



Rio de Janeiro

RELATÓRIO DE GESTÃO EXERCÍCIO 2017

SENAR AR/RJ

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

www.senar-rio.com.br

Listas de Siglas e Abreviações

AR – Administração Regional
ATEG – Assistência Técnica e Gerencial
CDI – Certificado de Depósito Interbancário
CEASA/RJ – Centrais de Abastecimento do Estado do Rio de Janeiro
CGU – Controladoria Geral da União
CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPF – Cadastro de Pessoa Física
DN – Decisão Normativa
DTH - Desenvolvimento de Talentos Humanos
EaD – Educação a Distância
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAERJ – Federação da Agricultura, Pecuária e Pesca do Estado do Rio de Janeiro
FETAG – Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Rio de Janeiro
FPR – Formação Profissional Rural
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
MEC – Ministério da Educação
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade
NPS – *Net Promoter Score*
PAT – Plano Anual de Trabalho
PE/FPR – Programa Especial de Formação Profissional Rural
PE/PS – Programa Especial de Promoção Social
PIB – Produto Interno Bruto
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PS – Promoção Social
PSA – Antígeno Prostático Específico
RADI – Recursos de Aplicação Direta
REDE E-TEC – Rede de Escolas Técnicas Abertas do Brasil
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIGAS - Sistema de Acompanhamento da Arrecadação do SENAR
SNN – SENAR nas Nuvens
SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIDRA – Sistema IBGE de Recuperação Automática
TCU – Tribunal de Contas da União
UJ – Unidade Jurisdicionada

Tabelas

Lista de Tabelas, Quadros, Gráficos e Figuras

Tabelas

Tabela 01: Tamanho médio das propriedades atendidas por região do Estado do Rio de Janeiro – 2017

Tabela 02: Comparativo entre Número de Eventos Realizados 2016/2017

Tabela 03: Comparativo entre Número de participantes em Eventos Realizados 2016/2017

Tabela 04: Relação de Alunos por Evento 2016/2017

Tabela 05: Comparativo entre Carga Horária ministrada em Eventos realizados 2016/2017

Tabela 06: Relação nº de Eventos / Força de Trabalho

Tabela 07: Relação nº de Eventos / nº de Municípios 2016/2017

Tabela 08: Relação de Participantes Aptos e Inaptos

Tabela 09: Principais itens levantados na Pesquisa de Satisfação 2017

Tabela 10: Principais sugestões para melhorar o evento levantadas na Pesquisa de Satisfação 2017

Tabela 11: Despesas Correntes / nº Horas – aula 2016/2017

Tabela 12: Despesas Correntes / nº de Alunos 2016/2017

Tabela 13: Principais Contratos Firmados

Quadros

Quadro 01: Movimentação de matrícula e rematrícula dos Polos de Apoio Presencial com cálculo de evasão

Quadro 02: Demonstrativo de número e participantes e turmas de Atividades de Promoção Social

Quadro 03: Comparativo entre Previsto e Realizado de Programas Especiais de PS

Quadro 04: Comparativo entre Previsto e Realizado de Atividades de Promoção Social

Quadro 05: Comparativo entre Previsto e Realizado de Metas da Área de Arrecadação

Quadro 06: Comparativo entre número de Eventos e Turmas da Educação Profissional Rural com base nos exercícios de 2016, 2017 e planejado 2018

Quadro 07: Comparativo entre número de Participantes da Educação Profissional Rural com base nos exercícios de 2016, 2017 e planejado 2018

Quadro 08: Comparativo entre número de eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, com base no previsto e realizado de 2016 e 2017 e a meta para 2018

Quadro 09: Comparativo entre número de eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, com base no previsto e realizado de 2016 e 2017 e a meta para 2018 – Produtores Atendidos ATEG

Quadro 10: Principais Receitas

Quadro 11: Comparativo entre número de eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, com base no previsto e realizado de 2016 e 2017 e a meta para 2018

Quadro 12: Força de Trabalho - Situação em 31/12

Quadro 13: Distribuição Força de Trabalho - Situação em 31/12

Quadro 14: Escolaridade - Situação em 31/12

Quadro 15: Despesa do Pessoal - Situação em 31/12

Quadro 16: Estagiário - Situação em 31/12

Gráficos

Gráfico 01: Número de usuários por canais da Internet

Gráfico 02: Número de participantes da Etapa Municipal do Programa CNA Jovem

Gráfico 03: Porcentagem de propriedades atendidas por região do Estado do Rio de Janeiro - 2017

Gráfico 04: Porcentagem de produtores dirigentes das propriedades rurais atendidas – 2017

Gráfico 05: Frequência do tamanho das propriedades atendidas pelo Programa de ATEG no Estado do Rio de Janeiro - 2017

Gráfico 06: Perfil produtivo de entrada no Programa de ATEG

Gráfico 07: Número de inscritos nos Processos Seletivos do Curso Técnico em Agronegócio no período entre 2016 e 2017

Gráfico 08: Percentual de participantes por tipo de Capacitação de Desenvolvimento de Talentos Humanos

Gráfico 09: Número de Eventos de Programas Especiais de Promoção Social

Gráfico 10: Comparativo entre Previsto e Realizado de Programas Especiais de OS

Gráfico 11: Comparativo entre Eventos Previstos e Realizados de Atividades de Promoção Social

Gráfico 12: Comparativo entre número de Eventos e Turmas da Educação Profissional Rural com base nos exercícios de 2016, 2017 e planejado 2018

Gráfico 13: Comparativo entre número de Participantes da Educação Profissional Rural com base nos exercícios de 2016, 2017 e planejado 2018

Gráfico 14: Comparativo entre número de eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, com base no previsto e realizado de 2016 e 2017 e a meta para 2018

Gráfico 15: Melhoria de Processo (Empregabilidade)

Gráfico 16: Impacto do Treinamento sobre Manutenção, Ajuste e Reparos nos Equipamentos

Gráfico 17: Redução do Custo sobre manutenção do Equipamento

Gráfico 18: Adaptação às Normas de Segurança

Gráfico 19: Satisfação com SENAR AR/RJ

Gráfico 20: Indicação do SENAR AR/RJ

Gráfico 21: Principais Receitas 2016

Gráfico 22: Principais Receitas 2017

Gráfico 23: Principais Despesas 2016

Gráfico 24: Principais Despesas 2017

Figuras

Figura 01: Organograma Funcional – SENAR AR/RJ

Figura 02: Análise da movimentação de usuários do sítio eletrônico

Figura 03: Municípios atendidos pelo Programa de ATEG – Bovinocultura de Leite em 2017

Sumário

1. Apresentação	9
2. Visão Geral da Unidade Prestadora de Contas.....	10
2.1. Identificação da Unidade	10
2.2. Finalidade e Competências Institucionais	12
2.3. Ambiente de Atuação.....	13
2.3.1. Ambiente de Atuação da Entidade	13
2.3.2. Ambiente de Negócios da Unidade.....	15
3. Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário e Operacional	16
3.1. Resultados da Gestão e dos Objetivos Estratégicos	16
3.1.1. Aprimorar a Cultura de Comunicação Interna e Externa da Administração Regional	17
3.1.2. Inserção de Jovens no Sistema Produtivo e Sindical Patronal Rural.....	22
3.1.3. Eficiência na Implantação da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.....	27
3.1.4. Atuação Diferenciada no Ensino Formal	34
3.1.5. Melhoria da Qualidade dos Produtos de FPR	41
3.1.6. Desenvolvimento de Novos Produtos de Promoção Social	46
3.1.7 Melhoria do Ambiente de Trabalho.....	54
3.1.8. Melhorar a Arrecadação do SENAR.....	57
3.2. Informações Sobre a Gestão	61
3.2.1. Políticas de Educação Formal e não Formal Para Oferecer Amplo Escopo Formativo	61
3.2.2. Programas de desenvolvimento humano destinado a dirigentes, técnicos, pessoal de apoio e agentes da Formação Profissional Rural, Promoção Social e Assistência Técnica e Gerencial	66
3.2.3. Assistência Técnica e Gerencial de Forma Complementar às Ações de FPR	69
3.3. Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico	71
3.3.1. Estágio de Desenvolvimento	71
3.3.2. Metodologia de Formulação, de Avaliação e de Revisão dos Objetivos Estratégicos	71
3.3.3. Indicadores de Desempenho Relacionados à Gestão Estratégica	71
3.3.4. Revisões Ocorridas no Planejamento Estratégico, sua Descrição e Periodicidade... 80	
3.3.5. Envolvimento da Alta Direção (Diretores)	81
3.3.6. Alinhamento das Unidades ao Planejamento Estratégico	81

3.3.7. Principais Dificuldades e Mudanças Previstas.....	81
4. Governança.....	81
4.1. Descrição das Estruturas de Governança.....	81
4.2. Gestão de Riscos e Controles Internos.....	84
4.2.1. Avaliação da Qualidade e da Suficiência dos Controles Internos	84
4.2.2. Avaliação dos Controles Internos pelo Chefe da Auditoria Interna.....	86
5. Relacionamento com a Sociedade.....	86
5.1. Canais de Acesso do Cidadão	86
5.1.1. Ouvidoria: Estrutura e Resultados	86
5.1.2. Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e Resultados.....	86
5.2. Mecanismos de Transparência Sobre a Atuação da Unidade.....	86
5.3. Avaliação dos Produtos e Serviços Pelos Cidadãos-Usuários.....	87
5.3.1. Satisfação dos Cidadãos-Usuários ou Clientes.....	87
5.3.2. Avaliação dos Impactos dos Produtos e Serviços Para os Beneficiários	89
6. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis.....	93
6.1. Desempenho Financeiro do Exercício	93
6.2. Principais Contratos Firmados	96
6.3. Transferências, Convênios e Congêneres	99
6.3.1. Transferências Para Federações e Confederações.....	99
6.3.2. Outros Convênios	99
6.4. Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de Itens do Patrimônio e Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos	99
6.5. Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade e Cálculos Referentes à Gratuidade dos Cursos	99
6.6. Demonstrações Contábeis Exigidas Pela NBC T 16.6 e Notas Explicativas	99
6.7. Demonstrações Contábeis e Notas Explicativas Feitas de Acordo com Legislação Específica.....	100
7. Áreas Especiais da Gestão	100
7.1. Gestão de Pessoas, Terceirização e Custos Relacionados.....	100
7.1.1. Demonstração da Força de Trabalho	100
7.1.2. Demonstração da Distribuição da Força de Trabalho	101

7.1.3. Qualificação da Força de Trabalho	101
7.1.4. Demonstrativo das Despesas com Pessoal	101
7.1.5. Quantidade de Estagiários e Despesas	102
7.1.6. Capacitação de pessoal	102
7.1.7. Principais Riscos de Gestão de Pessoas	102
7.1.8. Indicadores Gerenciais Sobre Gestão de Pessoas	102
7.2. Remuneração do Corpo de Dirigentes e Conselheiros	103
7.3. Gestão de Patrimônio Imobiliário	104
7.4. Gestão Ambiental e Sustentabilidade	104
8. Conformidade da Gestão e Demandas de Órgãos de Controle	104
8.1. Tratamento de Deliberações do TCU	104
8.2. Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno	105
8.3. Tratamento de Recomendações da Auditoria Interna	109
9. Apêndice	109
9.1. Demonstrações Contábeis Consolidadas das Entidades do Sistema	109
9.2. Outras Análises Referente às Entidades do Sistema	109
9.3. Quadros, Tabelas e Figuras complementares	109
10. Anexo: Banco de Dados	109
10.1. Licitações e Contratos	109
10.2. Transferências de Recursos	109
10.3. Receitas da Entidade	109
10.4. Despesas da Entidade	109
10.5. Remuneração de Empregados	109

1. Apresentação

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro apresenta o Relatório de Gestão do Exercício de 2018 seguindo a base normativa o Anexo 1 – Orientações para Preenchimento do Relatório de Gestão 2017 e o Anexo 2 – Leiaute de Apresentação do Relatório de Gestão 2017 da DN TCU 161/2017.

A apresentação desse relatório destaca uma visão geral da regional Rio de Janeiro do SENAR englobando identificação, competências, ambiente de atuação e de negócios. Além disso, apresentam-se o planejamento da organização e os resultados orçamentários e operacionais de 2017 com foco nos seguintes pontos: Cultura de Comunicação Interna e Externa, Sistema Produtivo e Sindical Patronal Rural, Assistência Técnica e Gerencial do SENAR, Ensino Formal, Produtos de FPR, Promoção Social, Ambiente de Trabalho e Arrecadação.

Entretanto, esta exposição de resultados aborda também informações sobre a gestão da unidade regional envolvendo políticas de educação formal e não formal, democratização do acesso às ações institucionais, programas de desenvolvimento do capital humano em todas as modalidades de atuação da instituição seguida de uma avaliação de desempenho além de aplicação da Assistência Técnica e Gerencial em suas ações.

Além disso, representa-se aqui os diversos estágios de desenvolvimento dos objetivos estratégicos, os Indicadores de desempenho norteadores para a tomada de decisão gerencial, revisões, alinhamentos e mudanças previstas diante das dificuldades apresentadas durante o exercício de referência.

Quanto a estrutura de governança, gestão de riscos, controles internos e relacionamento com a sociedade, foram avaliados os seus impactos e deficiências.

Por fim, relaciona-se o desempenho financeiro do SENAR AR/RJ, as suas informações contábeis, os contratos firmados, as transferências e os demais tratamentos contábeis realizados para o exercício de 2017.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro desenvolve, há mais de 20 anos, a Educação Profissional e a Promoção Social de homens e mulheres do campo no estado. Através de ações de formação profissional rural e atividades promoção social, o SENAR AR/RJ já atendeu mais de 190.000 pessoas em todo o território fluminense.

Ao longo de 2017, foram implementadas grandes mudanças estruturais na Administração Regional do Rio de Janeiro. Através do Programa de Nivelamento das Administrações Regionais do SENAR, foi possível a criação de 08 novos postos de trabalho, fortalecendo todas as áreas estratégicas da instituição, incluindo a Assistência Técnica e Gerencial, Arrecadação e Comunicação Social, previstas no Planejamento Estratégico da Instituição. Com um novo desenho organizacional, o espaço de trabalho também foi modificado, possibilitando uma melhor integração das equipes e um novo espaço para eventos. Além das mudanças estruturais, o ano de 2017 também

proporcionou o aprimoramento e a implantação de diferentes procedimentos de gestão na Administração Regional.

