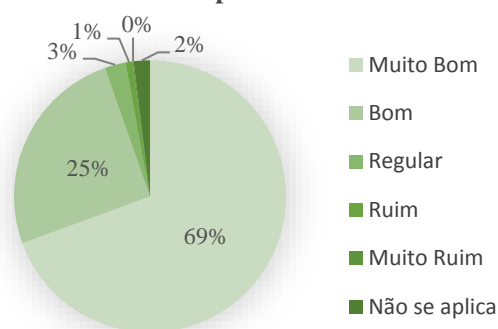
Os resultados mais relevantes da pesquisa são apresentados na sequência, destacando as avaliações dos participantes da FPR e da PS.

Nas perguntas sobre a Avaliação da Qualidade do Curso os participantes responderam:

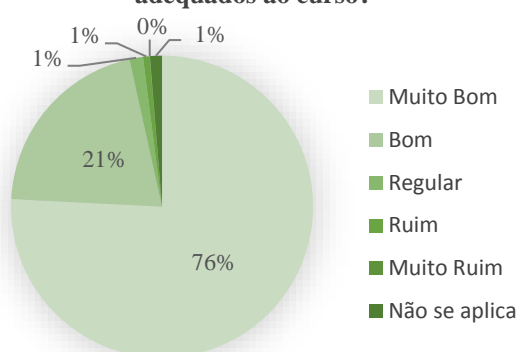
### 1.1. Avaliação da qualidade do material das aulas teóricas



### 1.2. Avaliação da qualidade do material das aulas práticas



### 1.3. Os assuntos desenvolvidos estavam adequados ao curso?



### 1.4. O tempo de duração do curso foi suficiente?

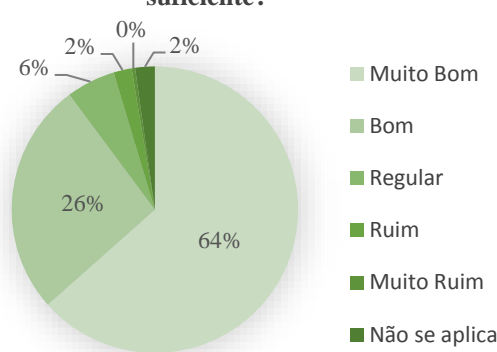


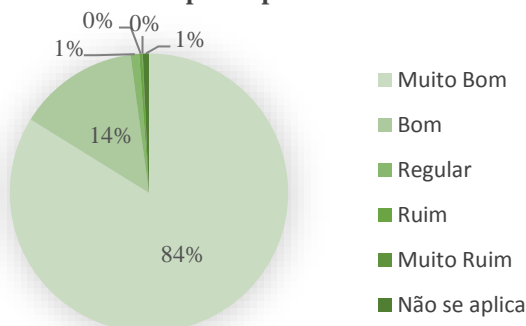
Gráfico 14 – Avaliação de Concluintes – Perguntas sobre a avaliação da qualidade do curso em relação: 1.1 Material das aulas teóricas; 1.2. Material das aulas práticas; 1.3. Se os assuntos desenvolvidos estavam adequados ao curso; 1.4. Se o tempo de duração do curso foi suficiente.

No gráfico 14, item 1.1 – relativo à avaliação dos participantes em relação à “Qualidade do material fornecido nas aulas teóricas”, verificamos que 70% dos participantes responderam que estava ‘Muito Bom’, 26% responderam ‘Bom’, 2% ‘Regular’, 1% ‘Ruim’ e 1% ‘Não se aplica’, sendo que não obtivemos respostas ‘Muito Ruim’. Da mesma forma, na pergunta 1.2. sobre a “Avaliação da qualidade do material das aulas práticas”, verificamos que 69% dos participantes responderam que estava ‘Muito Bom’, 25% responderam ‘Bom’, 3% ‘Regular’, 1% ‘Ruim’ e 2% ‘Não se aplica’. Quanto à questão 1.3 – “Os assuntos desenvolvidos estavam adequados ao curso”, verificamos que 76% dos participantes responderam que estava ‘Muito Bom’; 21% responderam ‘Bom’; 1% ‘Regular’; 1% ‘Ruim’ e 1% ‘Não se aplica’. Para verificar se a carga-horária dos cursos estava adequada, na pergunta 1.4. “O tempo de duração do curso foi suficiente”, 90% dos participantes responderam Muito Bom (64%) e bom (26%), 6% responderam que estava ‘Regular’; 2% ‘Ruim’; 2% ‘Não se aplica’ e não obtivemos respostas ‘Muito Ruim’.

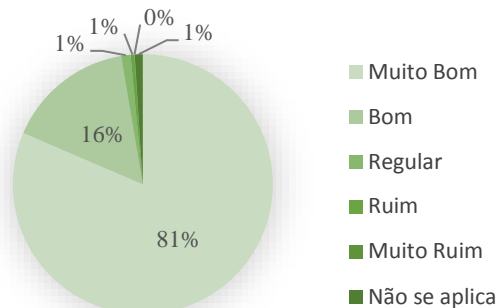
Podemos concluir que no geral os participantes estão satisfeitos com a qualidade dos cursos nos quesitos materiais, conteúdo e carga-horária, com avaliações ‘Muito Bom’ e ‘Bom’ em pelo menos 90% dos entrevistados. A ausência ou número baixo de respostas nas opções ‘muito ruim’ e ‘ruim’ demonstra a qualidade dos critérios para a seleção do conteúdo dos treinamentos, que levam em conta a coerência com os objetivos propostos, as adaptações em benefício dos participantes, a contextualização das experiências e da realidade dos participantes, bem como o uso posterior ao treinamento dos conhecimentos adquiridos, na tomada de decisões e na solução de problemas.

Na avaliação pelos participantes sobre o Desempenho dos (as). Instrutores (as) os participantes responderam:

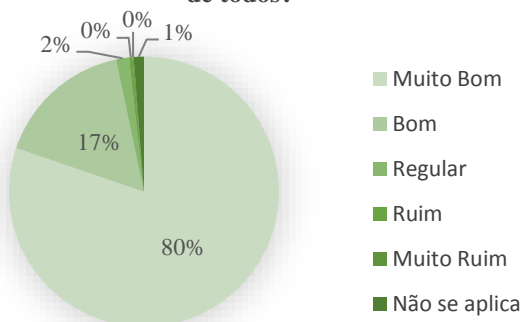
**2.1. A avaliação quanto a forma de tratar os participantes:**



**2.2. A avaliação quanto a explicação do conteúdo:**



**2.3. O Intrutor estimulou a participação de todos?**



**2.4. Pontualidade e cumprimento da carga-horária pelos instrutores(as):**

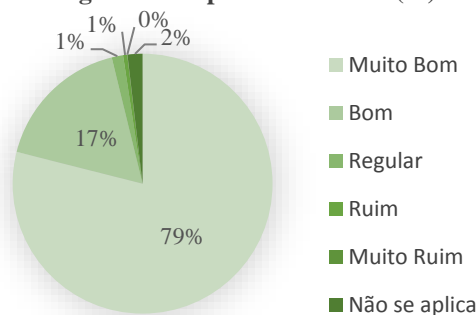


Gráfico 15 – Avaliação de Concluintes – Perguntas sobre a avaliação do desempenho dos instrutores em relação a: 2.1 Forma de tratar os participantes; 2.2. Explicação do conteúdo; 2.3. Estímulo à participação de todos; 2.4. Pontualidade e cumprimento de carga-horária.

No gráfico 15, no item 2.1, os participantes avaliaram o “Desempenho dos instrutores quanto à forma de tratar os participantes”, sendo que 84% dos participantes responderam que estava ‘Muito Bom’, 14% responderam ‘Bom’, 1% respondeu como ‘Regular’ e 1% ‘Não se aplica’. Não houve respostas nas demais escalas qualitativas. Na avaliação da “Qualidade da explicação do conteúdo pelos instrutores”, item 2.2, 81% dos participantes avaliaram como ‘muito bom’, 16% ‘bom’, 1% ‘regular’ e 1% ‘ruim’ e 1% ‘Não se aplica’. No item 2.3 do gráfico 13, os participantes avaliaram o “Estímulo do instrutor para a participação de todos”, sendo que 80% avaliaram como ‘Muito bom’, 17% ‘bom’, 2% ‘regular’ e 1% ‘Não se aplica’. No item 2.4, a “Pontualidade e o cumprimento da carga-horária” foram avaliados e 79% dos participantes atribuíram ‘Muito bom’, 17% ‘bom’, 1% ‘regular’, 1% como ‘Ruim’ e 2% ‘Não se aplica’.

Conclui-se que o desempenho dos instrutores está de acordo com as expectativas dos participantes. No geral, 96% dos participantes afirmaram ser ‘muito bom’ e ‘bom’ o desempenho dos instrutores quanto ao tratamento dado aos participantes, explicação do conteúdo, estímulo à participação do grupo, cumprimento de carga-horária e pontualidade.