Os resultados do exercício atingiram o esperado, foram alcançadas todas as metas estipuladas para o período com destaque ao Programa Cidadania Rural, promovido pela recém-criada Área de Arrecadação do SENAR AR/RJ em conjunto com o CRC-RJ (Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro), Representantes da Caixa Econômica Federal, Ministério do Trabalho, Receita Federal e INSS. A parceria promoveu uma série de encontros que trataram sobre os benefícios, a transparência e a facilidade que o eSocial traz aos usuários.

Em 2017, o SENAR AR/RJ ampliou para 04 o número de polos de apoio de sua rede para garantir formação técnica a um número maior de jovens do campo. Além dos municípios de Barra Mansa, Sumidouro, Miguel Pereira, inaugurou-se no primeiro semestre de 2017 o Polo de Apoio Presencial de Campos dos Goytacazes. O curso Técnico de Nível Médio em Agronegócio, ofertado a distância pelo Programa Rede e-Tec Brasil no SENAR, alcançou 277 matrículas no ano.

Neste Relatório de Gestão 2017, apresentamos os principais resultados e as realizações do SENAR AR/RJ, demonstrando nosso comprometimento em garantir a qualidade de vida da pessoa do campo. Em 2018, a meta é dar continuidade a esse trabalho de desenvolvimento profissional e de promoção social, sempre alinhado aos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico 2016/2019 e à missão de “Realizar Educação Profissional, Promoção Social, Ensino Formal e Assistência Técnica Gerencial das pessoas do meio rural, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável do Estado do Rio de Janeiro”.

As principais dificuldades encontradas pelo SENAR AR/RJ no exercício de 2017 foram as mudanças operacionais promovidas pelo Programa de Nivelamento das Administrações Regionais do SENAR. Durante os dois primeiros trimestres do exercício houve grande dificuldade para o estabelecimento de parcerias, em função da exigência de regularidade fiscal e da adaptação ao programa nacional de cadastro de participantes SENAR nas Nuvens.

2. Visão Geral da Unidade Prestadora de Contas

2.1. Identificação da Unidade

Entidade/Unidade Federativa – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro

Poder e Órgão de Vinculação	
Poder: Executivo	
Órgão de Vinculação: Ministério do Trabalho e Emprego	
Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ)	
Natureza Jurídica: Serviço Social Autônomo	CNPJ: 04.321.101/0001-15
Principal atividade: Treinamento em desenvolvimento	Código CNAE: 8599-6/04

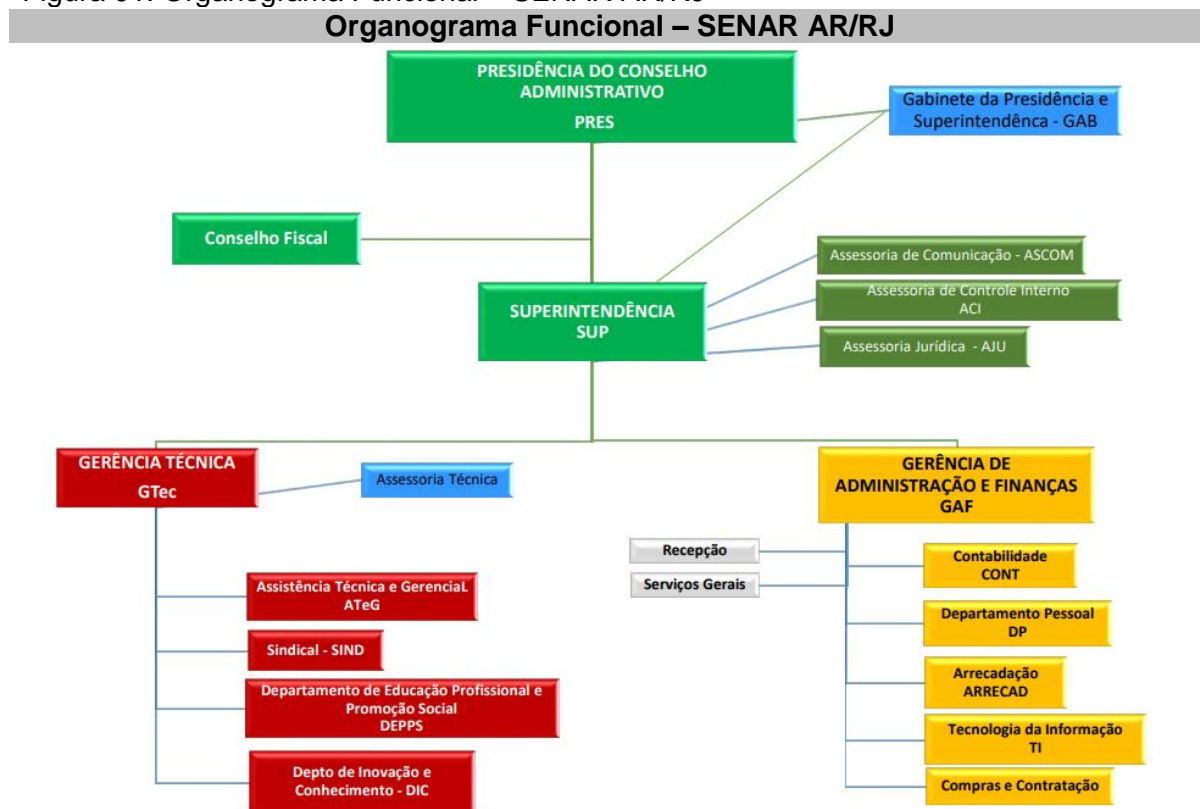
profissional e gerencial
Contatos
Telefones/fax: 21-3380-9500
Endereço Postal: Av. Rio Branco, 135/grupo 901 a 907 Centro – Rio de Janeiro/RJ – CEP 20040-060
Endereço Eletrônico: senar@senar-rio.com.br
Página na Internet: www.senar-rio.com.br/

Titular / CPF	Suplente / CPF	Entidade que Representa	Período de Gestão
Membros do Conselho Administrativo			
Presidente: Rodolfo Tavares (08356505704)	Heloísio Amorim Machado Júnior (61474495753)	Federação da Agricultura do Rio de Janeiro	18/12/2015 a 17/12/2018
Manoel Affonso Farias Mello (01209957787)	Francisco Jose Barbosa Leite (71632883791)	Representante da Classe Produtora	18/12/2015 a 17/12/2018
Carlos Eduardo Dair Coutinho (65628217700)	Ueber Moreira Poeys (32721609734)	Representante da Classe Produtora	18/12/2015 a 17/12/2018
Carmensita Corso (8328883288)	Edalberto dos Santos (11268549720)	Representante do SENAR Administração Central	18/12/2015 a 17/12/2018
Oto dos Santos (02251775790)	Jacir Pereira da Silva (67787843772)	Federação dos Trabalhadores na Agricultura	18/12/2015 a 17/12/2018
Membros do Conselho Fiscal			
Roberto Monnerat (04836200768)	Maria Zeni Andrade Moraes (250601607791)	Federação da Agricultura do Rio de Janeiro	18/12/2015 a 17/12/2018
João Batista da Silva (41763467104)	Aloysio José Braga Monteiro (36682152787)	Representante do SENAR Administração Central	18/12/2015 a 17/12/2018
Kátia Regina da Costa Motta (10649600738)	Elicia Ramos da Cruz (7171007749)	Federação dos Trabalhadores na Agricultura	18/12/2015 a 17/12/2018

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

Não se aplica.

Figura 01: Organograma Funcional – SENAR AR/RJ



2.2. Finalidade e Competências Institucionais

Missão	Visão de Futuro	Valores
“Realizar Educação Profissional, Promoção Social, Ensino Formal e Assistência Técnica Gerencial das pessoas do meio rural, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável do Estado do Rio de Janeiro”.	“Ter excelência em Educação e Assistência Técnica Gerencial, contribuindo para a geração de renda e o desenvolvimento sócio ambiental do meio rural”.	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Valorização de Pessoas • Transparência • Comprometimento Institucional • Aprendizado Constante

Normas da UJ	
Norma	Endereço Para Acesso
Regimento Interno	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/02/Regimento-Interno-Senar-Rio.pdf
Regimento de Licitações e Contratos	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/02/Regulamento-de-licita%C3%A7%C3%B5es-e-contratos.pdf
Outros Documentos	Endereço Para Acesso
Mapa estratégico	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Mapa-Estrat%C3%A9gico-2016-2019.pdf

Planejamento estratégico	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Macroprocessos-Final%C3%ADsticos-2016-2019.pdf
Indicadores de desempenho utilizados na gestão	-
Organograma	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Organograma.pdf
Macroprocessos finalísticos	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Macroprocessos-Final%C3%ADsticos-2016-2019.pdf

2.3. Ambiente de Atuação

2.3.1. Ambiente de Atuação da Entidade

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro atua na Educação Profissional Rural, na Promoção Social, da Educação Formal e na Assistência Técnica e Gerencial em todo território Fluminense.

Para alcançar tal capilaridade a nível estadual, utiliza-se como estratégia de atuação parcerias juntamente ao Sistema Sindical Rural, firmadas por meio de Termos de Cooperação Técnica-Financeiro, que estabelecem os direitos e deveres das partes.

Neste formato de atuação, relacionam-se diretamente com a sociedade e público específico atendido pelo SENAR AR/RJ os agentes mobilizadores, instrutores e equipe técnica da instituição.

O ambiente externo de atuação do SENAR AR/RJ caracteriza-se pela necessidade de atendimento dos produtores rurais do Estado, incluindo suas condições de produção (perfil das propriedades, relevo e nível tecnológico utilizado, assistência técnica e gerenciamento), mão de obra (capacitação profissional), tendências do mercado em que atuam e etc.

O território do Estado do Rio de Janeiro representa somente 0,5% de todo o território nacional e se caracteriza por seu relevo de montanhas e baixadas entre a Serra da Mantiqueira e o Oceano Atlântico, sendo que a maior concentração populacional do estado se encontra na região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro, considerada o segundo maior mercado consumidor do país.

Segundo o Censo Agropecuário, divulgado pelo IBGE no ano de 2006, o Estado do Rio de Janeiro possuía 58.887 estabelecimentos agropecuários.

Com estratos fundiários de até 40 ha em média, o estado possui seus estabelecimentos agrupados por cadeias produtivas, sendo a pecuária (corte e leite), a olericultura, a cafeicultura, a fruticultura e a cana de açúcar as mais importantes.

As cadeias produtivas de leite e corte encontram-se distribuídas por todo território estadual, enquanto que as demais se encontram regionalizadas, tendo

seus principais polos de produção nas seguintes regiões: olericultura na região serrana, cafeicultura na região noroeste, cana de açúcar na região norte e fruticultura, que se estende principalmente pela região litorânea do estado.

A pecuária de leite e as atividades primárias de ciclo pequeno, tais quais verduras e leguminosas, são geralmente desenvolvidas por produtores rurais de economia familiar.

Ao analisar-se as demandas de crédito rural da safra de 2016/2017, observa-se que do total de contratos fechados (6.895), 44% destinaram-se à atividade agrícola e 46% à atividade pecuária. Apesar do relativo equilíbrio entre as quantidades de contratos demandadas entre as atividades, os valores contratados para pecuária equivaleram a 75% do total de crédito rural acessado no Estado do Rio de Janeiro nesta safra.

Quanto ao perfil do tomador de crédito na safra de 2016/2017, observa-se que 99% são pessoas físicas (PF) e que destas 78% realizam o acesso via PRONAF, com as finalidades de custeio e investimento, confirmando o perfil do produtor agrícola do estado do Rio de Janeiro.

Já a demanda de crédito pessoa física via PRONAMP e Demais Pessoas Jurídicas são acessados, em sua grande maioria (87%) com destino a atividade pecuária, caracterizando os maiores produtores rurais do Estado.

Com relação à tomada de crédito por pessoa jurídica, houve nesta safra o fechamento de somente 57 contratos, sendo 11 referentes à contratação de crédito via Cooperativas de Produção Agropecuária.

O grande número de produtores rurais de base familiar, gera oportunidades para o fomento do empreendedorismo e da atuação por meio de cooperativas e associações, sendo possível abordar estes temas por meio dos programas e cursos da instituição.

Em ambas as estratificações de produtores rurais, seja patronal/empresaria ou de base familiar, identifica-se no estado do Rio de Janeiro a necessidade de se desenvolver uma visão empreendedora do negócio rural, bem como a profissionalização da mão de obra utilizada.

Uma tendência já observada é a adequação da produção agropecuária para produtos do tipo “gourmet/especial”, como cafés selecionados, por exemplo; e a forte produção de produtos orgânicos na região serrana do Estado.

São ainda grandes desafios para a agropecuária fluminense: a transição da produção convencional para o modelo agroecológico e a intensificação de atividades praticadas de forma extensiva, agregadas às práticas de conservação do solo e do meio ambiente; como a pecuária de corte, por exemplo.

O SENAR AR/RJ encontra-se alinhado às transformações do setor agropecuário no Estado, atuando de forma intensa nas principais cadeias produtivas e ofertando cursos de formação profissional rural às demais atividades desenvolvidas no setor.

Diante disso, conta com uma equipe técnica qualificada, conhecedora do perfil produtivo do Estado, das suas limitações e capacidades, além de estar pronta para atuar em campo, no planejamento e no auxílio das atividades burocráticas/administrativas necessárias para realização das ações de FRP, PS, Educação Formal e ATEG. E também recebe suporte tecnológico e faz uso de equipamentos novos e adequados, personalizados para o uso de cada uma das atribuições exercidas.

A fim de atingir um nível satisfatório de qualidade em suas ações, o SENAR AR/RJ ministra seus treinamentos em ambientes de trabalho simulados em propriedades rurais, escolas, associações e etc., fornecendo aos sindicatos rurais parceiros os insumos necessários para a realização dos mesmos. Este ponto somente torna-se possível devido a capilaridade obtida pela sua atuação juntamente aos Sindicatos Rurais.

2.3.2. Ambiente de Negócios da Unidade

i. Descrição geral

O ambiente de negócios do SENAR AR/RJ caracteriza-se por constante transformação das tendências de mercado sobre a produção agropecuária do Estado.

Uma característica amplamente conhecida acerca do Rio de Janeiro consiste na valorização das terras voltadas para o setor agropecuário para especulação financeira. Uma vez que o estado possui um território bastante limitado em relação aos demais estados da Federação e proximidade média das áreas rurais dos médios centros urbanos, as terras alcançam alta valorização financeira.

Desta característica desdobram-se três consequências: a necessidade de alta rentabilidade da atividade agropecuária, desafiando o produtor rural a se profissionalizar e adotar novas tecnologias; a saída dos jovens para os centros urbanos, atraídos pelas oportunidades de formação profissional com as posteriores dificuldade de sucessão da propriedade rural herdada; e o envelhecimento das representações do meio rural.

Uma vez que a região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro caracteriza-se como um grande centro consumidor, as tendências mercadológicas destas avançam e influenciam sobremaneira as práticas produtivas das propriedades rurais, como é o caso dos produtos orgânicos, amplamente já implementados na região Serrana do Estado.

Estas influências frequentemente se transformam em oportunidades de agregação de valor a produtos que antes eram comercializados em sua forma primária, gerando maior renda ao produtor rural.

Outro fator de influência para o ambiente de negócios da instituição está ligado ao acesso ao crédito rural, visto que este caracteriza-se como instrumento eficiente (se bem aplicado) ao aumento da produção e ao investimento em novas tecnologias e infraestrutura, entre outras finalidades, acarretando para o produtor rural o rompimento de barreiras de produtividade.

Um fenômeno recente ocorrido no Estado, causador de influência sobre o setor agropecuário e o retorno de mão de obra para o mesmo, consistiu na liberação de trabalhadores das obras e investimentos petroquímicos, principalmente na região das Baixadas Litorâneas.

Todas estas transformações são acompanhadas pela equipe técnica do SENAR AR/RJ, bem como por seus colaboradores, mobilizadores e instrutores, que mantêm uma comunicação frequente, informando as partes mutuamente sobre as novas tendências e demandas do meio rural fluminense a fim de que a instituição possa criar novos programas e ações, e assim, melhor atender o seu cliente, o produtor rural.

ii. Adversidades

Os principais problemas enfrentados no exercício em relação ao ambiente de negócio do SENAR AR/RJ referem-se às dificuldades de comunicação e ausência de planejamento participativo com os parceiros, até então não implementado.

Além destas, a instituição passou ainda no exercício de 2017, por duas profundas transformações estruturais: em seu ambiente físico (requerendo cooperação e adaptação de toda equipe quanto a uma série de processos cotidianos) e a entrada de novos funcionários (requerendo tempo hábil de ambientação e capacitação).

iii. Riscos

Representam riscos para atuação do SENAR AR/RJ: a gestão ineficiente da propriedade rural causando êxodo da população do interior do Estado para as áreas periféricas dos médios centros e região metropolitana; concentração de pequenas propriedades de lazer em áreas rurais produtivas, situadas geralmente em distâncias médias de centros urbanos estruturados (de médio porte) do interior do Estado; a falta de mão de obra e de qualificação do trabalhador do campo; dificuldade de acesso ao crédito rural e a possibilidade de grandes estiagens ou adversidades temporais.

iv. Estratégias de Atuação

Como estratégias de atuação são realizadas constantemente capacitações e atualizações do corpo técnico, bem como dos demais agentes (instrutores e mobilizadores); criação e/ou implementação de Programas com foco em jovens lideranças, empreendedorismo e sucessão familiar; adequação do itinerário formativo às necessidades e demandas produtivas de cada cadeia, atualização tecnológica e tendências de mercado.

3. Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário e Operacional

3.1. Resultados da Gestão e dos Objetivos Estratégicos

Neste capítulo serão demonstrados os resultados da gestão alinhados aos objetivos estratégicos definidos para o período entre 2016 e 2019. Além da

descrição de cada objetivo, serão realizadas análises sobre os resultados obtidos em relação a situação inicial diagnosticada na elaboração do Plano estratégico e em relação aos indicadores de resultado. Também serão analisados os resultados físicos e financeiros previstos e obtidos relacionados aos objetivos estratégicos. Serão ainda descritos os desafios até 2018 e o panorama geral até a vigência do Planejamento. Na conclusão será avaliado o resultado e serão apresentadas as ações para melhoria do desempenho institucional.

Os objetivos estratégicos trabalhados pela Administração Regional do Rio de Janeiro foram agrupados com foco 4 grandes áreas: Cliente e Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, e Sustentabilidade e Finanças. O desmembramento de cada objetivo estratégico ocorre da seguinte maneira:

➤ **Cliente e Sociedade:**

- Aprimorar a Cultura de Comunicação Interna e Externa da Administração Regional.
- Inserção de Jovens no Sistema Produtivo e no Sistema Sindical Rural.
- Eficiência na Implantação da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.
- Atuação Diferenciada do Ensino Formal.

➤ **Processos Internos:**

- Melhoria da Qualidade de Produtos de FPR.
- Desenvolvimento de Novos Produtos de Promoção Social.

➤ **Aprendizado e Crescimento:**

- Melhoria do Ambiente de Trabalho.

➤ **Sustentabilidade e Finanças:**

- Melhorar a arrecadação do SENAR.

3.1.1. Aprimorar a Cultura de Comunicação Interna e Externa da Administração Regional

i. Descrição

A comunicação eficaz é fator essencial na relação entre a instituição, seus parceiros, clientes e a sociedade. Na Administração Regional do Rio de Janeiro, até o segundo semestre do exercício de 2017, a comunicação institucional era terceirizada, com foco na divulgação dos eventos da instituição principalmente através das mídias sociais e veículos de comunicação do interior do estado do Rio de Janeiro.

Com foco na Comunicação Externa, também procuramos um alinhamento com a política de comunicação da Administração Central do SENAR, apresentando pautas para o Canal do Produtor TV e demais mídias sociais do Sistema CNA.

Em comemoração aos 25 anos de SENAR, foi lançada nacionalmente a exposição “Uma janela para o futuro do Brasil”. O evento teve como objetivo trazer para a cidade um pouco da experiência da vida no campo, utilizando tecnologia de realidade aumentada. No Rio de Janeiro o evento aconteceu no mês de setembro no Shopping Rio Sul, no bairro de Botafogo.

No exercício de 2017, atendendo ao Acórdão 699/16 do Tribunal de Contas que trata da transparência do “Sistema S” sob os aspectos de divulgação de dados sobre receitas e despesas, demonstrações contábeis, licitações, contratos e transferência de recursos, atualizamos o sítio eletrônico da Administração Regional disponibilizando uma aba específica que promove o acesso a essas informações.

Com a contratação de um Assessor de Comunicação no mês de setembro de 2017, a regional estuda melhores resultados a partir do exercício de 2018.

Responsável	Lorena d’Almeida Cardoso
Cargo	Assessora de Comunicação
CPF	014.614.971-83

ii. Análise

ii.a. Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico e aos Avanços Alcançados em 2017, com Foco nas Metas Propostas Para o Período.

À época da elaboração do Planejamento Estratégico da unidade, foi constatado que não havia cultura de comunicação na instituição por parte de seus agentes (mobilizadores, instrutores, equipe técnica e supervisores). A comunicação interna e externa necessitava de melhoria em todos os seus processos.,

No que tange a Comunicação Interna, os processos foram melhorados, utilizando-se ferramentas de intranet para funcionários e grupos de mensagens rápidas, além da comunicação oficial via correio para parceiros. A Intranet agrupa informações sobre os normativos institucionais e comunicados importantes.

A Comunicação Externa vem priorizando as mídias sociais como veículo de comunicação, principalmente a partir da atualização do sítio eletrônico, disponibilizando agenda de treinamentos e portfólio de Eventos de Formação Profissional Rural e Promoção Social.

Também destacamos durante o exercício de 2017 a participação na unidade nos programas do Canal do Produtor, parceria da CNA com o Canal Rural.

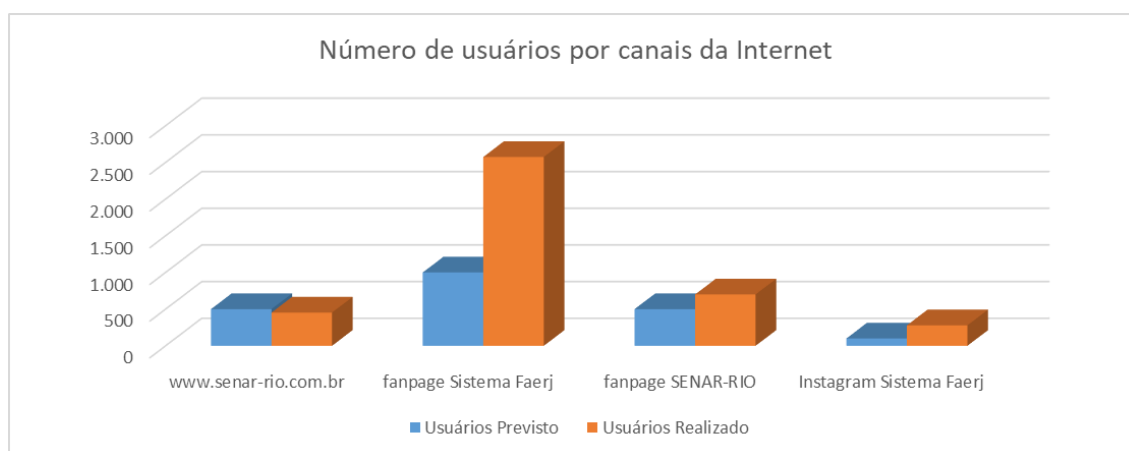
Utilizando a exposição em destaque sobre eventos de FPR e PS realizados, Casos de Sucesso e divulgação de eventos de Programas Especiais, contamos

com a participação dos agentes (mobilizadores, instrutores, equipe técnica e supervisores) para o envio de sugestões de pauta, bem como conteúdo e material sobre os eventos. Esse fator ainda precisa ser amplamente melhorado.

Na expectativa de melhorar a qualidade do conteúdo encaminhado para divulgação pela Assessoria de Comunicação ou via mídia social de parceiros, bem como sugestões de pautas, temos nos esforçado para orientar e aplicar didaticamente as melhores práticas, valorizando os resultados das propostas executadas pela instituição e de seus parceiros.

ii.b. Análise dos Indicadores de Resultado

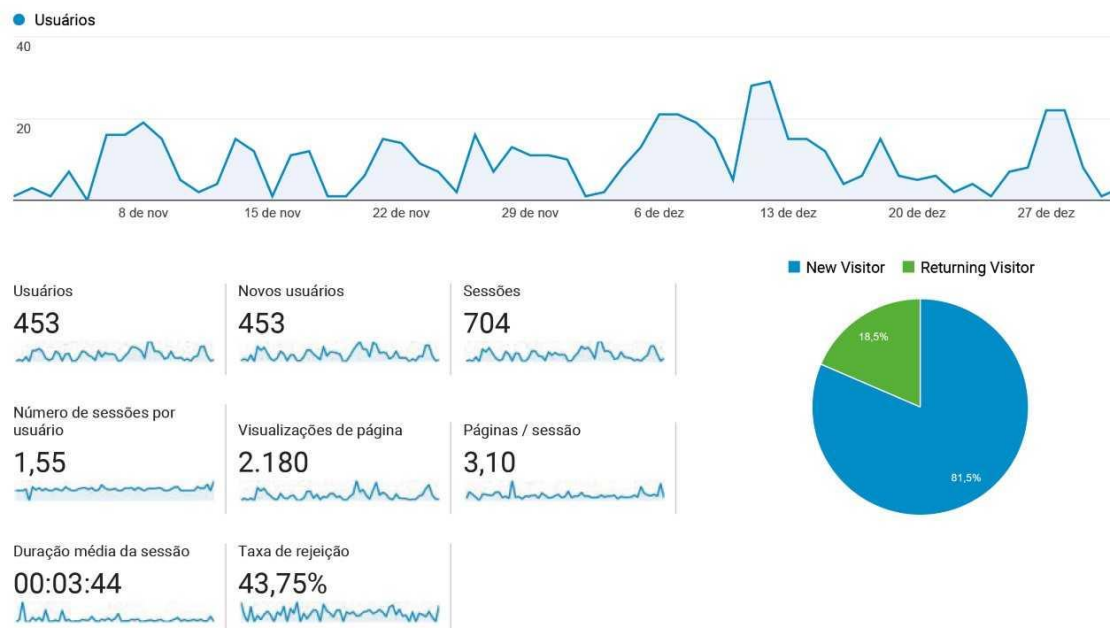
Gráfico 01: Número de usuários por canais da Internet



Para medir a evolução do desafio institucional de aprimorar a cultura de comunicação interna e externa, utilizamos um indicador simples sobre o número de usuários visitantes / participantes em cada veículo de comunicação, através da Internet, tendo como referência a projeção do alcance no ano de 2017.

Ressalta-se que as mídias e os canais de comunicação como o sitio eletrônico, a *fanpage* SENAR AR/RJ e o Instagram do Sistema FAERJ foram lançados em novembro de 2017.

Figura 02: Análise da movimentação de usuários do sítio eletrônico: www.senar-rio.com.br



Fonte: Google Analytics SENAR AR/RJ

Analisando diretamente o relatório analítico do sítio eletrônico www.senar-rj.com.br no período entre novembro e dezembro de 2017, observa-se que 453 novos usuários foram identificados. Desses usuários houve um retorno de cerca de 18,5% ao sítio, sendo feitas 704 sessões¹, gerando a média de sessões por usuário de 1,55 totalizando 2.180 visualizações de página, ou seja, acessos a conteúdos diversos do sítio eletrônico. Cada sessão teve em média 3,10 páginas visitadas e cada sessão teve duração média de três minutos e quarenta e quatro segundos. A taxa de rejeição² registrada no período foi de 43,75%.

ii.c. Análise Crítica dos Principais Macroprocessos e Seu Papel no Alcance dos Resultados Obtidos

Para o alcance do objetivo estratégico “Aprimorar a Cultura de Comunicação Interna e Externa da Administração Regional”, foram idealizados dois projetos com abrangência interna e externa.