Na avaliação sobre a Organização/Mobilização do Curso, os participantes responderam:

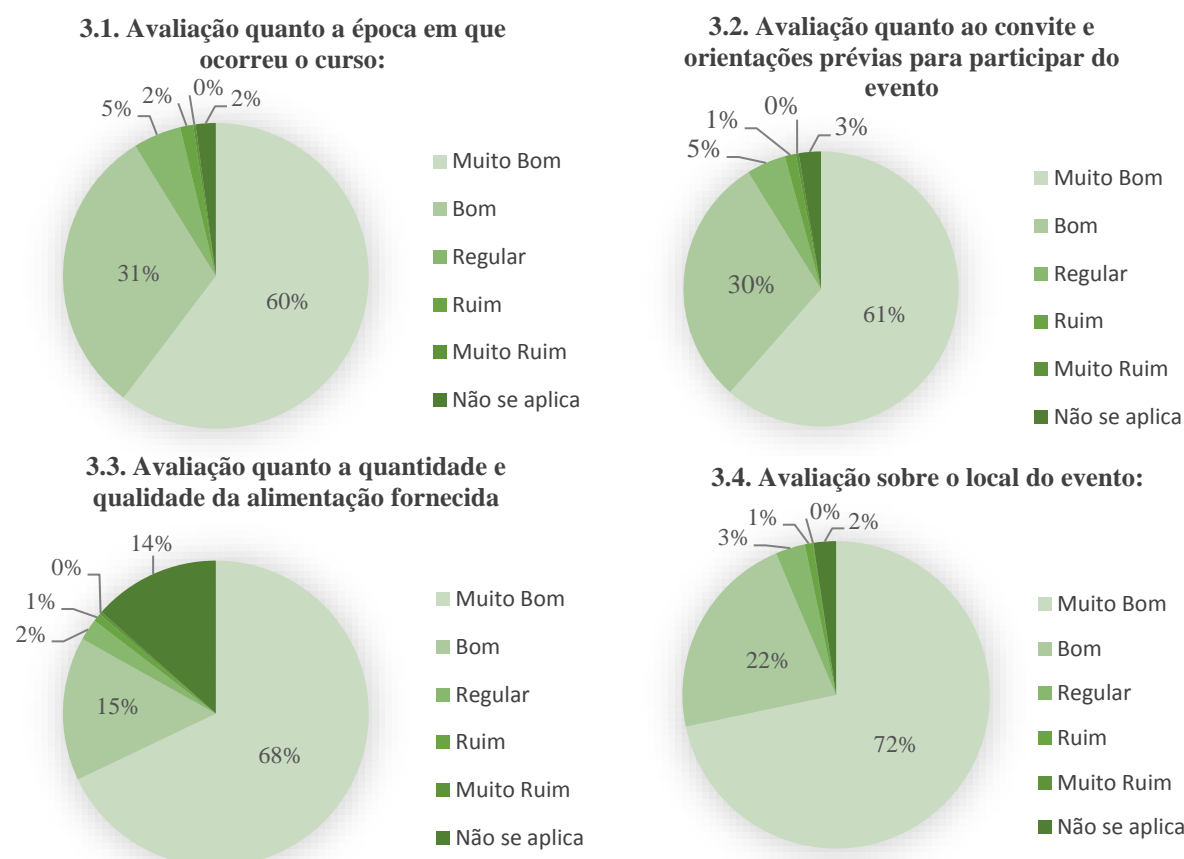


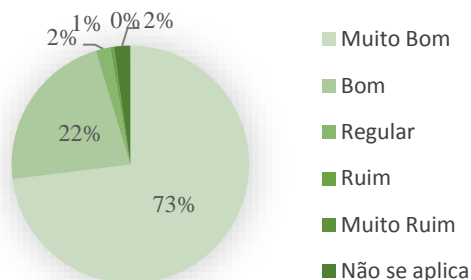
Gráfico 16 – Avaliação de Concluintes – Perguntas sobre a **Organização/Mobilização do Curso** em relação ao item 3.1, Avaliação quanto a época em que o curso aconteceu; 3.2. Avaliação quanto ao convite e orientações prévias para participar do evento; 3.3. Avaliação quanto a quantidade e qualidade da alimentação fornecida; 3.4. Avaliação sobre o local do evento.

No gráfico 16 os participantes avaliaram a “Organização e Mobilização do Curso”. No item 3.1, na “Avaliação quanto a época em que o curso aconteceu”, 60% dos participantes responderam que estava ‘Muito Bom’, 31% responderam ‘Bom’, 5% responderam como ‘Regular’, 2% responderam como ‘Não se aplica’ e 2% responderam como ‘Ruim’. No item 3.2, na “Avaliação quanto ao convite e orientações prévias para participar do evento”, 61% dos participantes afirmaram ser ‘Muito Bom’, 30% responderam ‘Bom’, 5% responderam como ‘Regular’, 1% ‘Ruim’ e 3% ‘Não se aplica’. No item 3.3, referente à “Avaliação da quantidade e qualidade da alimentação fornecida”, 68% afirmaram estar ‘Muito Bom’, 15% responderam ‘Bom’, 2% responderam ‘Regular’, 1% ‘ruim’ e 14% ‘não se aplica’. Ainda, quando questionados sobre a “Qualidade do local do evento”, item 3.4, 72% avaliaram como ‘Muito Bom’, 22% responderam ‘Bom’, 3% responderam ‘Regular’, 1% ‘ruim’ e 2% ‘não se aplica’.

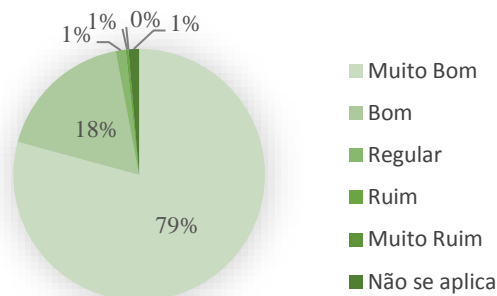
Em relação à qualidade da organização e mobilização dos cursos, mais de 90% dos concluintes afirmaram estar ‘Muito Bom’ e ‘Bom’ em relação aos aspectos “Época em que o curso aconteceu”, “Convite e orientações prévias para participar do evento” e “Qualidade do local do evento”. Quanto a “Avaliação da quantidade e qualidade da alimentação fornecida”, 83% afirmaram estar ‘Muito Boa’ e ‘Boa’, porém, 14% dos participantes responderam ‘Não se Aplica’, pois nem todos os cursos têm o fornecimento de alimentação aos participantes em função de limites orçamentários.

Na avaliação sobre a Contribuição do Curso para melhorar o desempenho no trabalho, melhorar os conhecimentos, aumentar a renda e melhorar a qualidade de vida, os concluintes responderam:

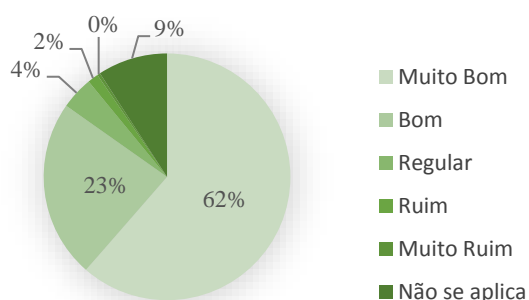
#### 4.1. Possível contribuição do curso para melhorar o desempenho no trabalho



#### 4.2. Possível contribuição do curso para melhorar os conhecimentos



#### 4.3. Possível contribuição do curso para aumentar a renda



#### 4.4. Possível contribuição do curso para melhorar a qualidade de vida:

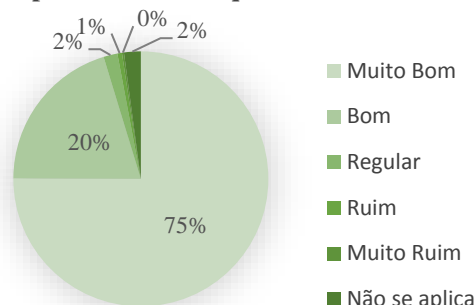


Gráfico 17 – Avaliação de Concluintes – Avaliação dos participantes sobre a **possível contribuição do curso** em relação à: 4.1. Melhoria do desempenho no trabalho; 4.2. Possível contribuição do curso para melhorar os conhecimentos; 4.3. Possível contribuição do curso para aumentar a renda; 4.4. Possível contribuição do curso para melhorar a qualidade de vida.

No gráfico 17, os participantes avaliaram a possível contribuição do curso que estavam concluindo. A contribuição do curso no “Desempenho do trabalho” foi avaliada por 73% dos participantes como ‘Muito Bom’, 22% responderam ‘Bom’, 2% responderam ‘Regular’, 1% respondeu como ‘Ruim’ e 2% responderam ‘Não se aplica’. Em relação à contribuição do curso para “Melhorar os conhecimentos” - item 4.2, 79% dos participantes responderam ‘Muito Bom’, 18% responderam ‘Bom’, 1% respondeu como ‘Regular’, 1% respondeu como ‘Ruim’ e 1% respondeu ‘Não se aplica’. Em relação à possibilidade de obter “Aumento de renda com a realização deste curso”, 62% afirmaram ter uma possibilidade ‘Muito boa’; 23% ‘Boa’, 4% responderam como ‘Regular’, 2% responderam como ‘ruim’ e 9% responderam que ‘Não se aplica’. No item 4.4, sobre a possibilidade do curso “Contribuir para melhorar a qualidade de vida”, 75% dos participantes avaliaram como ‘Muito Bom’, 20% responderam ‘Bom’, 2% responderam como ‘Regular’, 1% respondeu como ‘Ruim’ e 2% responderam como ‘Não se aplica’.

### 5.3.3. Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários

Com intuito de avaliar a satisfação e o impacto social dos treinamentos de Formação Profissional Rural (FPR) e atividades de Promoção Social (PS), o SENAR AR/SC realiza a cada três anos a pesquisa de egressos. A técnica utilizada para a coleta dos dados nessa pesquisa é a “conclusiva quantitativa”, com a aplicação de questionários estruturados, abordagem por telefone, realizada por meio de amostragem aleatória dos egressos dos treinamentos do SENAR-AR/SC. O foco da avaliação é o impacto causado pelas ações decorrentes dos conhecimentos adquiridos nos eventos de Formação Profissional Rural (FPR) e da Promoção Social (PS).

No período de 28/11/2016 até 16/01/2017 foi realizada a pesquisa, com amostra selecionada aleatoriamente entre os egressos certificados dos treinamentos de FPR e atividades de PS do SENAR AR/SC do ano de 2015. Na amostra total, foram entrevistados 366 egressos de treinamento de FPR e 372 entrevistas com egressos das ações de PS. Abaixo apresentamos os resultados mais relevantes da avaliação em relação aos seguintes aspectos de interesse do Senar-AR/SC: avaliação da satisfação e das possíveis mudanças ocorridas na vida do egresso após a conclusão dos treinamentos.