No que tange a Comunicação Interna, se deseja utilizar mecanismos de comunicação para divulgar e integrar, junto à equipe interna e parceiros, as ações do SENAR.

¹ A sessão é um grupo de interações de usuários com o seu website que ocorrem em um determinado período. Por exemplo, uma única sessão pode conter várias exibições de página, eventos, interações sociais e transações de comércio eletrônico.

² Uma *rejeição* é uma sessão de página única no seu site. No *Google Analytics*, a rejeição é calculada especificamente como uma sessão que aciona uma solicitação única ao servidor. Isso ocorre, por exemplo, quando um usuário abre uma única página do seu website e, em seguida, sai sem acionar outras solicitações ao servidor do *Google Analytics* durante essa sessão.

Foram então desenvolvidas ações de diagnóstico sobre os canais disponíveis e de maior utilização e a partir deste ponto, orientar o uso desses canais para maior efetividade.

Uma Intranet foi disponibilizada aos funcionários para compartilhamento de informações acerca da rotina da unidade, bem como para disponibilização de normas e regulamentos.

A Assessoria de Comunicação tem orientado os parceiros (mobilizadores e instrutores) sobre o uso da imagem institucional, garantindo uma uniformidade de linguagem e conteúdo adequado.

Quanto ao projeto que trata da criação de mecanismos para melhorar a Comunicação Externa, foram tomadas ações de melhoria e reformulação do sitio eletrônico, desassociando o conteúdo do SENAR AR/RJ ao do Sistema FAERJ desde novembro de 2017. Além disso, objetiva-se atender as recomendações do Acórdão 699/16 do Tribunal de Contas da União acerca das informações sobre transparência institucional.

Novos canais em mídias sociais também foram criados a partir da implementação da Assessoria de Comunicação, ressaltando a fanpage do SENAR AR/RJ e *Instagram*, este último ainda associado a imagem do Sistema FAERJ.

ii.d. Resultados Físicos e Financeiros Previstos e Obtidos nos Principais Programas Relacionados ao Objetivo Estratégico

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Reformulação de site	18.000,00	17.470,00	01	01	Site
Divulgação institucional	57.000,00	56.742,99	09	09	Assessoria mensal

Os valores orçados para execução dos principais programas relacionados ao objetivo estratégico do SENAR AR/RJ foram devidamente aplicados.

ii.e. Principais Desafios até 2018 e Panorama geral Desafios Esperados até o Término da Vigência do Plano Estratégico

As ações desenvolvidas pelo SENAR AR/RJ e seus parceiros são a principal fonte de conteúdo institucional a ser divulgado. Além disso, é preciso reforçar constantemente a importância da divulgação dos resultados institucionais para nossos clientes e sociedade.

No que tange ao trabalhador e ao produtor rural, os canais de comunicação disponíveis no meio rural ainda estão distantes das mídias digitais promovidas pela Internet. No entanto, alinhado à estratégia de comunicação da Administração Central, será disponibilizado em 2018, através do Canal Terra Viva da Rede Bandeirantes, o Programa Agroforte – Brasil Forte, fornecendo conteúdo gerado no estado do Rio de Janeiro.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

O resultado foi considerado satisfatório, tendo vista a mudança ocorrida nos últimos meses do exercício de 2017, passando de uma prestação de serviço terceirizado para a contratação de um novo funcionário, havendo pouco tempo para adaptação e reconhecimento das particularidades institucionais.

iii.b. Ações Para Melhoria de Desempenho

Será consolidado um Plano de Comunicação Institucional, contendo estratégias aplicáveis a realidade institucional, tendo como foco a ampla divulgação e abrangência de nossos clientes e da sociedade.

Perseguindo a agilidade e a melhoria da qualidade do conteúdo gerado, será realizada uma maior aproximação da assessoria de comunicação aos eventos da regional gerando a produção de matérias *in loco*.

Também será reativado o contato com a mídia televisiva e escrita do interior fluminense, aproximando nosso conteúdo do público alvo – produtores, trabalhadores rurais e seus familiares.

3.1.2. Inserção de Jovens no Sistema Produtivo e Sindical Patronal Rural

i. Descrição

As mulheres e os jovens produtores rurais têm presença cada vez mais impactante na evolução e futuro do agronegócio brasileiro conforme exposto pela Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio (ABMRA) em sua 7ª Pesquisa “Hábitos do Produtor Rural”, lançada em 2017.

O estudo, que a associação realiza há 32 anos, traça um perfil dos produtores rurais e oferece informações sobre seus hábitos de compra, interesses, uso de novas tecnologias e canais de mídia preferidos.

A idade média dos produtores rurais é de 46,5 anos, diz a pesquisa: 3,1% mais jovem que a média de 48 anos apurada no estudo anterior, realizado em 2013. Além disso, 32% das pessoas em cargos de decisão nas propriedades rurais têm entre 26 e 40 anos, contra apenas 25% no levantamento anterior, o que indica que uma nova geração está assumindo o poder no agronegócio brasileiro.

De uma maneira mais ampla, é significativo o esforço na quebra de paradigmas quanto à imagem construída ao longo da história rural brasileira no que diz respeito à dicotomia estabelecida entre um campo rico e opulente representado pelo agronegócio, e um campo atrasado e descapitalizado, representado pela ausência de oportunidades e pela baixa qualidade de vida.

A quebra desses paradigmas envolve uma mudança na forma de abordagem e mobilização dos jovens. Faz-se necessário demonstrar o meio rural sem dicotomias, integrado exatamente por suas diferenças de oportunidades de desenvolvimento em diversos campos de formação profissional. É essencial que se mostre aos jovens que não necessariamente é preciso residir na chamada “zona rural” para que se trabalhe em prol da agropecuária. A “zona

urbana” dos municípios também ofertam oportunidades no mercado de trabalho para aqueles que se identificam com o campo.

Com foco em programas experimentais, nossa Administração Regional dedicou-se a propostas associadas a jovens mais próximos do processo sucessório das propriedades rurais de suas famílias.

Responsável	Carla Valle
Cargo	Gerente Técnica
CPF	047.802.177-17

ii. Análise

ii.a. Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e aos Avanços Alcançados em 2017, com Foco nas Metas Propostas Para o Período.

Em 2015, à época da elaboração do Planejamento Estratégico 2016-2019, não havia nenhuma proposta significativa na regional do Rio de Janeiro que abrangesse a inserção dos jovens no sistema produtivo e ou no sistema sindical patronal rural.

Programa CNA Jovem

No exercício de 2016, realizamos a Etapa Estadual do Programa CNA Jovem que promoveu o encontro de 20 novos líderes do agronegócio fluminense. Os jovens participaram de curso de formação, dentro de uma metodologia inovadora, que permite o desenvolvimento pessoal e profissional com foco em liderança. Ainda em 2016, os três jovens selecionados pela Administração Regional participaram da Etapa Nacional em Brasília, tendo como destaque a jovem Carina Machado, atual gestora do Programa CNA Jovem no Rio de Janeiro.

A proposta foi desmembrada em encontros municipais para identificação de jovens com perfil para as próximas etapas do estadual e nacional. Com três encontros semanais, divididos entre os temas Agronegócio, Empreendedorismo e Liderança, cerca de 120 jovens agrupados nos municípios de Campos dos Goytacazes, Barra Mansa, Valença, Santo Antônio de Pádua e Petrópolis passaram por um processo seletivo que garantiu a vaga na Etapa Estadual para 26 jovens.

Sucessão Familiar

O processo de transferência da propriedade rural entre gerações na agropecuária implica em retirar do processo de gestão do estabelecimento as gerações mais velhas e, em contrapartida, visar a formação de um novo produtor gestor. Nessa etapa reside um gargalo, uma vez que os filhos, na maioria das vezes, não são preparados para gerenciar a propriedade, bem como não recebem instruções e autonomia no processo de formação e sucessão. Esse erro gerencial por parte das famílias rurais faz com que muitos

filhos só assumam a propriedade, do ponto de vista gerencial, quando os pais morrem. Nestes casos, o despreparo e, em alguns casos, a falta de identificação com o negócio da família pode ocasionar uma inadequada gestão, insucesso e/ou a venda da propriedade.

Entretanto, também com foco no público mais jovem e na linha de sucessão das unidades produtivas, definiu-se a partir de experiências significativas de outras regionais do SENAR, um programa que pretende tratar do tema sucessão familiar. Além de envolver pais e filhos em uma jornada que busca a mudança comportamental na gestão da propriedade e na tomada de decisões jurídicas e tributárias, destaca a importância do processo sucessório.

Foi desenvolvido um piloto, composto por 04 módulos. Desses módulos 02 tem viés comportamental, com objetivo de trabalhar os conceitos iniciais do processo sucessório, apresentar a importância do processo de sucessão e motivar os participantes. Os outros 2 módulos possuem conteúdo da legislação para orientar previamente as possibilidades de processos jurídicos e tributários, contribuindo para o processo sucessório planejado, menos oneroso e sem conflitos.

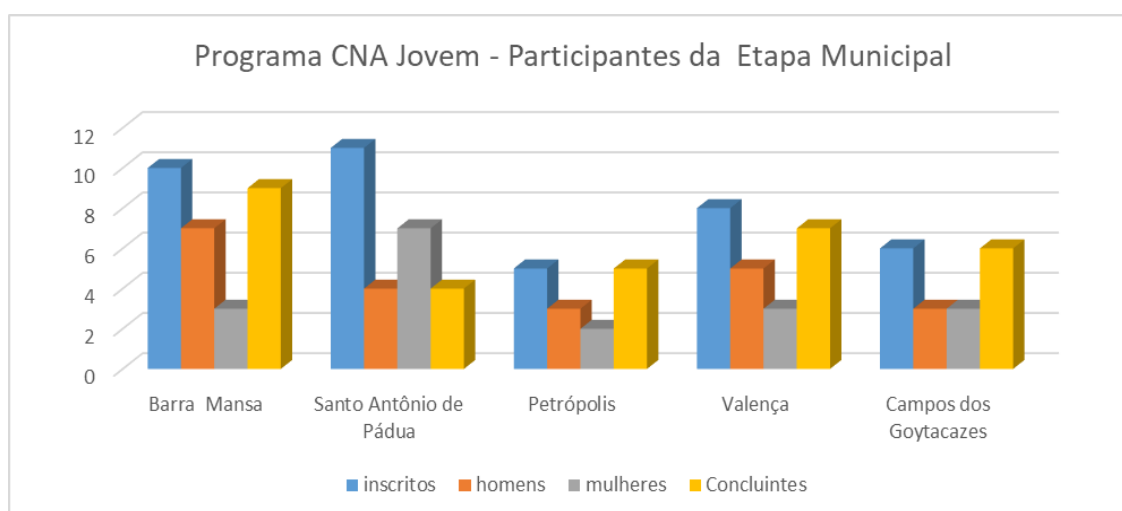
Com resultados ainda não satisfatórios, o programa será remodelado em 2018 como um Programa Especial de Formação Profissional Rural.

Grupo Conexão Jovem Rural

O grupo de mídia social Conexão Jovem Rural foi criado pelo SENAR/FAERJ com o intuito reunir jovens engajados com o desenvolvimento do setor agropecuário no Estado do Rio de Janeiro. Atualmente o grupo possui 161 membros e divulga ações relevantes ao segmento que congrega.

ii.b. Análise dos Indicadores de Resultado

Gráfico 02: Número de participantes da Etapa Municipal do Programa CNA Jovem



Com carga horária modulada, o Programa CNA Jovem Etapa Municipal tratou conteúdos associados ao Agronegócio, Liderança e Empreendedorismo, cada módulo teve duração de 02 dias, com carga horária de 12 horas cada, totalizando 36 horas em cada município. Com uma previsão de 10 participantes

por grupo, houve um número inferior de matrículas em três municípios, fato que corrobora a necessidade de ampliar a divulgação e oferta de ações ao público jovem ligado ao setor rural.

Do total de inscritos, 55% eram do sexo masculino e 45% do feminino. O número de participantes que concluíram todo o processo totalizou 31 jovens, representando cerca de 77,5% do total de inscritos. Dos 31 jovens, 26 foram selecionados para participarem da Etapa Estadual seguindo os seguintes critérios de seleção: participação, comprometimento com as tarefas, pontualidade e proatividade.

ii.c. Análise Crítica dos Principais Macroprocessos e seu Papel no Alcance dos Resultados Obtidos.

- Criar a etapa municipal CNA Jovem - a iniciativa poderia ter tido maior adesão por parte das parcerias locais. Porém, como foi pouco divulgado não houve democratização da oferta. A proposta, anteriormente prevista para atuar em 05 regiões atendeu a expectativa no que tange ao número de eventos programados, no entanto, a inscrição de participantes foi de 20% menor do que a oferta.

Certos de que a proposta visa a sensibilização de um perfil específico, jovens entre 22 e 30 anos com curso superior e afinidade com o setor rural, a unidade entende que a movimentação de participantes durante o processo é natural e seleciona os mais interessados em uma participação ativa no sistema produtivo e sindical. Selecionados, os jovens participantes da Etapa Municipal, passando pela Etapa Estadual, concorrerão a uma vaga na Etapa Nacional.

Serão convidados a participar da etapa nacional do CNA Jovem os 03 jovens que se destacarem com maior potencial de liderança na etapa estadual.

A metodologia da etapa nacional do programa baseia-se num modelo inovador de liderança empreendedora. O jovem será estimulado a construir a planejar sua trajetória de liderança em uma das seguintes 05 dimensões:

- Sindical
- Institucional
- Política
- Empreendedora
- Acadêmica

A etapa nacional se encerra com a escolha dos vencedores pelos próprios participantes, o que legitima o papel e o projeto de liderança dos escolhidos junto a seus pares.

- Criar o Conexão Jovem Rural – Com 161 membros o grupo de *facebook* administrado pelos participantes do Programa CNA Jovem possui regras

previamente estabelecidas e divulga ações de interesse dos jovens do setor.

Entretanto, entendemos que carece de uma rotina de informações atualizadas e disponibilização de conteúdo diversificado, atraindo maior interação e novos integrantes.

- Criar Programa de Sucessão Familiar – A proposta desenvolvida através de Programa Piloto no município de Barra Mansa atendeu a expectativa no que tange ao conteúdo e dinâmicas desenvolvidas.

No entanto, seu modelo precisará ser divulgado de maneira mais atraente, tendo em vista que o momento que envolve o processo de sucessão pode ou não ter sido identificado pelos membros envolvidos da família.

ii.d. Resultados Físicos e Financeiros Previstos e Obtidos nas Principais Ações Orçamentárias Relacionados ao Objetivo Estratégico

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Criar Programa de Sucessão Familiar	6.712,00	6.712,00	01	01	Turma
Criar espaço em mídia social	-	-	01	01	Grupo Facebook
Criar etapa municipal CNA JOVEM	21.000,00	21.000,00	05	05	Turmas

Para execução dos resultados: Criar programas de Sucessão Familiar e Criar Etapa Municipal – CNA Jovem. Houve destinação de curso no Plano Anual de Trabalho de 2017.

No Programa de Sucessão Familiar, composto por 04 módulos, cada módulo corresponde ao valor de R\$ 1.678,00, totalizando R\$ 6.712,00. Apenas uma turma foi realizada como projeto piloto. A ação será ajustada em 2018.

Na Etapa CNA Jovem – Etapa Municipal foi prevista a realização de 05 turmas com 03 módulos cada. Cada módulo foi orçado em R\$1.400,00, totalizando 15 encontros no valor de R\$ 21.000,00.

Para criar espaço em mídia social não houve definição de orçamento e sua execução não teve ônus direto para o SENAR AR/RJ.

ii.e. Principais Desafios até 2018 e Panorama Geral dos Desafios Esperados até o Término da Vigência do Plano Estratégico

O maior desafio de se estruturar uma proposta voltada ao jovem do meio rural é a forma de se atingir esse público específico, habituado a uma comunicação direta, intuitiva e ágil. O jovem do campo tem interesses diversificados, havendo necessidade da instituição em canalizar melhor esses interesses e ofertar produtos de maneira mais atrativa e democrática.

Para 2018, trataremos de propostas que valorizam a vocação pelo agronegócio, diversificando as ofertas formativas em programas que intensificam a participação do jovem na gestão da família.

Toda uma campanha direcionada ao público jovem ofertará produtos da Administração Regional do Rio de Janeiro, incluindo novas propostas além das já existentes, porém com um viés atualizado, como é o caso do Programa Empreendedor Rural.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

Criar propostas de trabalho para públicos específicos é bastante gratificante, principalmente aquelas que envolvem mudanças comportamentais e o desenvolvimento de competências pertinentes a gestão de negócios familiares.

De acordo com pesquisas recentes, o sucesso do agronegócio tem influenciado na participação dos jovens no processo decisório das empresas familiares. Mais preparados e com maior dinamismo, muitos jovens precisam se aproximar do processo produtivo e desenvolver competências associadas ao setor rural, tal como o empreendedorismo e a liderança.

Os resultados auferidos no desenvolvimento de todas as propostas elencadas neste objetivo estratégico foram satisfatórias. A sua evolução positiva será consequência da relevância do assunto para a gestão da unidade, reconhecendo sua importância para o futuro da agropecuária no Estado do Rio de Janeiro.

Apesar do envolvimento direto de um número reduzido de pessoas, as propostas desenvolvidas atingiram seu objetivo de avaliar iniciativas piloto, corrigir e melhorar sua oferta futura, ajustando o foco com um dinamismo mais acentuado além de um maior uso das ferramentas disponíveis para sua ampla divulgação.

iii.b. Ações Para Melhoria do Desempenho

A divulgação das propostas precisa ser amplamente melhorada e democratizada, dando ênfase a utilização de recursos disponíveis na internet e mídia segmentada.

Tendo sido avaliadas às iniciativas desenvolvidas em 2017, objetiva-se ampliar a oferta, independente das redes de relacionamento dos parceiros, fortalecendo a comunicação com uma linguagem apropriada ao público em questão.

Novos produtos serão inseridos visando a ampliação da oferta, desta vez incluindo iniciativas de outras vertentes de trabalho do SENAR, tais como Assistência Técnica e Gerencial, Curso Técnico em Agronegócio, Programas Especiais de Formação Profissional Rural e Promoção Social.

3.1.3. Eficiência na Implantação da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR

i. Descrição

Segundo a Diretoria de Assistência Técnica e Gerencial do SENAR Nacional, 78% dos produtores agropecuários brasileiros nunca receberam qualquer tipo de auxílio técnico por meio de programas de extensão rural. Dessa forma, disponibilizar informações e novas tecnologias que permitam a elevação da renda obtida destaca-se como uma alternativa ao serviço da melhoria da qualidade de vida das famílias que habitam o meio rural.

Com metodologia própria o SENAR desenvolve a Assistência Técnica e Gerencial com profissionais amplamente capacitados no Rio de Janeiro. Destaca-se a *expertise* dos técnicos capacitados ao longo de 13 anos em parceria com a FAERJ e o SEBRAE no Programas Balde Cheio - proposta que tem como objetivo capacitar técnicos no processo de transferência de tecnologia de produção intensiva de leite.

A ATEG tem duração de 02 anos e é um processo que visa o desenvolvimento de competências necessárias à gestão da propriedade rural, utilizando tecnologia e ferramentas associadas a melhoria do processo produtivo.

Responsável	Maurício Salles
Cargo	Assessor Especial
CPF	006.610.967-18

ii. Análise

ii.a. Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e aos Avanços Alcançados em 2017 com Foco nas Metas Propostas Para o Período

À época da elaboração do Planejamento Estratégico, a Assistência Técnica e Gerencial era para o SENAR AR/RJ um desafio com uma carga de responsabilidade considerável. Tendo em vista os anos de parceria com o SEBRAE e a FAERJ na capacitação de técnicos no processo de transferência de tecnologia para produção de leite e café, no âmbito dos Programas Balde Cheio e Bule Cheio, que garantiam um capital humano presente no estado e capaz de modificar a realidade de diversas propriedades rurais.

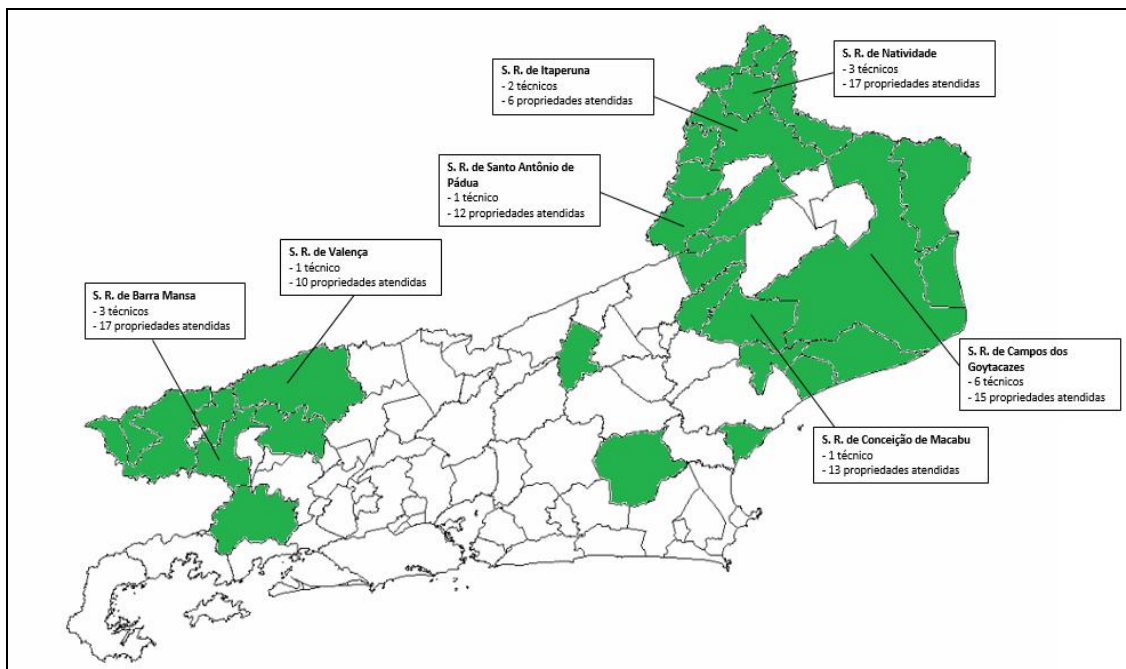
No entanto, a experiência dita que os processos que promovem a mudança de conceitos produtivos, enraizados por décadas nos produtores rurais, não são simples de serem implementados. Há a necessidade de que o produtor entenda a importância da mudança de seus paradigmas. A proposta da regional seria planejada com um crescimento mais lento, iniciada em 2016 pois a ATEG envolvia cerca de 06 Sindicatos Rurais e aproximadamente 60 propriedades.

No ano de 2017, o Programa de Assistência Técnica e Gerencial – Bovinocultura de Leite do SENAR AR/RJ atendeu um total de 90 propriedades, distribuídas por todo Estado do Rio de Janeiro.

ii.b. Análise dos Indicadores de Resultado

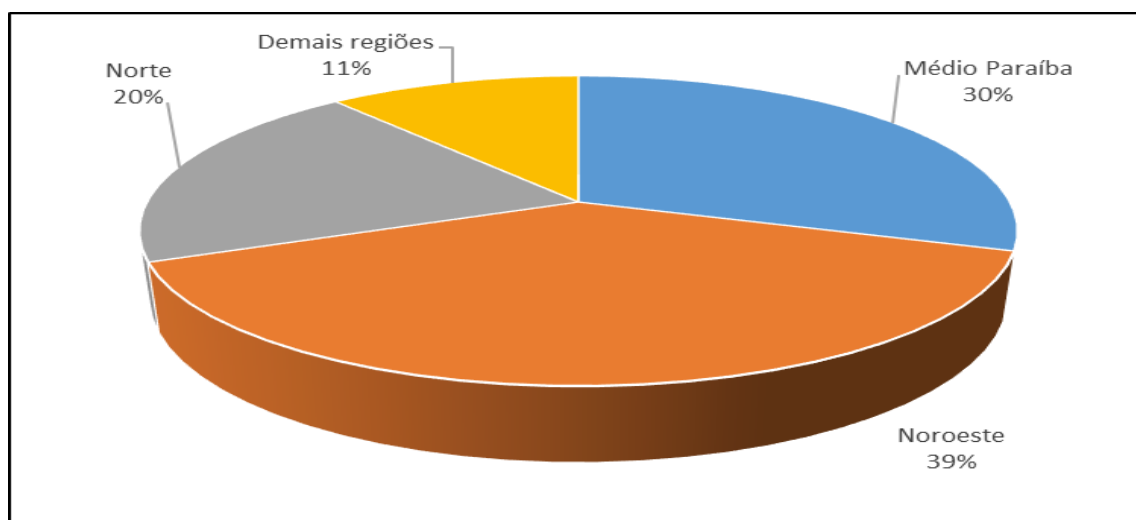
Por meio dos sete sindicatos rurais parceiros e a dedicação de 17 técnicos de campo, o Programa atendeu 29 municípios, atingindo uma capilaridade de aproximadamente 30% de toda territorialidade do Estado.

Figura 03. Municípios atendidos pelo Programa de ATEG – Bovinocultura de Leite em 2017



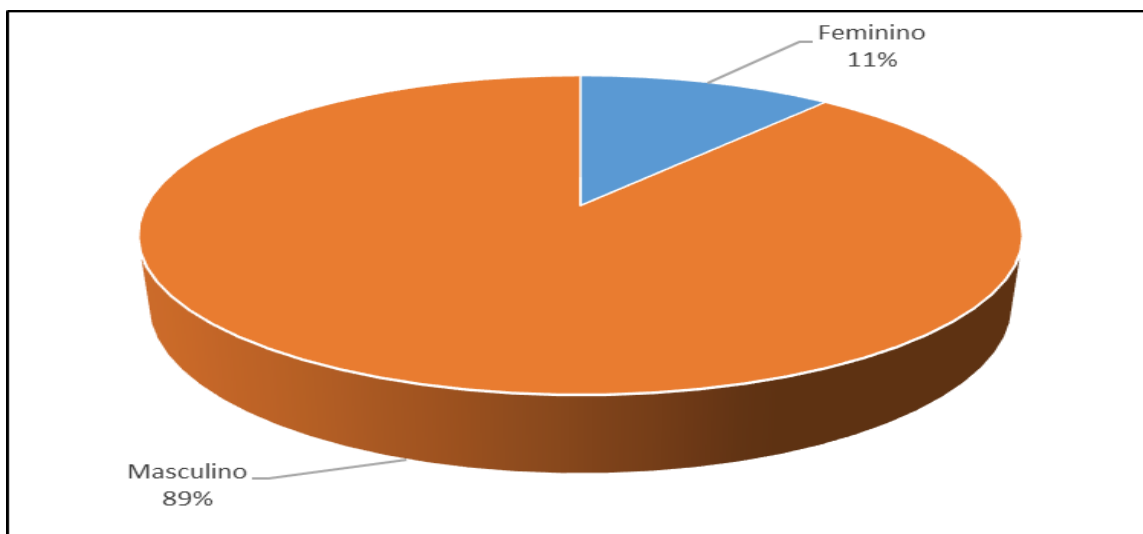
O mapa acima apresentado confirma a vocação para a bovinocultura de leite das regiões do Noroeste, Médio Paraíba e Norte, visto que cada uma representa respectivamente 39%, 30% e 20% das propriedades atendidas.

Gráfico 03. Porcentagem de propriedades atendidas por região do Estado do Rio de Janeiro – 2017



Quanto ao perfil dos produtores atendidos, das 90 propriedades atendidas, 89% é dirigida por homens.