#### Nota atribuída pelo participante para os treinamentos já realizados (FPR e PS)

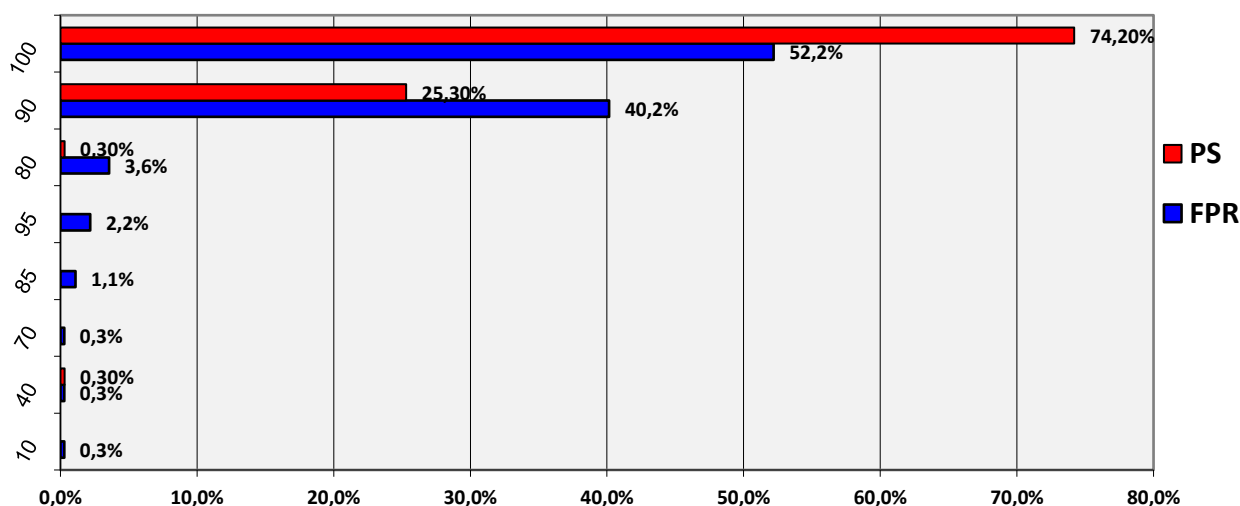


Gráfico 18 – Nota atribuída pelo participante para os treinamentos já realizados (FPR e PS)

Percebe-se que mais de 90% dos participantes atribuíram nota igual ou superior a 90, em uma escala disponível de 0 a 100, para a avaliação de todos os treinamentos de Formação Profissional Rural – FPR e Promoção Social – PS realizados.

## Opinião dos egressos quanto às possíveis mudanças ocorridas na vida após a conclusão dos treinamentos em Formação Profissional Rural

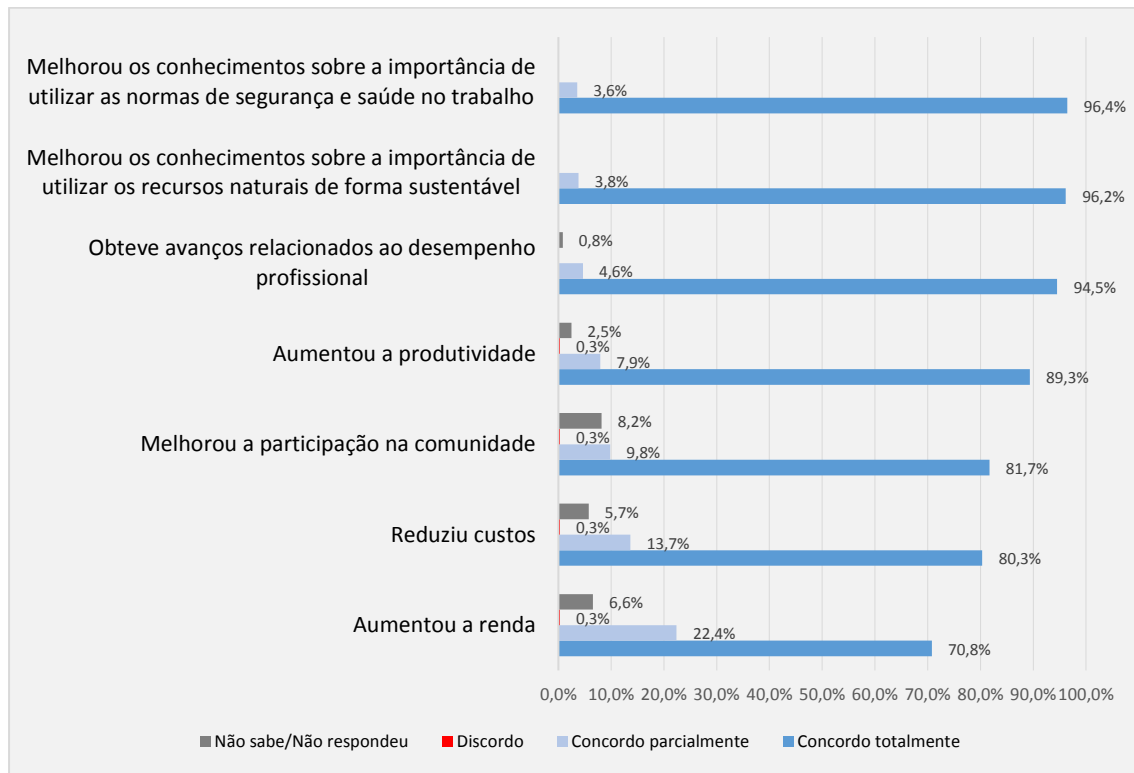


Gráfico 19 - Opinião dos egressos quanto às possíveis mudanças ocorridas na vida após a conclusão dos treinamentos em Formação Profissional Rural.

Com questões relacionadas a efetividade e o impacto dos treinamentos de Formação Profissional Rural, nas perguntas ‘Melhorou os conhecimentos sobre a importância de utilizar os recursos naturais de forma sustentável’, ‘Obteve avanços relacionados ao desempenho profissional’ e ‘Melhorou os conhecimentos sobre a importância de utilizar as normas de segurança e saúde no trabalho’ os participantes responderam “Concordo totalmente” em 96,2%, 94,5% e 96,4% respectivamente. Para as mesmas perguntas, a resposta “concordo parcialmente” teve 3,8%, 4,6% e 3,6% respectivamente.

Nas situações ‘Aumentou a produtividade’, ‘Melhorou a participação na comunidade’, ‘Reduziu custos’ e ‘Aumentou a renda’, os participantes responderam “concordo totalmente” em 89,3%, 81,7%, 80,3% e 70,8% respectivamente das entrevistas realizadas.

Da mesma forma, as respostas “concordo parcialmente” tiveram percentual de 7,9%, 9,8%, 13,7% e 22,4%. 0,3% dos entrevistados responderam “Discordo totalmente” para ambas perguntas acima. 2,5%, 8,2%, 5,7% e 6,6% respectivamente afirmaram “Não sabe/não respondeu”.

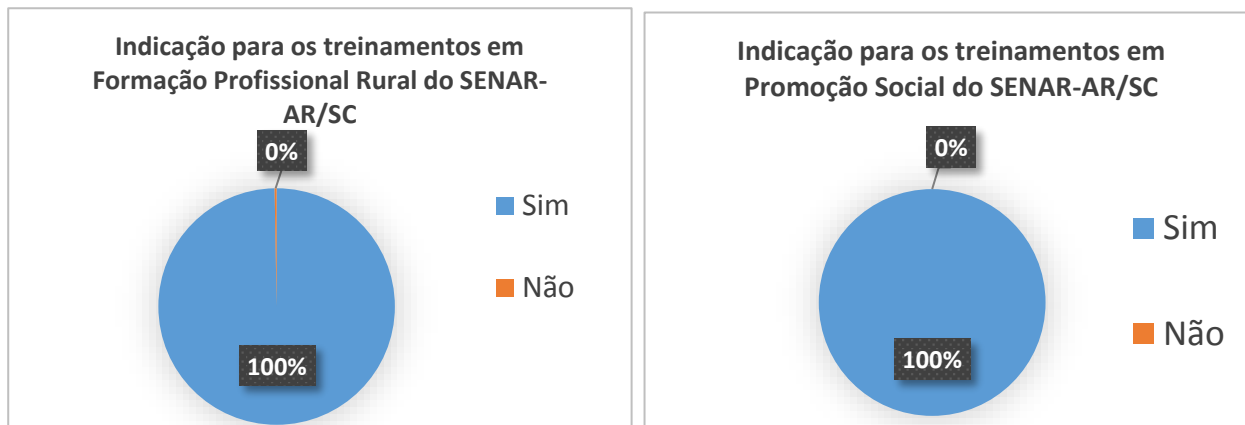


Gráfico 20 - Indicação para os treinamentos em Formação Profissional Rural e Promoção Social do SENAR-AR/SC

Nos gráficos acima, observa-se que a totalidade dos entrevistados, tanto de FPR com PS indicariam os treinamentos do SENAR-AR/SC. Esse resultado demonstra a aprovação dos treinamentos e comprovam a qualidade nos produtos ofertados.

### Opinião quanto às possíveis mudanças ocorridas na vida após a conclusão dos treinamentos em Promoção Social

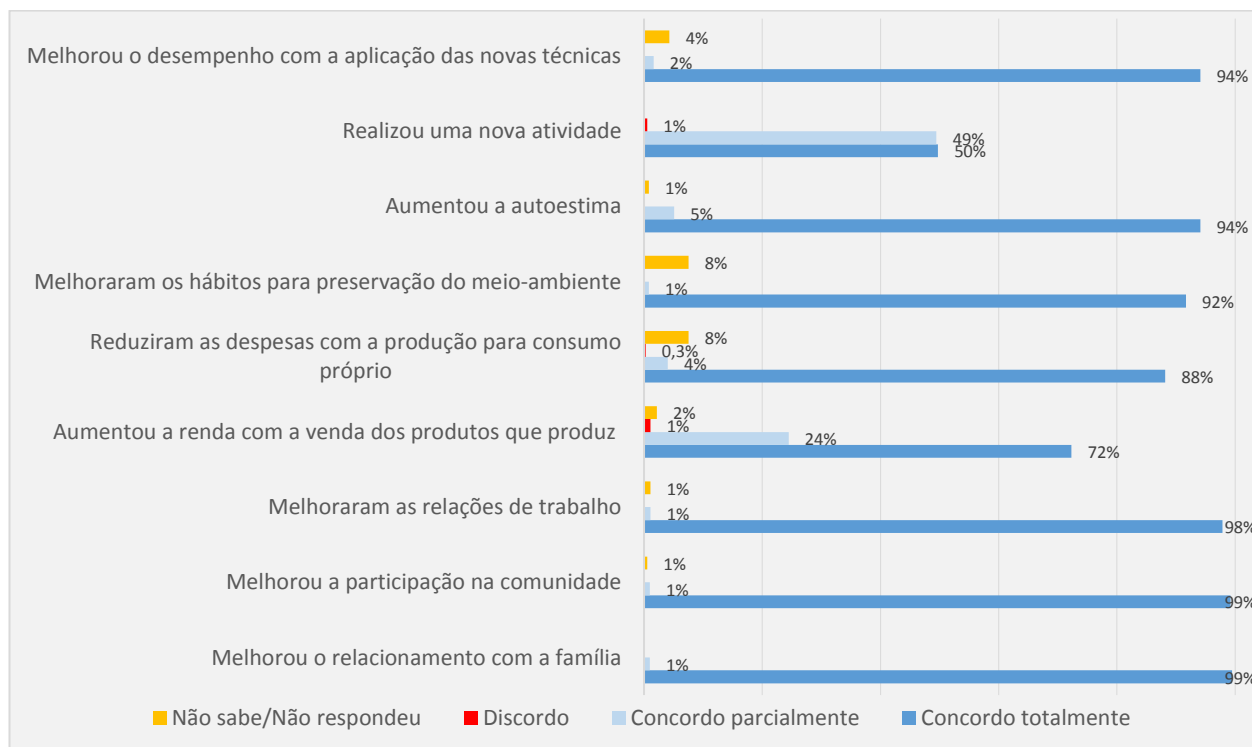


Gráfico 21 - Opinião quanto às possíveis mudanças ocorridas na vida após a conclusão dos treinamentos em Promoção Social

Para identificar a efetividade e o impacto das ações de Promoção Social. Praticamente a totalidade dos entrevistados (99%) afirmara concordar totalmente nas situações de melhoria de relacionamento com a família e melhoria da participação na comunidade. Cerca de 98% dos entrevistados afirmaram concordar totalmente na situação de melhoria nas relações de trabalho, 1% dos entrevistados afirmaram

“Concordo parcialmente” “Não sabe/não respondeu”. Na situação do aumento de renda com a venda de produtos que produz, 72% dos entrevistados afirmaram concordar totalmente, seguido de 24% dos entrevistados que afirmaram concordar parcialmente, 1% “Discordo” e 2 % afirmaram “Não Sabe/Não respondeu”. Na situação de redução de despesas com a produção para consumo próprio, 88% dos entrevistados afirmaram concordar totalmente seguidos de 8% “Não sabe/não respondeu” e 4% que afirmam concordar parcialmente. Na situação de melhoria nos hábitos para a preservação do meio-ambiente, 92% dos entrevistados afirmaram concordar totalmente, 7% responderam “Não sabe/não respondeu” e 1% afirmaram concordar parcialmente. Nas situações de aumento da autoestima e melhoria no desempenho com a aplicação de novas técnicas, 94% dos entrevistados responderam concordar totalmente em ambas situações, demonstrando os impactos positivos dos programas de Promoção Social.

## 6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

### 6.1. Desempenho Financeiro do Exercício

#### Principais receitas e despesas

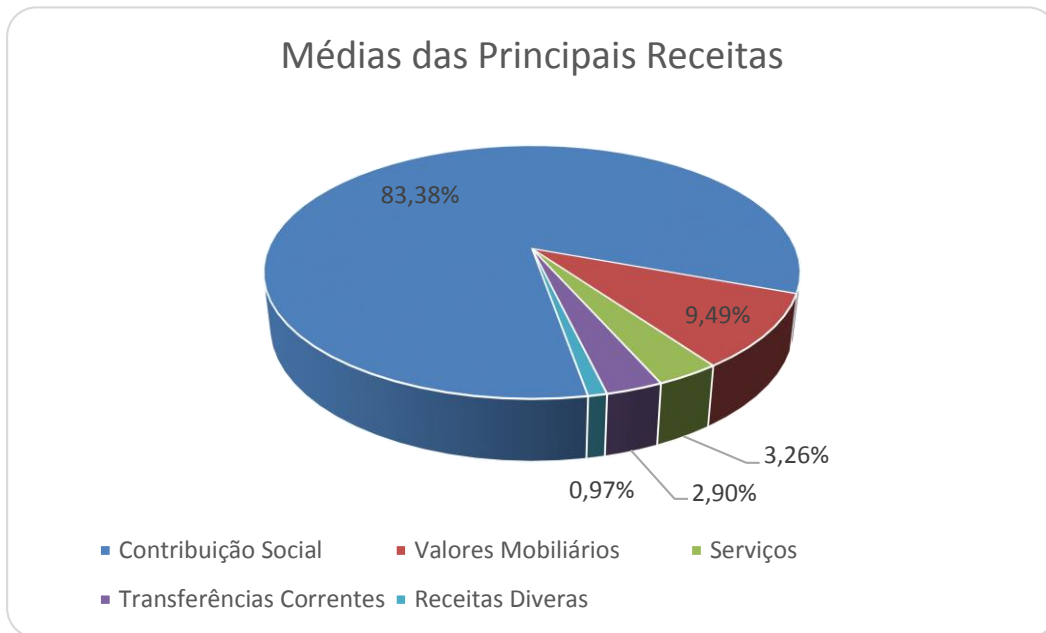


Gráfico 22 – Principais Receitas

#### Quadro 33 – Principais receitas

Principais receitas (em milhares de reais)	2016	2017	2018	Média
Contribuição Social	23.890,80	25.331,54	24.545,78	83,38%
Valores Mobiliários	3.205,09	2.486,10	2.700,00	9,49%
Serviços	0,00	1.462,10	1.422,90	3,26%
Transferências Correntes	770,62	712,16	1.083,56	2,90%
Receitas Diversas	392,58	273,92	190,00	0,97%
<b>Total</b>	<b>28.259,09</b>	<b>30.265,81</b>	<b>29.942,24</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Assessoria Adm. Financeira/2017

Os valores de 2016 e 2017 referem-se aos valores arrecadados, já 2018 tem como base o PAT/2018 – Plano Anual de Trabalho para 2018, definido em setembro de 2017.

Análises: No quadro acima verificamos que as Contribuições Sociais INSS é a principal fonte de recursos da entidade, com 83,38%, seguido de valores mobiliários (juros e títulos de renda); e serviços, referente à parceria entre SEBRAE/SC e SENAR/SC para fortalecimento da bovinocultura de SC.

### Média das Principais Despesas

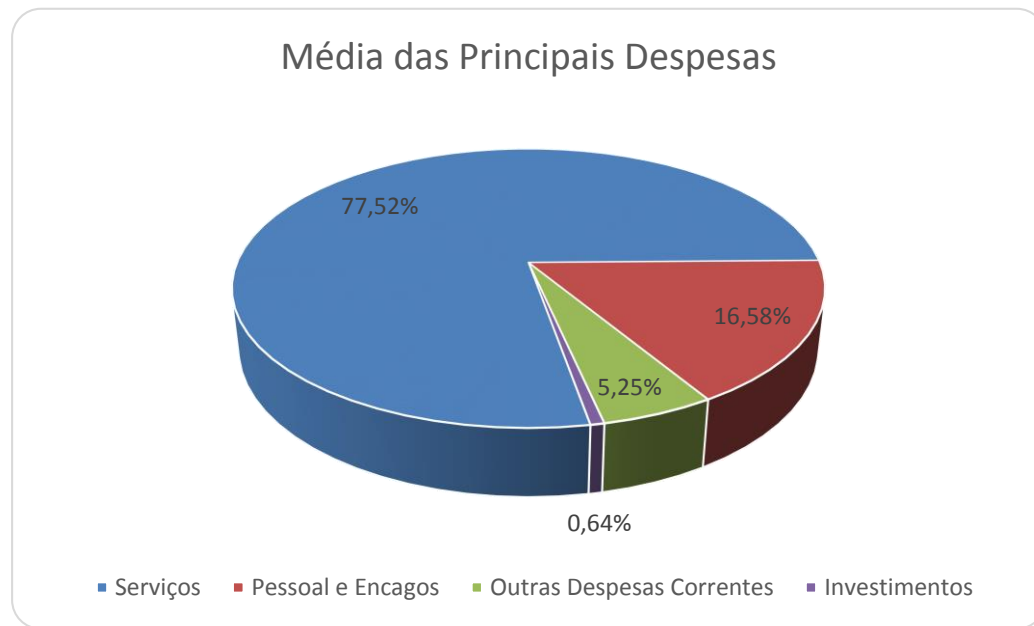


Gráfico 23 – Principais Despesas

#### Quadro 34 – Principais despesas

Principais despesas (em milhares de reais)	2016	2017	2018	Média
Serviços	19.302,97	22.586,74	23.498,60	77,52%
Pessoal e Encargos	4.516,30	4.660,46	4.809,53	16,58%
Outras Despesas Correntes	1.146,14	1.777,98	1.508,11	5,25%
Investimentos	328,40	85,77	126,00	0,64%
<b>Total</b>	<b>25.293,80</b>	<b>29.110,94</b>	<b>29.942,24</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Assessoria Adm. Financeira/2017

Os valores de 2016 e 2017 referem-se aos valores realizados, já 2018 tem como base o PAT/2018 – Plano Anual de Trabalho para 2018, definido em setembro de 2017.

Análises: Nas despesas os serviços, que englobam os cursos de FPR/PS/ATeG/RH, é a principal despesa, seguido de pessoal em encargos com 16,58%.