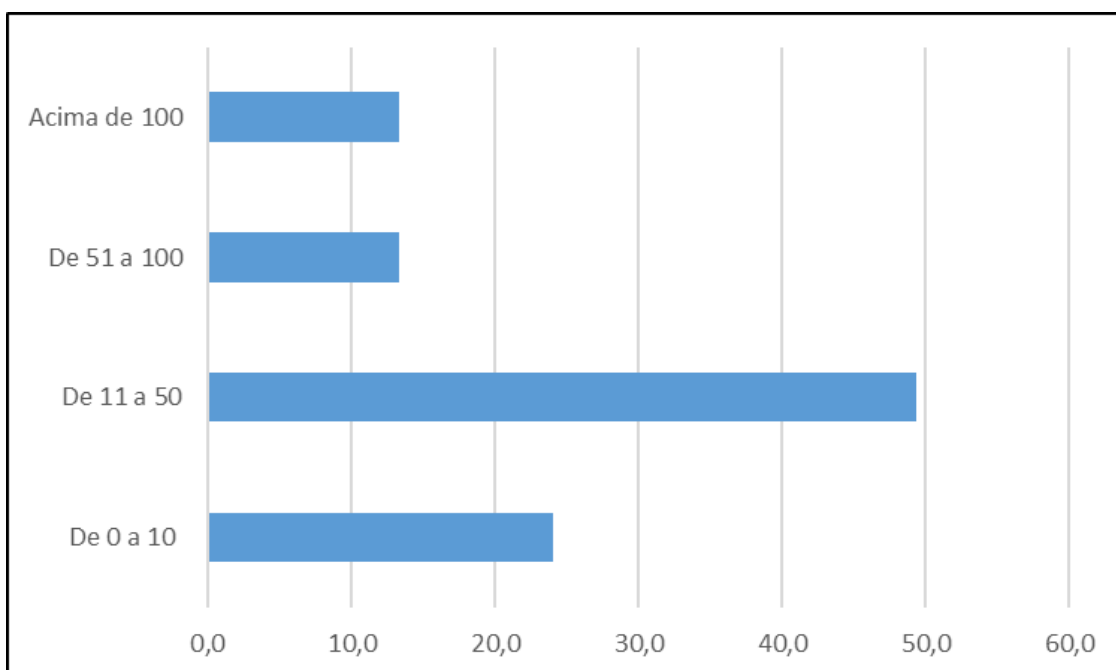
Gráfico 04: Porcentagem de produtores dirigentes das propriedades rurais atendidas – 2017



Apenas 14 produtores não residem na propriedade; sendo que destes apenas três não residem no mesmo município que a propriedade rural se localiza. Ressalta-se, que todas as mulheres dirigentes das propriedades rurais atendidas residem nas mesmas.

Ainda quanto ao perfil das propriedades atendidas, o tamanho médio das mesmas corresponde a 47 hectares. Conforme pode-se observar na Figura abaixo, justamente na faixa entre 11 e 50 hectares aparecem a maioria das propriedades atendidas.

Gráfico 05 Frequência do tamanho das propriedades atendidas pelo Programa de ATEG no Estado do Rio de Janeiro – 2017



Entretanto, ao analisar-se o tamanho médio das propriedades atendidas por região, observa-se que a região Noroeste se caracteriza pelas menores propriedades, com uma média de 20,28 hectares.

Tabela 01: Tamanho médio das propriedades atendidas por região do Estado do Rio de Janeiro - 2017

Região	Tamanho Médio (ha)	Menor Propriedade (ha)	Maior Propriedade (ha)
Norte	49,74	2	363
Noroeste	20,28	2	57,6
Médio Paraíba	82,31	0,55	380

ii.c. Análise Crítica dos Principais Macroprocessos e seu Papel no Alcance dos Resultados Obtidos

Adequação à Metodologia de ATEG

Com mais de 13 anos atuando em parceria no Programa Balde Cheio, a Regional do SENAR no Rio de Janeiro precisava adequar seu modelo, com foco na capacitação do técnico, a um modelo de assistência técnica e gerencial.

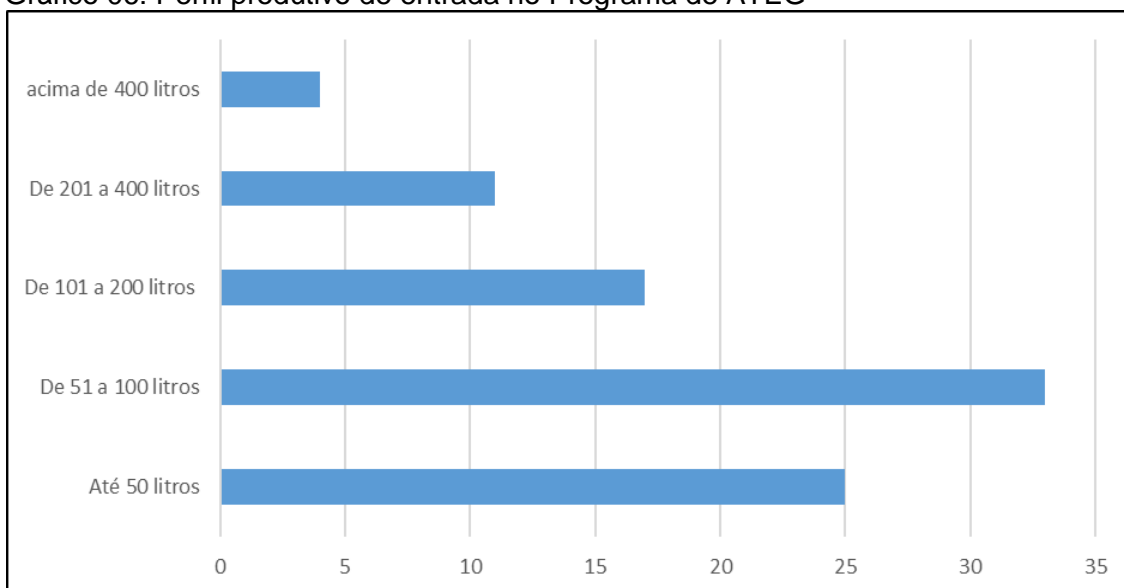
O Programa Balde Cheio, coordenado nacionalmente pela EMBRAPA Pecuária Sudeste e desenvolvido no Rio de Janeiro pela FAERJ em parceria com o SENAR AR/RJ e o SEBRAE, tem como objetivo capacitar, ao longo de 04 anos, técnicos da assistência técnica, no processo de transferência de tecnologia para produção intensiva de leite.

A metodologia de ATEG desenvolvida pelo SENAR Nacional, totalmente compatível com o capital humano presente em nosso estado, deveria ser convertida em uma dinâmica sustentável, principalmente no que tange as parcerias institucionais, principalmente com os Sindicatos Rurais.

No estado do Rio de Janeiro, o Programa de ATEG – Bovinocultura de Leite, remunera o técnico de campo com um valor base acrescido de um valor proporcional, pago pelo produtor, em relação a sua produtividade/mês. O valor é pago ao Sindicato Rural parceiro, que também participa do processo, dando suporte administrativo ao técnico e ao produtor participante.

Atendendo a esses parâmetros, os perfis de entrada dos produtores atendidos podem ser diferenciados ainda em relação a cinco faixas de produção, sendo que 64% dos produtores atendidos caracterizam-se por terem sua produção inicial nas duas primeiras faixas, até 100 litros, conforme pode ser visto na figura abaixo.

Gráfico 06: Perfil produtivo de entrada no Programa de ATEG



Considerando os valores pagos por produtividade/mês pelo produtor no Programa de ATEG, no ano de 2017, 20% das propriedades atendidas evoluíram em suas faixas de pagamento. Destas 64% passaram de uma produção inferior a 100 litros de leite mensais para a faixa entre 101 e 300 litros de leite mensais, 30% aumentaram sua produtividade que era inferior a 300 litros mensais para a faixa entre 301 e 500 litros de leite mensais e 6% passaram a produzir mais de 501 litros de leite por mês.

A estratégia de trabalho definida, inclui o Sindicato Rural como parceiro ativo no processo de ATEG, melhorando assim a capilaridade no atendimento aos produtores e servindo como apoio para técnicos e participantes.

ii.d. Resultados Físicos e Financeiros Previstos e Obtidos nas Principais Ações Orçamentárias Relacionados ao Objetivo Estratégico

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Implementar ATEG	280.000,00	228.500,00	80	90	Produtores atendidos

A evolução do número de produtores atendidos foi gradativa ao longo do exercício, concentrando um aumento de produtores a partir do mês de setembro de 2017, ampliando o atendimento nos municípios já participantes e integrando produtores do município de Itaperuna.

ii.e. Principais Desafios até 2018 e Panorama Geral dos Desafios Esperados até o Término da Vigência do Plano Estratégico

Pretende-se ampliar a Assistência Técnica e Gerencial para as cadeias produtivas do café e da pecuária de corte, aumentando o número de produtores e gerando maior abrangência territorial, incluindo novos sindicatos rurais na proposta.

Para a Cadeia da Pecuária de Corte será preciso um processo de capacitação tecnológica dos técnicos envolvidos, atualizando-os em conceitos de produção mais modernos e sustentáveis, tais como melhoria das condições de manejo do solo e pastagens, suplementação mineral, energética e proteica, além do gerenciamento de receitas e despesas, proporcionando um gradativo aumento da produtividade por @/ha/ano.

A participação da ATEG no orçamento institucional terá um peso cada vez mais significativo e, conseqüentemente, a busca por recursos que incrementem esse atendimento será essencial para democratização do serviço ao longo dos anos de 2018 e 2019.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

O resultado do objetivo estratégico **Eficiência na Implantação da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR** foi amplamente atingido em 2017, que pode ser evidenciado por meio da pesquisa de satisfação aplicada aos produtores rurais atendidos pelo programa.

Por meio da avaliação de entrada, saída e tempo de permanência dos produtores rurais aderidos ao Programa de ATEG, pode-se observar um alto grau de confiança do produtor, tendo em vista a baixa rotatividade (cerca de 15%) das propriedades atendidas. Ou seja, os produtores rurais que recebem assistência técnica e gerencial do SENAR AR/RJ reconhecem sua importância para melhoria da produtividade e rentabilidade da atividade leiteira.

A pesquisa de satisfação foi realizada por meio de amostragem e sorteio aleatório de 20 (vinte) produtores rurais atendidos pelo programa de ATEG (equivalente a 25% do total de produtores atendidos no ano de 2017), utilizando-se como ferramental questionários eletrônicos, sem a identificação do respondente.

As questões tiveram abrangência sobre os seguintes temas: mobilização dos produtores, atividades realizadas no momento da prestação do serviço de assistência técnica e gerencial e satisfação quanto aos resultados alcançados.

Quanto à mobilização dos produtores, 70% respondeu que obteve informações iniciais sobre o programa pelo técnico de campo que o atende, 20% por meio de amigos ou vizinhos e 10% por meio de acesso ao site da instituição.

Na abordagem acerca da prestação do serviço de assistência técnica, 100% dos produtores respondentes afirmaram que as visitas são regularmente agendadas pelo técnico, de acordo com a disponibilidade do produtor.

A metodologia do programa prevê a realização de uma visita mensal com duração de quatro horas em cada uma das propriedades atendidas. Quanto a periodicidade, 55% dos produtores afirmaram que uma visita por mês é suficiente. Entretanto, os demais 45% que consideram uma visita mensal insuficiente, afirmam, de forma unânime, que a periodicidade ideal seria de visitas quinzenais.

Já em relação à duração do atendimento, 80% dos produtores respondentes aprovam a permanência do técnico de campo pelo período de 4 horas na propriedade.

Um dos objetivos da metodologia de assistência técnica do SENAR consiste em propiciar ao produtor a aprendizagem dos conceitos técnicos e gerenciais para gestão da sua atividade.

Nesse sentido, uma das questões abordou a capacidade do técnico em esclarecer as dúvidas do produtor para a qual 100% dos produtores da amostra responderam ter plena capacidade.

Quanto às recomendações feitas pelo técnico de campo ao produtor, 80% dos respondentes afirmaram que estas são sempre apropriadas à realidade da propriedade atendida. Os demais 20% afirmaram que algumas vezes há necessidade de ajustes nas recomendações.

Outro importante ponto da metodologia diz respeito a capacitação do produtor rural nos cursos de FPR e Programas especiais do SENAR dos quais 80% responderam que têm interesse.

Abordagens comerciais dos técnicos nos momentos de assistência técnica e gerencial juntamente ao produtor são expressamente proibidas pelo SENAR AR/RJ. Apesar de equivaler a apenas um quinto do comportamento dos técnicos de campo, os produtores respondentes, afirmaram já terem presenciado esta situação. Este é um dado alarmante para o SENAR AR/RJ, que prevê a necessidade de melhor orientar seus técnicos a fim de que esta atitude seja eximida.

Sendo assim, duas questões abarcaram acerca da satisfação quanto aos resultados alcançados com a implementação da assistência técnica e gerencial na propriedade: se o produtor está satisfeito com o serviço de ATEG prestado e se este tem feito diferença nos resultados da propriedade. Para ambas as questões a totalidade dos produtores da amostra afirmaram que estão satisfeitos e que o serviço de ATEG têm feito significativa diferença.

Conclui-se assim que os produtores têm demonstrado satisfação em participar do processo de 02 anos de assistência técnica e gerencial.

iii.b. Ações Para Melhoria do Desempenho

Além da ampliação do Programa de ATEG para as cadeias de Bovinocultura de Corte e Café, planejamos a ampliação da capacitação de novos técnicos na metodologia de ATEG de Bovinocultura de Leite e melhoria no processo de supervisão e acompanhamento dos dados de gestão, via sistema SENAR Nacional, ainda em implantação.

3.1.4. Atuação Diferenciada no Ensino Formal

i. Descrição

Os cursos de Educação profissional técnica de nível médio do SENAR, são capacitações de nível médio que objetivam promover o aluno de conhecimentos teóricos e práticos nas diversas atividades do setor produtivo. O

acesso imediato ao mercado de trabalho é um dos propósitos daqueles que buscam esses cursos, além da perspectiva de requalificação ou ainda a reinserção no setor produtivo. Com a oferta do Curso Técnico em Agronegócio, esta capacitação é aberta a candidatos que tenham concluído o ensino médio, sendo classificado como uma formação subsequente e integrante do Programa Rede e-Tec Brasil.