Na sequência, detalhamos o orçamento de 2017, com a proposta original e a reformulação realizada em set/17:

Em termos de gestão orçamentária-financeira, destacamos, no quadro abaixo, comparativamente, os valores orçados para o ano de 2017 e arrecadados em 2017, onde se verifica que a receita arrecadada está com uma realização de 108,55% em relação à proposta original. Já após a reformulação do orçamento, a realização está em 102,13%, ultrapassando em 2,13% a meta prevista para o exercício.

### Balanço Orçamentário – Receitas



Quadro 35 – Balanço orçamentário

Balanço Orçamentário - SENAR-AR/SC (valores em reais -R\$)						
Receitas (por rubrica)	Previsão no Período			Execução (c)	% Execução	
	Original (a)	Reformulação (b)	% (b/a)		Original % (c/a)	Reform. % (c/b)
<b>1000.00.00 - Receitas Correntes</b>	<b>27.883.127,00</b>	<b>29.634.288,00</b>	<b>6,28%</b>	<b>30.265.808,77</b>	<b>108,55%</b>	<b>102,13%</b>
Contribuições Sociais	23.643.127,00	24.216.437,00	2,42%	25.331.537,04	107,14%	104,60%
Receita de Valores Mobiliários	3.120.000,00	2.662.924,00	-14,65%	2.486.095,73	79,68%	93,36%
Receita de Serviços	0,00	1.462.100,00	100,00%	1.462.100,00	100,00%	100,00%
Transferências Correntes	1.120.000,00	1.102.827,00	-1,53%	712.156,59	63,59%	64,58%
Indenizações e Restituições	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Receitas Diversas	0,00	190.000,00	100,00%	273.919,41	100,00%	144,17%
<b>2000.00.00 - Receitas de Capital</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
Alienação de Bens	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
<b>Total Geral</b>	<b>27.883.127,00</b>	<b>29.634.288,00</b>	<b>6,28%</b>	<b>30.265.808,77</b>	<b>108,55%</b>	<b>102,13%</b>

FONTE: Assessoria Adm. Financeira - SENAR AR/SC/2017

Nas receitas o destaque está para a Arrecadação da Contribuição Social INSS com uma execução de 104,60% da proposta reformulada. Já a receita de valores mobiliários ficou em 93,36% da proposta reformulada.

A seguir nos gráficos, o comparativo da arrecadação 2016/2017 e a evolução da arrecadação:

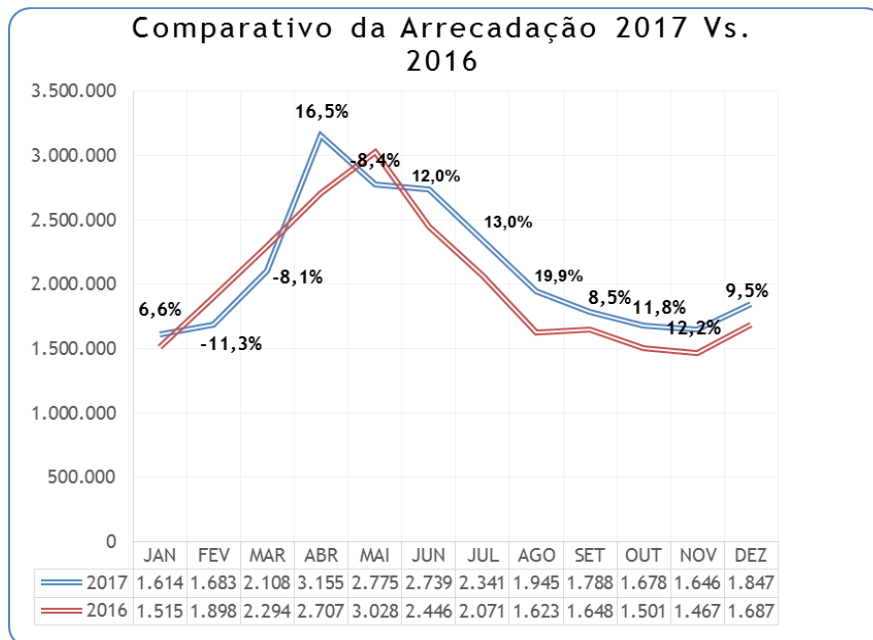


Gráfico 24 – Comparativo da Arrecadação 2017 Vs. 2016

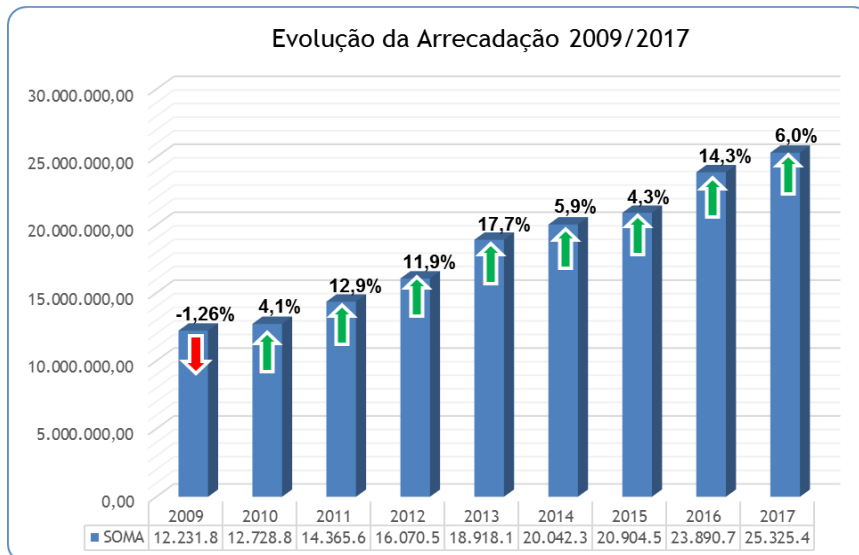


Gráfico 25 – Evolução da Arrecadação 2009/2017

No comparativo da despesa orçada com a realizada em 2017, verificamos a realização de 104,40%, se compararmos com a proposta original. Já após a reformulação do orçamento, a realização ficou em 98,23%, conforme observa-se no quadro orçamentário abaixo:

### Balanco Orçamentário – Despesas

Quadro 36 – Balanço orçamentário

Balanco Orçamentário - SENAR-AR/SC (valores em reais - R\$)						
Despesas Por Subfunção	Previsão no Período			Execução (c)	% Execução	
	Original (a)	Reformulação (b)	% (b/a)		Original % (c/a)	Reform. % (c/b)
	<b>Despesas</b>	<b>27.883.127,00</b>	<b>29.634.288,00</b>	<b>6,28%</b>	<b>29.110.942,98</b>	<b>104,40%</b>
122 - Administração Geral	2.589.157,00	2.634.844,00	1,76%	2.496.145,21	96,41%	94,74%
128 - Formação de Recursos Humanos	320.460,00	502.542,00	56,82%	422.648,98	131,89%	84,10%
131 - Comunicação Social	148.992,00	170.907,00	14,71%	156.434,70	105,00%	91,53%
301 - Atenção Básica	46.800,00	48.116,00	2,81%	47.636,12	101,79%	99,00%
306 - Alimentação e Nutrição	73.588,00	73.588,00	0,00%	69.667,20	94,67%	94,67%
331 - Proteção e Benefício ao Trabalhador	2.762.642,00	2.762.684,00	0,00%	2.735.478,58	99,02%	99,02%
333 - Empregabilidade	21.941.488,00	23.441.607,00	6,84%	23.182.932,19	105,66%	98,90%
366 - Educação de Jovens e Adultos	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
<b>Resultado - Superávit Orçamentário</b>				<b>1.154.865,79</b>		
<b>Total Geral</b>	<b>27.883.127,00</b>	<b>29.634.288,00</b>		<b>30.265.808,77</b>		

FONTE: Assessoria Adm. Financeira - SENAR AR/SC/2017

Os destaques nas despesas ficam para a proteção e benefícios ao trabalhados (rubrica 8788) onde está inserida a PS – Promoção Social, que ficou com uma realização de 99,02% e Empregabilidade (rubrica 8729) onde está inserida da FPR – Formação Profissional Rural e a AteG, com uma realização de 98,90%.

Saliente-se que estas despesas estão devidamente ajustadas às determinações regimentais quanto à distribuição da aplicação destas nas atividades da **Área Meio** (8,86%) e **Área Fim** (91,14%).



Gráfico 26 – Gastos por atividade

## 6.2. Principais contratos firmados

Quadro 37 – Contratos que houve pagamentos no exercício a que se refere a prestação de contas

Contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas									
Contrato/ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/CPF	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor total
S/N - 2017	Prestação de serviços de copa e segurança	LIMTEC SERVIÇOS ESPECIALIZADOS LTDA	05.792.339/0001-91	Convite	23/03/2017	N	O	3	219.630,66
S/N - 2017	Locação da sede do SENAR	FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DE SC - FAESC	83.901.108/0001-82	Dispensa	11/06/2017	P	O	3	217.153,84
11/2013	Prestação de serviços de assessoria de imprensa	M B COMUNICAÇÃO LTDA	01.546.169/0001-04	Convite	11/04/2017	P	O	3	168.891,75
S/N - 2017	Divulgação via pool de rádios	FECOAGRO	83.052.407/0001-90	Inexigibilidade	01/01/2017	N	O	3	116.079,64
S/N - 2017	Suprimentos de Informática	MARATTI COMERCIAL LTDA	05.025.540/0001-43	Convite	07/04/2017	N	O	3	79.680,00
S/N - 2017	Locação de um barracão de 300mts² para ao armazenamento de materiais	CLOVIS LICHTENFELS ME	11.820.938/0001-74	Dispensa	01/04/2017	P	O	3	71.343,36
S/N - 2017	Kit EPI descartável	AGACEA COMERCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA	21.470.172/0001-03	Convite	07/03/2017	N	O	3	55.620,00
S/N - 2017	Cadastramento eletrônico de alunos, conferência e atualização banco de dados	MATHEUS BRINGHENTI DA SILVA - SIMEI	20.623.224/0001-67	Dispensa	12/09/2017	P	O	3	50.925,64
S/N - 2017	Receber, armanezar, expedir e controlar materias do Centro de Distribuição	GABRIEL LICHTENSFLS - ARQUIVOS LICHTENFELS	23.293.762/0001-29	Dispensa	29/09/2017	P	O	3	42.085,17
S/N - 2017	Aramnezamento de documentos em arquivo	RBM - SOLUCOES PARA GERENCIAMENTO DA INFORMACAO LTDA - EPP	02.024.657/0001-14	Dispensa	25/06/2017	P	O	3	40.197,52
<b>Total</b>									<b>1.061.607,58</b>

Fonte: Assessoria Adm. Financeira/2017

Obs.:

Situação - Sit. Ativo-Normal (N), Ativo-Prorrogado (P), Encerrado (E)

Natureza - Nat.: Ordinário (O) ou (E) emergencial

Elemento de Despesa: 3 – Outras despesas correntes

Observações:

Valor previsto no contrato e aditivos.

Adotamos como critério que os contratos renovados equivalem aos contratos firmados no exercício.

Quadro 38 – Contratos que houve pagamentos no exercício a que se refere a prestação de contas

Contratos que houve pagamentos no exercício a que se refere a prestação de contas									
Contrato/ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/CPF	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor do pagamento total no exercício
S/N - 2017	Locação da sede do SENAR	FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DE SC - FAESC	83.901.108/0001-82	Dispensa	11/06/2017	P	O	3	217.153,84
S/N - 2017	Prestação de serviços de copa e segurança	LIMTEC SERVIÇOS ESPECIALIZADOS LTDA	05.792.339/0001-91	Convite	23/03/2017	N	O	3	192.151,04
11/2013	Prestação de serviços de assessoria de imprensa	M B COMUNICAÇÃO LTDA	01.546.169/0001-04	Convite	11/04/2017	P	O	3	168.891,15
S/N - 2017	Divulgação via pool de rádios	FECOAGRO	83.052.407/0001-90	Inexigibilidade	01/01/2017	N	O	3	116.079,64
S/N - 2017	Suprimentos de Informática	MARATTI COMERCIAL LTDA	05.025.540/0001-43	Convite	07/04/2017	N	O	3	79.680,00
S/N - 2017	Locação de um barracão de 300mts² para ao armazenamento de materiais	CLOVIS LICHTENFELS ME	11.820.938/0001-74	Dispensa	01/04/2017	P	O	3	71.388,01
S/N - 2017	Kit EPI descartável	AGACEA COMERCIO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA	21.470.172/0001-03	Convite	07/03/2017	N	O	3	55.620,00
S/N - 2017	Cadastramento eletrônico de alunos, conferência e atualização banco de dados	MATHEUS BRINGHENTI DA SILVA - SIMEI	20.623.224/0001-67	Dispensa	12/09/2017	P	O	3	50.925,64
S/N - 2017	Receber, armanezar, expedir e controlar materias do Centro de Distribuição	GABRIEL LICHTENSFLS - ARQUIVOS LICHTENFELS	23.293.762/0001-29	Dispensa	29/09/2017	P	O	3	41.971,99
S/N - 2017	Aramnezamento de documentos em arquivo	RBM - SOLUCOES PARA GERENCIAMENTO DA INFORMACAO LTDA - EPP	02.024.657/0001-14	Dispensa	25/06/2017	P	O	3	40.197,52
<b>Total</b>									<b>1.034.058,83</b>

Fonte: Assessoria Adm. Financeira/2017

Obs.:

Situação - Sit. Ativo-Normal (N), Ativo-Prorrogado (P), Encerrado (E)

Natureza - Nat.: Ordinário (O) ou (E) emergencial

Elemento de Despesa: 3 – Outras despesas correntes

Observações: Valores pagos no exercício.

### 6.3. Transferências, convênios e congêneres

#### 6.3.1. Transferências para federações e confederações

Quadro 39 - Transferências para federações e confederações

Transferência	Instrumento	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Sit.	Nat.	Valor total
Termo de Cooperação	Termo de Cooperação Técnico e Financeiro	execução de programas de FPR e PS	Federação da Agricultura e Pecuária de Santa Catarina - FAESC	8.901.108/0001-82	0	09/12/2016	E	O	794.773,84
Termo de Cooperação	Termo de Cooperação Técnico e Financeiro	execução de programas de FPR e PS	Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina - FETAESC	83.900.399/000194	0	09/12/2016	E	O	790.417,06
<b>Total</b>									<b>1.585.190,90</b>

Fonte: Assessoria Adm. Financeira/2017

Obs.:

Situação - Sit. Ativo-Normal (N), Ativo-Prorrogado (P), Encerrado (E)

Natureza - Nat.: Ordinário (O) ou (E) emergencial

Observações: O Termo de Cooperação segue a modalidade de reembolso de despesas, mediante Prestação de Contas Físico-Financeira.

### **6.3.2. Outros convênios**

Não houve informações a listar neste item.

### **6.4. Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos**

Os bens do ativo imobilizado foram registrados pelo valor de aquisição, não havendo reavaliação de bens. A depreciação e amortização são calculadas pelo método linear, baseadas na vida útil dos bens e com percentuais permitidos pela legislação tributária. Em 2018 serão adotados os procedimentos estabelecidos na NBC T 16.9 e NBC t 16.10.

### **6.5. Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade dos cursos (somente para as entidades do Sesc, Senai, Sesi e Senac)**

Não se aplica

### **6.6. Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas**

Demonstração contábil/notas explicativas	Endereço para acesso
<a href="http://www2.senar.com.br/Transparencia/DemonstracoesContabeis">http://www2.senar.com.br/Transparencia/DemonstracoesContabeis</a>	<a href="http://www.senar.com.br/transparência">www.senar.com.br/transparência</a>

### **6.7. Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica**

Não se aplica

## 7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### 7.1. Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados

O SENAR-AR/SC possui 27 (vinte e sete) colaboradores, sendo que 2 (dois) encontram-se afastados. A quantidade de colaboradores atende satisfatoriamente às necessidades da entidade. Dos colaboradores ativos, aproximadamente 68% estão locados em atividades finalísticas.

Nos quadros a seguir detalhamos a força de trabalho, a distribuição desta força, a redução da força de trabalho, o nível de escolaridade, a composição e os custos associados.

#### Gestão de pessoas

Quadro 40 - Força de Trabalho – Situações apuradas em 31/12 de 2015/2016/2017

Tipologias dos Cargos	2015	2016	2017
<b>1. Empregados em Cargos Efetivos</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>27</b>
1.1 Empregados Celetistas	26	26	24
1.2 Cargos de Livre Provisão	3	3	3
<b>2. Empregados com Contratos Temporários</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>3. Total de Empregados (1+2)</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>27</b>

Fonte: SENAR-AR/SC – Sistema Rubi - SRH/2017

Quadro 41 - Distribuição da Lotação Efetiva - Situações apuradas em 31/12/2017

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
<b>1. Empregados em Cargos Efetivos</b>	8	19
<b>2. Empregados com Contratos Temporários</b>	0	0
<b>3. Total de Empregados (1+2)</b>	8	19

Fonte: SENAR-AR/SC – Sistema Rubi - SRH/2017

Tipologias dos afastamentos	Quantidade de pessoas na situação em 31 de dezembro
<b>1. Afastados (1.1+1.2)</b>	<b>1</b>
1.1. Auxílio Doença Previdenciário	-
1.2. Aposentadoria Provisória por Invalidez	1
<b>2. Licença Remunerada (2.1)</b>	<b>1</b>
2.1. Doença não relacionada ao trabalho	1
<b>3. Total de servidores afastados em 31 de dezembro (1+2)</b>	<b>2</b>

Fonte: SENAR-AR/SC – Sistema Rubi - SRH/2017

Quadro 43 - Quantidade de Empregados por Nível de Escolaridade – Situações em 31/12 de 2015/2016/2017

Nível de Escolaridade	2015	2016	2017
Segundo Grau ou Técnico	2	2	2
Superior	18	18	16
Aperfeiçoamento/Especialização/Pós-Graduação	8	8	8
Mestrado	1	1	1
<b>TOTAIS</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>27</b>

Fonte: SENAR-AR/SC – Sistema Rubi - SRH/2017

Quadro 44 – Composição do Quadro de Empregados por Cargo – Situações em 31/12 de 2015/2016/2017

Espaço Ocupacional	2015	2016	2017
Superintendente	1	1	1
Assessoria Jurídica	1	1	1
Assessoria Administrativa, Financeira e Contábil	1	1	1
Assessoria Técnica	2	2	2
Supervisor	7	8	8
Técnico em Atividades Administrativas	2	1	1
Técnico em Atividades Administrativas e Financeiras	2	2	2
Técnico em Atividades de Formação Profissional	5	5	5
Técnico em Atividades de Arrecadação	2	2	2
Assistente Técnico	1	1	1
Agente Atividades Administrativas	3	3	1
Auxiliar Administrativo	1	1	1
Telefonista	1	1	1
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>27</b>

Fonte: SENAR-AR/SC – Sistema Rubi – SRH/2017

Quadro 45 – Custos Associados à Manutenção dos Recursos Humanos

Tipologias/ Exercícios	Vencimentos e vantagens fixas	Despesas Variáveis					Total
		Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e previdenciários	Demais despesas variáveis	
<b>Empregado em cargos efetivos não ocupam cargo/função gratificada</b>							
2015	R\$ 2.906.290	-	-	-	R\$ 1.272.907	R\$ 9.270	<b>R\$ 4.188.467</b>
2016	R\$ 3.111.181	-	-	-	R\$ 1.417.454	-	<b>R\$ 4.528.635</b>
2017	R\$ 3.231.494	-	-	-	R\$ 1.502.647	-	<b>R\$ 4.734.141</b>
<b>Empregados ocupantes de funções gratificadas</b>							
2015	-	-	-	-	-	-	-
2016	-	-	-	-	-	-	-
2017	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: SENAR-AR/SC – Sistema Rubi - SRH/2017

## PRINCIPAIS RISCOS RELACIONADOS AO PESSOAL

Uma gestão estratégica de pessoas utilizada pelas empresas em geral vem sendo cada vez mais discutida, tendo em vista possuírem produtos, serviços e preços muito parecidos, destacando-se aquelas organizações que observam a importância das pessoas que atuam na produção dos seus produtos e serviços.