O Programa Rede e-Tec Brasil é uma ação do Ministério da Educação - MEC instituída pelo decreto nº 7.589 de 2001, e faz parte do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - PRONATEC, cuja principal finalidade é promover de maneira democrática o acesso à Educação Profissional e Tecnológica (EPT), beneficiando-se da amplitude de disseminação e transferência de conhecimentos da Educação a Distância (EaD).

A Administração Regional do Rio de Janeiro, fez sua adesão ao Programa em 2015, com a estruturação de Polos de Apoio Presencial, nos municípios de Barra Mansa e Sumidouro, e em 2016, no município de Miguel Pereira, respectivamente distribuídos nas regiões Médio Paraíba, Serrana e Centro Sul. No exercício de 2017 foi inaugurado o Polo de Campos dos Goytacazes na Região Norte Fluminense.

Responsável	Raquel Lima
Cargo	Supervisor Pedagógico
CPF	002.077.527-02

ii. Análise

ii.a. Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e aos Avanços Alcançados em 2017, com Foco nas Metas Propostas Para o Período

O curso Técnico em Agronegócio é a primeira oferta do ensino formal da Administração Regional do Rio de Janeiro, com atribuições associadas à gestão de empresas rurais. O curso abre oportunidades de acesso imediato ao mercado de trabalho, bem como promove competências necessárias para a gestão de propriedades rurais de cunho familiar.

O Técnico em Agronegócio formado pelo SENAR é um profissional especializado na execução de procedimentos de gestão do agronegócio, que planeja e auxilia na organização e controle das atividades de gestão do agronegócio, com a possibilidade de registro no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia – CREA-RJ.

A atuação do referido profissional não se limita aos processos internos de uma propriedade, podendo trabalhar em empresas comerciais, estabelecimentos agroindustriais, serviços de assistência técnica, extensão rural e pesquisa. Além disso, é um profissional consciente de seu valor e importância para a sociedade brasileira.

À época da definição dos objetivos estratégicos, a regional iniciava sua primeira turma no município de Barra Mansa e havia uma indefinição sobre a

taxa de empregabilidade dos egressos do curso, visto que a ocupação Técnico em Agronegócio de nível médio era muito recente. Atualmente, percebemos através dos egressos da habilitação técnica que o perfil de alunos está mais associado a produtores rurais e familiares procurando uma capacitação para melhor gerir suas propriedades.

A estreita relação entre os Polos de Apoio Presencial, situados nas sedes dos Sindicatos Rurais participantes e as empresas do setor agroindustrial localizadas no entorno aumentou muito em função da própria execução do curso, favorecendo a experiência profissional aos participantes, seja através de aulas práticas ou em estágios supervisionados. Essas ações tiveram como objetivo fortalecer o curso e seus participantes.

A ampliação da oferta no município de Campos dos Goytacazes melhorou a abrangência do curso, agora ofertado em 04 regiões do estado.

ii.b. Análise dos Indicadores de Resultado

Em 2017 foram realizadas 277 matrículas nos dois semestres. Registramos também a expansão do programa para a região Norte, com a abertura do Polo de apoio presencial em Campos dos Goytacazes.

Os polos de apoio presencial são estruturas físicas onde os alunos contam com o apoio de tutores presenciais especialistas, participam dos 20% das aulas presenciais, podem acessar a internet para fazerem suas atividades *online* e realizam as avaliações práticas e teóricas.

No Estado os polos de apoio presenciais são constituídos através de parcerias com os Sindicatos Patronais Rurais dos municípios, para estruturação física dos polos, e com outras instituições municipais como Prefeituras Municipais, secretarias de agricultura, Universidades, Associações de Produtores, Cooperativas agrícolas, produtores rurais associados, dentre outras.

Desta forma, os alunos podem conhecer estruturas governamentais, instituições de classes do setor e outras, além de terem as propriedades rurais e empresas como laboratórios práticos nas aulas externas e no estudo para projetos finais.

No ano de 2017, além do encerramento das duas primeiras turmas iniciadas em 2015, foram executados os seguintes processos de matrículas e execução dos semestres, nos polos de apoio presencial:

Quadro 01: Movimentação de matrícula e rematricula dos Polos de Apoio Presencial com cálculo de evasão

Polos	Turmas							Evasão %
		Rematrículas	Matriculas	Carga Horária	Rematrículas	Matriculas	Carga Horária	
Barra Mansa	2015.1	Concluído	-	-	Concluído	-	-	-
	2015.2	43	-	225	Concluído	-	-	-
	2016.1	45	-	300	40	-	225	11,11
	2016.2	43	-	330	31	-	300	27,9
	2017.1	-	28	375	17	-	330	34,61
	2017.2	-	-	-	-	50	375	-
Sumidouro	2015.1	Concluído	-	-	Concluído	-	-	-
	2015.2	34	-	225	Concluído	-	-	-
	2016.1	17	-	300	12	-	225	29,41
	2016.2	9	-	330	Trancada(*)	-	---	-
	2017.1	-	28	375	16	-	330	38,46
	2017.2	-	-	-	-	20	375	-
Miguel Pereira	2016.2	30	-	330	26	-	300	13,33
	2017.1	-	40	375	32	-	330	20,00
	2017.2	-	-	---	-	35	375	-
Campos dos Goytacazes	2017.1	-	40	375	22	-	330	45,00
	2017.2	-	-	-	-	40	375	-
TOTAL	-	221	132	2.835	196	145	3870	58,92

(*) houve o trancamento de todos os alunos da turma. Nesta interrupção do processo educacional o aluno pode retornar até 02 semestres depois.

Para o cálculo total da evasão entre os semestres de 2017, tomamos os totais de Rematrículas e Matrículas do primeiro semestre de 2017 e calculamos a variação entre as rematrículas do segundo semestre, tendo em vista que as matrículas do segundo semestre não tiveram cálculo de evasão por turma. Sendo assim, o valor de 59% de evasão é considerado alto.

Observa-se pela tabela que a maior evasão é a que se registra no primeiro semestre de cada turma, registradas nos casos de 2017.1 de Barra Mansa, com 34,61%, Sumidouro de 38,46%, Miguel Pereira 20% e Campos dos Goytacazes 45%.

ii.c. Análise Crítica dos Principais Macroprocessos e seu Papel no Alcance dos Resultados Obtidos

Fortalecer o Curso Técnico em Agronegócio

A estratégia adotada foi de maior divulgação do curso e seus processos seletivos, casos de sucesso dos alunos e maior divulgação das ações executadas pelos Polos de Apoio Presencial. A procura crescente de alunos para participação dos processos seletivos demonstra a confiança dos interessados na oferta do SENAR.

O estreitamento das relações entre as empresas agroindustriais dos municípios e Propriedades rurais no entorno dos polos de apoio presencial também têm contribuído para divulgação do curso no ambiente empresarial. Utilizadas nas aulas presenciais externas como laboratórios práticos, as empresas e produtores têm se interessado pelo curso e pelos profissionais capacitados.

Previsto no Projeto Pedagógico do Curso Técnico em Agronegócio, a matéria estágio supervisionado, oferece ao aluno a possibilidade de ações de vivência laboral e de rotinas de trabalho realizadas nos espaços reais de empresas e propriedades rurais. Além disso, é uma forma de fortalecimento do curso e do estreitamento da relação com empresas.

Ampliar o Número de Polos de Apoio Presencial

Em 2017 houve um esforço institucional para a criação do Polo de Apoio Presencial da Região Norte Fluminense, alocado no Sindicato Rural de Campos dos Goytacazes, principal município da região. O Polo conta com uma estrutura reformada pelo Sindicato Rural, obedecendo os requisitos de acessibilidade, abrigando um laboratório de informática, salas de aula, sala de tutoria, biblioteca e auditório.

ii.d. Resultados Físicos e Financeiros Previstos e Obtidos nas Principais Ações Orçamentárias Relacionados ao Objetivo Estratégico.

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Execução do Curso Técnico em Agronegócio	660.000,00	596.505,39	700	694	Aluno/hora

Os resultados físicos e financeiros previstos e realizados para execução do foco estratégico correspondem a realização das ofertas das turmas do Curso Técnico em Agronegócio iniciadas em 2015.2 (segundo semestre de 2015) até aquelas iniciadas em 2017.2 (segundo semestre de 2017). Os valores previstos são estimados através do número de vagas disponibilizadas em cada oferta (matrículas e rematrículas).

ii.e. Principais Desafios até 2018 e Panorama Geral dos Desafios Esperados até o Término da Vigência do Plano Estratégico

Os principais desafios para 2018 e 2019 serão o controle da evasão e da melhoria da qualidade dos serviços ofertados pelos Polos de Apoio Presencial, tanto relacionado a estrutura, quanto ao atendimento e qualidade da tutoria.

Dentre os desafios enfrentados pela Educação a Distância a evasão que pode ser relatado como o maior deles. Segundo Maia (2007), evasão é a desistência do aluno em completar o curso, independente se cursaram aulas ou não, ou seja, aquele que desiste definitivamente do curso em qualquer etapa (FAVERO, 2006; ABBAD, CARVALHO e ZERBINI, 2006).

De acordo com a ABED no Censo EaD 2016, as taxas de evasão informadas pelos respondentes da pesquisa recaem principalmente na faixa entre 11% e 25%. Ainda de acordo com a pesquisa, dos cursos semipresenciais, modalidade a qual nossa ação está classificada, questões financeiras e falta de tempo são os principais motivos para desistência do curso, seguido da não adaptação a modalidade EaD.

No Curso Técnico em Agronegócio, modalidade semipresencial, a evasão total registrada entre os dois semestres de 2017 é de cerca de 59%, sendo mais evidenciada em alguns Polos de Apoio Presencial, como é o caso de Sumidouro e Campos dos Goytacazes.

O ensino formal, principalmente na modalidade a distância, possui características bem definidas, exigindo uma estrutura de secretaria, controles e atendimentos diferenciados. No que tange a tutoria, muitos instrutores das ações de ensino não formal foram integrados às equipes dos polos de apoio presencial, necessitando de adequação metodológica, visto que a tutoria tem aspectos muito diferentes da instrutoria da formação profissional rural.

Para futura abertura de novos polos, estamos estudando a viabilidade de alguns municípios, levando em consideração a sua localização quanto ao mercado de trabalho rural, infraestrutura do local, parcerias já estabelecidas e capacidade operacional do parceiro local. Não há previsão de abertura de novos polos até o primeiro semestre de 2018.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

Os resultados obtidos no exercício em relação a atuação diferenciada no Ensino Formal foram satisfatórios. Foram concluídas 03 turmas, sendo as iniciadas na oferta de 2015.2 e de 2016.1, nos municípios de Barra Mansa e Sumidouro.

A inscrição nos processos seletivos obedece um crescimento linear. De acordo com informações da área de inovação e conhecimento da regional, responsável pela condução do ensino formal, houve um crescimento do número de inscritos por estado em relação a 2016.

Gráfico 07: Número de inscritos nos Processos Seletivos do Curso Técnico em Agronegócio no período entre 2016 e 2017



iii.b. Ações Para Melhoria do Desempenho

Para mitigação dos problemas de estrutura, controle de documentação e atendimento dos Polos de Apoio Presencial, iniciamos em 2017, conjuntamente com a Assessoria de Controle Interno, uma ação de conformidade com as exigências impostas a cada unidade, estabelecendo prazos para o cumprimento. O Polo de Apoio Presencial de Miguel Pereira foi o primeiro a ser vistoriado e os demais terão uma agenda a ser seguida durante o exercício.

Em relação a tutoria, em 2018, lançaremos um Edital de Contratação de Prestadores de Serviço para tutoria, priorizando profissionais com experiência na modalidade a distância.

No que tange a evasão e com o objetivo de incentivar os alunos a manterem-se participativos e motivados na adaptação ao processo educacional na modalidade a distância, a proposta pedagógica vêm intensificando a característica metodológicas do curso de aplicar 20% da carga horária do curso em aulas presenciais externas. Esta ação tem contribuído positivamente para a permanência dos alunos do curso. Acrescente-se a isso o incentivo de práticas educativas colaborativas como, por exemplo, a elaboração de projetos para a realização de feiras, seminários e trabalhos em grupos, estudos de casos descritos para verificação, avaliação e análise reflexiva sobre a realidade apresentada, proporcionando ao aluno uma integração ao grupo de estudo e com os tutores.

As avaliações práticas presenciais também vêm sendo trabalhadas de forma a colaborar para esta interação do aluno, sendo elaboradas com base em situações-problemas contextualizadas, com uso de textos complementares,

figuras, esquemas, gráficos e outras estratégias que mostrem informações necessárias para uma prática reflexiva do aluno durante a avaliação formativa, sem considerar os critérios diagnósticos e formativos de sua formação.

A valorização da formação e a motivação para a conclusão de seu processo educacional também vêm sendo constantemente trabalhado pela equipe docente, com a valorização do conhecimento adquirido, construção de seu projeto final durante unidades curriculares intermediárias e o incentivo a realização de estágios.

Mesmo sendo atrativa de início, a aprendizagem na EaD é desafiadora em vários aspectos. Conforme Santos (2010, p.16), “essa modalidade educacional traz consigo uma cultura diferente daquela a que estamos habituados, pois proporciona uma nova vivência aos alunos e professores, trazendo em seu bojo uma nova cultura, a do trabalho em rede”

Neste sentido, a mudança de cultura exige uma maior dedicação dos alunos, visando alcançar a adaptação necessária e, conseqüentemente, maior tempo de estudo. Os autores afirmam que o papel exercido pelos alunos na EaD torna-se fundamental para sua evolução no curso, influenciando todo o seu processo de ensino-aprendizagem.

3.1.5. Melhoria da Qualidade dos Produtos de FPR

i. Descrição

A Formação Profissional Rural – FPR é um 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.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394 de 1996, com redação dada pela Lei nº 11.741 de 2008, estabelece que os cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional concorrem para o cumprimento dos objetivos da educação nacional, integrando-se aos diferentes níveis e modalidades da educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia. Para o SENAR, os cursos e programas relatados na Legislação serão agrupados nas modalidades educação não formal e educação formal.