Assim, para empresas que desejam conquistar ou manter um lugar de destaque no mercado, o caminho é investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores, visando a retenção de talentos humanos.

Embora o SENAR/AR-SC atue num mercado descrito como cativo, a ideia da retenção de talentos humanos aplica-se objetivamente, dada a perseguição dos princípios da efetividade e economicidade dos seus recursos.

### Risco de grave comprometimento da missão institucional

A entidade avalia como remota a possibilidade de grave comprometimento da missão institucional decorrente de fator interno com origem na estrutura de pessoal.

### Ações estratégicas de médio e longo prazo para mitigar os riscos relacionados ao pessoal

A entidade utiliza os seguintes instrumentos de gestão de pessoas com vistas a minimizar os riscos de comprometimento da sua missão institucional:

- Plano de cargos e salários;
- Política de benefícios relacionados à saúde, alimentação e deslocamento;
- Política de permanente incentivo à formação e ao desenvolvimento profissional;

Estão em andamento os seguintes Projetos Estratégicos:



- Programa de capacitação de recursos humanos internos;
- Política de avaliação de desempenho.

O Programa de capacitação de recursos humanos internos iniciou em 2015 com o LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento, envolvendo a avaliação das competências técnicas e comportamentais e a pesquisa das necessidades de treinamentos. Em 2016 e 2017 foram realizados os seguintes treinamentos:

#### **2016**

- Treinamento de Ferramentas 5S;
- Treinamentos de Excel Básico e Intermediário realizados via EAD Senar Central;
- Treinamento Vivencial.

#### **2017**

- Treinamento Ética e Conduta no Trabalho;
- Comunicação Interpessoal no Ambiente de Trabalho;
- Treinamento Vivencial – Temas: Desenvolvimento do Potencial Criativo e Disciplina, Organização e Planejamento.

A política de avaliação de desempenho tem por objetivo:

- Conhecer as potencialidades dos colaboradores e suas deficiências;
- Propiciar feedback aos colaboradores sobre suas atividades;
- Estimular o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais;
- Propiciar um conhecimento para o colaborador de como o gestor de sua equipe de trabalho pensa a respeito, para facilitar o aconselhamento e condução dos membros da equipe;
- Propiciar informações para necessidade de treinamentos.

O Programa iniciou em 2016, com uma atividade piloto, para tabulação e ajustes e em novembro de 2016 iniciou em caráter definitivo.

#### **Critérios de concessão de remuneração variável**

Conforme estabelecido em Política de Avaliação de Desempenho 3.0 em vigor, com base no resultado da avaliação de desempenho, que leva em consideração a avaliação dos fatores: Competência Técnica 10%, Competência Comportamental 10%, Competência Organizacional 10% avaliados através da auto avaliação e avaliação do líder imediato e também os Resultados, Empresariais, Setoriais e Individuais que compõe 70%, todos os colaboradores do SENAR-AR/SC poderão receber uma vez ao ano, uma remuneração variável de até 100% de seu salário fixo, conforme disponibilidade orçamentária, mas respeitando o limite específico determinado em portarias específicas, emitidas quando necessário, pois a estratégia de remuneração é subordinada ao orçamento da organização.

Para o ano de 2017, será definido em Portaria o percentual máximo do salário fixo, mas o resultado final da avaliação de desempenho corresponde efetivamente ao percentual que poderá ser pago de remuneração variável ao colaborador, respeito o percentual estabelecido na portaria.

A remuneração variável referente ao superintendente, está vinculada a média final do resultado da avaliação de todos os colaboradores, limitado também a porcentagem do salário fixo estabelecido em portaria.

Para controle, equidade e gestão do processo de avaliação de desempenho é constituído comitê de avaliação de desempenho, estabelecido por funcionários nomeados via portaria e acompanhado por empresa externa, onde os mesmos fazem a validação das metas dos colaboradores. Todo o processo de avaliação, passa por validação do comitê, empresa externa, assessorias e superintendência, e, posteriormente, auditado pela auditoria externa (Auditoria Externa início em 2018).

Todo o processo, prazos e demais questões inerentes a avaliação de desempenho, constam na Política de Avaliação de Desempenho versão 3.0, apresentada e entregue a todos os colaboradores.

### **Indicadores Gerenciais sobre Recursos Humanos.**

O SENAR-AR/SC utiliza como indicadores gerenciais capazes de aferir o desempenho de seu corpo funcional utilizando a medição da rotatividade de pessoal; acidentes de trabalho/doenças ocupacionais; gênero e faixa etária.

A entidade opera com um quadro funcional especializado nas atribuições de sua competência no campo da FPR e da PS do trabalhador e produtor rural, contando em 31/12/2017 com 27 (vinte e sete) colaboradores, sendo que destes 2 (dois) encontram-se afastados. Dos 25 (vinte e cinco) colaboradores ativos, 6 (seis) estão lotados na área meio e 19 (dezenove) na área fim.

Os colaboradores estão distribuídos nos vários setores, sendo o superintendente, conforme preceito regimental, nomeado pelo presidente do Conselho Administrativo. Além disso, o quadro funcional é regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e, para a garantia dos níveis e condições de remuneração, a instituição dispõe de um plano de cargos e salários devidamente estruturado.

No giro de entradas e saídas de colaboradores em 2017, com a saída de 2 (dois) colaboradores, o índice Turnover ficou em 3,70%, conforme quadro a seguir:

Quadro 46 – Turnover

TURNOVER 2017		
Unidades	Admitidos	Demitidos
Total	0	2
<b>TURNOVER</b>	<b>3,70</b>	

Fonte: SENAR-AR/SC – Departamento de Pessoal/2017

Em 2017 não houve Acidentes de trabalho ou doenças ocupacionais relatadas ao médico do Trabalho.

Quanto aos indicadores referentes a gênero e à faixa etária, dos 27 colaboradores, 16 pertencem ao sexo feminino. Quanto à faixa etária, percebe-se maior concentração na faixa de idade de pessoas jovens de 31 a 40 anos, o que corresponde a 33,33% do efetivo.

Tipologias do Cargo	Faixa Etária (anos)				
	Até 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	Acima de 60
<b>1. Provimento de cargo efetivo</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
1.1. Empregados Celetistas	3	9	4	6	-
1.2 Cargos de Livre provimento	1	-	1	-	1
1.3. Empregados com Contratos Temporários	-	-	-	-	-
1.4. Empregados Afastados ou em Licença	-	-	-	-	2

Fonte: SENAR-AR/SC – Departamento de Pessoal/2017






Apesar da baixa rotatividade de pessoal, a entidade está sempre atenta e previu em seu Planejamento Estratégico a capacitação dos seus colaboradores como uma forma de estímulo e retenção de seus talentos, além da avaliação de desempenho, sendo que ambos os programas iniciaram em 2017.

Na capacitação dos Colaboradores abordamos em 2017 os seguintes temas:

- Ética e Conduta no Trabalho;
- Comunicação Interpessoal no Ambiente de Trabalho;
- Desenvolvimento do Potencial Criativo e a Disciplina Organização e Planejamento.

As avaliações do aproveitamento e grau de satisfação dos treinamentos são sempre muito boas, como exemplo apresentamos no quadro a seguir a avaliação dos Treinamentos de Comunicação Interpessoal Interna e Ética e Conduta no Trabalho:

Quadro 48 – Avaliações Treinamentos

Aproveitamento	Não	Indiferente	Sim	Quant / %		
5.1 As informações recebidas auxiliarão no seu desenvolvimento profissional e/ou pessoal	0	0	36	36		
<b>PERCENTUAL</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>		
5.2 Os conhecimentos adquiridos causarão uma mudança mensurável em suas atitudes	0	0	36	36		
<b>PERCENTUAL</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>		
<b>total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>72</b>	<b>72</b>		
<b>Aproveitamento</b>	<b>Não</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Sim</b>	<b>Abstenções</b>		
	<b>0,00%</b>		<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>		
Grau de Satisfação	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Quant / %
						
6.1 Estou satisfeito com o curso	0	0	0	6	30	36
<b>PERCENTUAL</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>16,67%</b>	<b>83,33%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Grau Satisfação</b>	<b>Muito Insatisfeito</b>	<b>Insatisfeito</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfeito</b>	<b>Muito Satisfeito</b>	<b>Abstenções</b>
	<b>0,00%</b>			<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>	

Fonte: SENAR-AR/SC – Assessoria Adm. Financeira/2017

Obs.: Treinamentos realizados com os Colaboradores do Sistema FAESC/SENAR-AR/SC

A Entidade possui a educação continuada, com ações que privilegiam a formação Superior ou Especialização, via PROAGE – Programa de apoio à graduação e especialização, concedendo bolsa de estudos para financiamento de 50% dos estudos, tendo sido gastos em 2017 o montante de R\$ 17.113,72.

No tocante a demandas trabalhistas, no ano de 2017, não houve processo ajuizado.

## Terceirização e Contratação de mão de obra de apoio

Quadro 49 – Terceirização de mão de obra – serv. limpeza, higiene e vigilância

Unidade Contratante														
Nome: SENAR-AR/SC														
UG/Gestão: SENAR-AR/SC						CNPJ: 04.260.738/0001-49								
Informações sobre os contratos														
Ano do contrato	Área	Nat.	Identificação do Contrato	Empresa Contratada (CNPJ)	Período contratual de execução das atividades contratadas		Nível de Escolaridade exigido dos trabalhadores contratados						Sit.	Despesa Executada no Contrato
					Início	Fim	F		M		S			
							P	C	P	C	P	C		
2015	L	O	039/2015	Ondrepsb Ltda 83.953.331/0001-73	06/06/2015	06/06/2017	(*)						E	R\$ 8.225
2016	L	O	S/N	Galaxie Ltda 85.134.344/0001-46	04/04/2016	04/04/2017	(*)						E	R\$ 940
2016	V	E	S/N	Centralarme Ltda 74.144.684/0001-31	15/06/2016	31/07/2017	(*)						E	R\$ 1.015
2016	L/V	O	S/N	Limtec Serviços Ltda 057.923.339/0001-91	16/12/2016	16/12/2017	(*)						A	R\$ 192.151
2017	L	O	S/N	MCR Limpeza Ltda 27.126.821/0001-25	09/04/2017	01/12/2017	(*)						E	R\$ 355

### LEGENDA

**Área:** (L) Limpeza e Higiene; (V) Vigilância Ostensiva.

**Natureza:** (O) Ordinária; (E) Emergencial.

**Nível de Escolaridade:** (F) Ensino Fundamental; (M) Ensino Médio; (S) Ensino Superior.

**Situação do Contrato:** (A) Ativo Normal; (P) Ativo Prorrogado; (E) Encerrado.

**Fonte:** Assessoria Jurídica/2016

(\*) O Contrato não prevê o nível mínimo de escolaridade.

Quadro 50 - Composição do Quadro de Estagiários.

Alocação	2015	2016	2017
Área Fim	3	3	3
Área Meio	2	2	2
<b>Totais</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Fonte: SENAR-AR/SC – Departamento de Pessoal/2017

A contratação de estagiários é feita via CIEE e Instituto Evaldo Lodi.

## 7.2. Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros

Descrição da política de remuneração dos administradores da entidade e dos conselheiros

O Conselho Administrativo tem composição tripartite, sendo composto pelo Presidente da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina – FAESC, que é o seu Presidente nato; representantes dos seguintes órgãos: 1 (um) representante da Administração Central, 1 (um) representante da Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina – FETAESC, 1 (um) representante da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina - OCESC e 1 (um) representante da Agroindústria, não havendo, portanto, vínculo empregatício com a Administração Regional. Aos conselheiros que participam das reuniões são pagos jetons no valor de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) e as despesas de transporte. Os conselheiros residentes no Município sede da entidade recebem apenas jeton.

O Conselho Administrativo reúne-se trimestralmente, em sessões ordinárias e, em caráter extraordinário quando necessário.

No que se refere ao Conselho Fiscal, é composto por representantes das seguintes entidades: 1 (um) representante da Administração Central, 1 (um) representante da Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina – FETAESC, 1 (um) representante da Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Santa Catarina - FAESC.

Aos conselheiros que participam das reuniões são pagos jetons no valor de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) e as despesas de transporte. Os conselheiros residentes no Município sede da entidade recebem apenas jetons.

O Conselho Fiscal reúne-se mensalmente, em sessões ordinárias e em caráter extraordinário, quando necessário.

A base normativa para o pagamento dos Jetons dos Conselhos é o Regimento Interno do SENAR-AR/SC e Ata do Conselho Administrativo nº 48 de 08/09/2014.

O Presidente do Conselho Administrativo, durante o exercício do seu mandato, faz jus ao subsídio mensal, definido pelo Conselho Administrativo, conforme previsto no Artigo 18º, Inciso XIV, do Regimento Interno.

Para os cargos de direção caberá ao Presidente do Conselho Administrativo, nomear o Superintendente, Superintendente Adjunto, Assessor de Gabinete, Assessor Administrativo/Contábil e Financeiro e o Assessor Jurídico. Os cargos de Assessor Administrativo/Contábil e Financeiro e Assessor Jurídico serão preenchidos por funcionários que pertençam ao quadro de empregados da entidade.

O salário do Superintendente será de até 90% (noventa por cento) do Subsídio do Presidente do Conselho Administrativo do SENAR-AR/SC, conforme definido no Plano de Cargos e Salários item 6, aprovado pelo Conselho Administrativo em 05/12/2011, ata nº 31.

No quadro a seguir, constam a remuneração individual total recebida pelo Administrador e membros dos conselhos de administração e fiscal na condição de conselheiros e que participaram de reuniões dos conselhos em 2017.

Quadro 51 – Remuneração Anual de Administradores

Remuneração de Administradores	
Cargo	Remuneração Anual
Administrador da Entidade	397.702,84
Conselho de Administração	
Representante 1 (OCESC)	0,00
Representante 2 (OCESC)	7.500,00
Representante 1 (AGROINDUSTRIAS)	6.000,00
Representante 2 (AGROINDUSTRIAS)	0,00
Representante 1 (SENAR CENTRAL)	0,00
Representante 1 (SENAR CENTRAL)	7.500,00
Representante 1 (FETAESC)	7.500,00
Representante 2 (FETAESC)	0,00
Conselho Fiscal	
Representante 1 (SENAR CENTRAL)	22.500,00
Representante 2 (SENAR CENTRAL)	0,00
Representante 1 (FEATAESC)	22.500,00
Representante 2 (FEATAESC)	0,00
Representante 1 (FAESC)	22.500,00
Representante 2 (FAESC)	0,00
Diretor/Assessor	
Diretor Superintendente	R\$ 338.724,48
Assessor Adm. Financeiro e Contábil	R\$ 206.118,60
Assessor Jurídico	R\$ 185.795,40
Assessor Técnico (Area Técnica)	R\$ 119.692,92
Assessor Técnico (Area Adm.)	R\$ 30.587,88

Fonte: SENAR-AR/SC – Departamento de Pessoal/2017

Quadro 52 – Remuneração Consolidada Anual de Administradores

Remuneração dos Administradores - quadro consolidado	
Rubricas	Valores
Jeton Conselhos	96.000,00
Subsídio Administrador	397.702,84
Salário - Diretor/Assessor	781.286,16
Decênio - Diretor/Assessor	99.633,12

Fonte: SENAR-AR/SC – Departamento de Pessoal/2017

Quadro 53 – Outros pagamentos à Administradores

Remuneração dos Administradores - outros pagamentos	
Cargo	Remuneração Anual
Rubricas	Valores

Nota: Até 31/12/2017 não houve valores distribuídos à título de remuneração variável.

Fonte: SENAR-AR/SC – Departamento de Pessoal/2017

### 7.3. Gestão do Patrimônio Imobiliário

O SENAR-AR/SC está sediado no município de Florianópolis/SC, ocupando atualmente 03 (três) imóveis locados, todos segurados contra incêndio, raio, explosão, danos elétricos e subtração de bens. O imóvel localizado em Florianópolis, na Rua Delminda Silveira, abriga a sede administrativa da entidade. O imóvel localizado no Município de Palhoça/SC, no Bairro Aririú, abriga o Centro de Distribuição (almoxarifado) e está estrategicamente localizado próximo às principais rodovias, o que agiliza o fluxo de recebimento e envio de materiais instrucionais utilizados nos treinamentos da entidade, já o imóvel locado em Joaçaba/SC, desenvolve a atividade fim.

A entidade possui um único imóvel próprio, incorporado ao patrimônio, localizado no Município de Nova Veneza. Este imóvel está seguro contra incêndio, raio, explosão e danos elétricos. O imóvel é utilizado no desenvolvimento da atividade fim e a representação financeira é muita pequena em relação ao patrimônio da entidade.

Quadro 54 – Imóvel de propriedade da entidade

Exercício 2016			Exercício 2017		
Nome e Endereço do Imóvel	Valor de Mercado Estimado do Bem	Tipo de Utilização do Imóvel.	Nome e Endereço do Imóvel	Valor de Mercado Estimado do Bem	Tipo de Utilização do Imóvel
Travessa Osvaldo Burigo, Centro - Nova Veneza - SC	271.340,85	Cursos	Travessa Osvaldo Burigo, Centro - Nova Veneza - SC	287.793,00	Cursos

Fonte: SENAR-AR/SC – Setor de Apoio Administrativo/2017

### 7.4. Gestão Ambiental e Sustentabilidade

O SENAR-AR/SC, consciente de sua responsabilidade, realiza suas ações sempre com respeito ao meio ambiente e às questões sociais e culturais. Em 2017, deu continuidade à adoção de políticas atreladas à sustentabilidade ambiental em suas atividades e aquisições.

Dentre as ações realizadas, o SENAR-AR/SC continuou adotando medidas que visam uma gestão ambiental mais sustentáveis, dentre algumas medidas, destacamos:

- A separação de papéis e plásticos que são encaminhados para reciclagem;
- Destinação dos resíduos de suprimentos de informática (cartuchos e toners de impressoras) para empresas de reciclagem específica;
- Utilização de caixas acopladas nos sanitários, bem como utilização torneiras com temporizador, que proporcionam economia de água;
- Utilização de lâmpadas de baixo consumo de energia e de grande durabilidade;
- Confecção de kit pedagógico (bloco, pasta, caneta e crachá) em material reciclável, que são entregues para os participantes nos treinamentos;
- Envelopes e pastas protocolo foram todos substituídos por produtos em papel reciclado.

## 8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

No decorrer do exercício de 2017, o SENAR-AR/SC não recebeu deliberações exaradas pelo TCU.

Quadro 55 - Situação de atendimento das demandas do TCU

Quadro da situação de atendimento das demandas do TCU			
Deliberação	Nº do item	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas/ações implementadas
-	-	-	-

### 8.1. Tratamento das Recomendações do Órgão de Controle Interno

Em relação à Controladoria Geral da União – CGU, temos o Relatório de Auditoria nº: 201504828. Através do Ofício nº 14576/2017/NAC3/SC/Regional/SC-CGU, o Órgão de controle informou que todas as recomendações do Plano de Providências Permanente – PPP, foram implementadas.

Quadro 56 - Situação de atendimento das demandas da CGU

Quadro da situação de atendimento das demandas da CGU			
Deliberação	Nº do item	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas/ações implementadas
201504828	OF. 14576/2017	PPP implementado	-

### 8.2. Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

O SENAR-AR/SC não possui unidade de auditoria interna, somente o Órgão Nacional. Em 2017, não houve recomendações da auditoria interna.

Com referência à Auditoria Externa contratada, não houve recomendações recebidas.

Florianópolis, 30 de março de 2018.

**Jose Zeferino Pedrozo**  
**Presidente do Conselho Administrativo**