A instituição manteve o foco na Formação Continuada, inserida na modalidade de educação não formal, investindo na oferta de itinerários formativos, de forma livre, em função das necessidades das pessoas inseridas no setor agropecuário fluminense.

O SENAR AR/RJ estabelece parcerias com os Sindicatos Rurais Patronais do estado, firmando Termos de Cooperação Técnica e Financeira. Com a finalidade de cumprir todas as etapas do Processo da Formação Profissional Rural, capacitamos nossos agentes (instrutores, mobilizadores e supervisores) na metodologia institucional, obedecendo as atribuições de cada um.

Os agentes são os profissionais que atuam no processo de planejamento, operacionalização e avaliação da ação educativa do SENAR.

Equipe Técnica – Técnicos da Administração Regional

O agente mobilizador atua de forma efetiva junto ao público da instituição a partir de atribuições específicas associadas à seleção de pessoas e composição de turmas e preparação do cenário educativo.

O agente supervisor assume a significativa função de ser o elo entre os demais agentes, a instituição e os parceiros, atuando de forma educativa, preventiva e corretiva.

O papel de mediador do conhecimento e da prática profissional junto aos participantes dos eventos cabe ao agente instrutor. São profissionais multidisciplinares, como agrônomos, veterinários, zootecnistas, técnicos agropecuários dentre outros.

O Processo da Formação Profissional Rural é dividido entre as seguintes etapas: Planejamento, Operacionalização e Avaliação de todos os agentes do SENAR que atuam em uma ou em todas as etapas que compõe esse processo, sendo mais ou menos ativo em determinadas fases. Mobilizadores, instrutores, supervisores e equipe técnica desempenham funções específicas, mas interligadas, que se complementam para gerar o resultado final.

Para melhorar a qualidade dos produtos da FPR se faz necessário envolver todos os agentes, promovendo atualizações metodológicas, revisando procedimentos, normativos, desenvolvendo novos produtos e principalmente avaliando o processo como um todo.

Foram identificados dois macroprocessos para o objetivo estratégico Melhoria da Qualidade dos Produtos de FPR: Implementar Supervisão Metodológica e Aperfeiçoar a Mão de Obra de Parceiros (mobilizadores e instrutores) com foco metodológico e comportamental.

No entanto, a partir do Programa de Nivelamento das Regionais do SENAR, do qual nossa regional participa, foram estabelecidas novas metas para obtenção deste objetivo estratégico e a adoção de um novo sistema de cadastro de eventos, nacional, denominado SENAR nas Nuvens.

Responsável	Carla Valle
Cargo	Gerente Técnica
CPF	047.802.177-17

ii. Análise

ii.a. Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e aos Avanços Alcançados em 2017, com Foco nas Metas Propostas Para o Período

No que tange a Supervisão Metodológica, tivemos um reforço na força de trabalho composto por mais uma pedagoga e uma atualização metodológica

sobre o processo de supervisão para toda a equipe. Também elaboramos um novo Plano de Supervisão, orientado pela Diretoria de Educação Profissional e Profissional do SENAR Administração Central, normativo que orienta o processo, incluindo os tipos e as estratégias de supervisão, bem como os indicadores para medir sua eficácia e a efetividade.

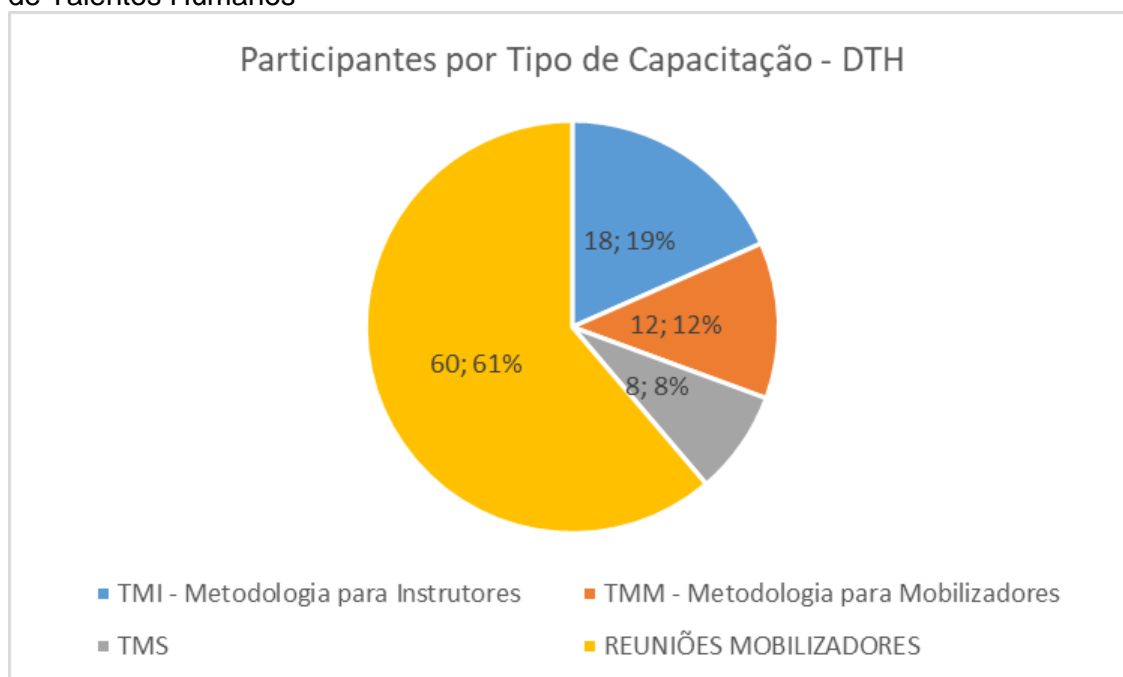
Também foram revisados o Manual de Orientação aos Parceiros, que normatiza o processo de mobilização e as obrigações dos parceiros. Além disso, foi elaborado o Manual do Instrutor, que normatiza as atribuições do prestador de serviço responsável por ministrar os eventos do SENAR.

As capacitações metodológicas, fundamentais para a atualização dos agentes e para novos integrantes, seguiu uma agenda previamente definida com a Área de Formação Inicial e Continuada da Diretoria de Educação Profissional e Promoção Social do SENAR Administração Central. Foi realizado o Treinamento de Metodologia para Instrutores de FPR e PS, o Treinamento de Metodologia para Mobilizadores e o Treinamento de Metodologia para Supervisores.

ii.b. Análise dos Indicadores de Resultado

Durante o exercício de 2017, foram realizadas capacitações na área de Desenvolvimento de Talentos Humanos, totalizando 99 participações, destacando o percentual de agentes presente em cada uma das capacitações.

Gráfico 08: Percentual de participantes por tipo de Capacitação de Desenvolvimento de Talentos Humanos



Em relação a Supervisão, a meta estabelecida para o exercício foi flexibilizada, tendo em vista a elaboração de um Plano de Supervisão diferenciado, abrangendo instrutoria, mobilização e parceiro conveniado e as capacitações metodológicas que ocorreram ao longo do ano. Foram realizadas 27 supervisões, correspondendo a 7,71% do total de eventos de FPR. Do total

supervisionado, 92,6% foram supervisões sobre a instrutoria, 7,4% sobre a mobilização e 40% corresponderam a treinamentos sobre operação e manutenção de máquinas agrícolas.

ii.c. Análise Crítica dos Principais Macroprocessos e seu Papel no Alcance dos Resultados Obtidos

Além dos macroprocessos que serão descritos a seguir, destacaremos a implementação do Programa SENAR nas Nuvens, sistema nacional de cadastro de eventos, que tem por objetivo uniformizar os resultados quantitativos das unidades do SENAR no Brasil, bem como garantir maior agilidade no envio de informações para a Administração Central.

A implementação do novo sistema atrasou sobremaneira o início das atividades com os parceiros, afetando os resultados finalísticos da instituição. O atraso justifica-se pela demora na parametrização das ferramentas utilizadas na regional e na inabilidade de alguns agentes quanto ao uso do novo sistema.

Implementar Supervisão Metodológica

A Supervisão Metodológica é uma atividade fundamental no processo de avaliação das ações do SENAR. A revisão dos procedimentos associados a supervisão foi fundamental para o direcionamento dos trabalhos para os próximos exercícios.

Uma revisão dos procedimentos tem sido discutida desde a elaboração do Planejamento Estratégico, incluindo a necessidade da contratação de mais um profissional da área de pedagogia na equipe.

Tal como deve ser um processo educativo, permanente, participativo e orientador, a supervisão deveria perder o caráter técnico (atribuído a avaliação técnica do instrutor) e fiscalizatório consolidado na equipe técnica da instituição.

O modelo ultrapassado de supervisão foi suplantado por um Plano de Supervisão que prevê o processo em três etapas, com caráter educativo, que oportuna ao agente supervisionado a adequação da inconformidade metodológica.

Aperfeiçoar a Mão de Obra de Parceiros (Mobilizadores e Instrutores) com Foco Metodológico e Comportamental.

A capacitação metodológica dos agentes deve ser uma ação permanente da Administração Regional, não somente na entrada do agente no quadro, seja de mobilizador ou instrutor, mas também no que tange a oportunidade de aquisição de conhecimentos fundamentais para a melhoria dos processos atribuídos ao agente.

O itinerário formativo de cada agente foi definido com base na oferta das capacitações da Área FIC da Diretoria de Educação Profissional e Promoção Social do SENAR Administração Central e será adotado nos próximos exercícios para o complemento da formação de cada agente, sendo oferecido

nas modalidades de ensino a distância ou presencial, conforme a oferta da Administração Central.

➤ **Supervisor**

Formação Inicial

- Treinamento de Metodologia da FPR e PS para Instrutores – TMI

Formação Continuada

- Treinamento de Metodologia da FPR e PS para Supervisores – TMS
- Treinamento de Aperfeiçoamento do Plano Instrucional – TPI
- Treinamento de Aperfeiçoamento e Atualização para Agentes – TAA
- Treinamento Programa APOENA – TPA
- Ciclo de Aprendizagem Vivencial – CAV

➤ **Instrutor**

Formação Inicial

- Treinamento de Metodologia da FPR e PS para Instrutores – TMI

Formação Continuada

- Treinamento de Aperfeiçoamento do Plano Instrucional – TPI
- Treinamento de Aperfeiçoamento e Atualização para Agentes – TAA
- Treinamento Programa APOENA – TPA
- Ciclo de Aprendizagem Vivencial – CAV

➤ **Mobilizador**

Formação Inicial

- Treinamento de Metodologia de Mobilizadores – TMM

Formação Continuada

- Treinamento de Aperfeiçoamento e Atualização para Agentes – TAA
- Treinamento Programa APOENA – TPA

ii.d. Resultados Físicos e Financeiros Previstos e Obtidos nas Principais Ações Orçamentárias Relacionados ao Objetivo Estratégico

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Capacitações Metodológicas	32.360,00	34.322,00	04	03	Eventos

As capacitações metodológicas para instrutores, mobilizadores e supervisores foram realizados 03 eventos com hospedagem de grupos no município de Teresópolis, a variação entre os valores previstos e realizados se deve as despesas extras com alimentação de participantes durante as capacitações.

ii.e. Principais Desafios até 2018 e Panorama Geral dos Desafios Esperados até o Término da Vigência do Plano Estratégico

Os principais desafios para consecução do objetivo estratégico até o término da vigência do Planejamento Estratégico em 2019 será a revisão dos procedimentos associados a todos os agentes da FPR e PS, garantindo uma conformidade metodológica, seguindo todos os critérios previamente estabelecidos nos normativos institucionais.

O exercício de 2017 foi fundamental para a consolidação dos normativos pertinentes aos diferentes agentes que atuam no processo da FPR, bem como para a adaptação aos novos procedimentos de cadastro de eventos do Sistema SENAR nas Nuvens.

Em 2018 espera-se consolidar os novos procedimentos atribuídos aos agentes e a constante revisão e adequação dos produtos da FPR.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

Os ajustes realizados nos normativos associados aos processos de mobilização, instrutoria e supervisão garantirão um acompanhamento e avaliação mais coerentes, oportunizando a correção de inconformidades com base em procedimentos e regras previamente estabelecidos e acordados entre as partes.

A mudança conceitual para a supervisão metodológica também trará benefícios na melhoria da qualidade dos eventos do SENAR AR/RJ, garantindo o cumprimento da missão institucional.

iii.b. Ações Para Melhoria do Desempenho

A rotina de reuniões entre os agentes deve ser ampliada a partir de 2018, oportunizando o desenvolvimento de novas ofertas formativas, avaliação de conteúdo, capacitações sobre uso de sistemas de cadastro, oficinas de planejamento e controle, dentre outras ações que tenham como objetivo a troca de experiências e a disseminação de conteúdo pertinente a missão do SENAR.

3.1.6. Desenvolvimento de Novos Produtos de Promoção Social

i. Descrição

A Promoção Social é um conjunto de atividades com enfoque educativo, que possibilita ao trabalhador, ao produtor e às suas famílias a aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades pessoais e sociais além de mudanças de atitudes, proporcionando uma melhor qualidade de vida e uma participação na comunidade rural mais ativa.

Promover socialmente o indivíduo significa propiciar o acesso a conhecimentos que possibilitem o desenvolvimento de habilidades e atitudes em relação a si mesmo e à sociedade em que se vive.

Na programação das atividades da PS devem ser observados os aspectos educativo, preventivo, de complementaridade com as ações de FPR, ganho econômico, ganho sociocultural dos trabalhadores, produtores rurais e suas famílias.

Responsável	Carla Valle
Cargo	Gerente Técnica
CPF	047.802.177-17

ii. Análise

ii.a. Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e aos Avanços Alcançados em 2017, com Foco nas Metas Propostas Para o Período

As atividades de Promoção Social desenvolvidas nacionalmente pelo SENAR seguem uma programação com critérios previamente estabelecidos. Por exemplo, se o público alvo possui caráter educativo e preventivo, se está inserido em um contexto sociocultural, se é dada prioridade ao local onde o público alvo vive, se há complementaridade com as ações de FPR dentre outros.

Com áreas de atividades bem definidas em seu processo, a Promoção Social oferece diferentes estratégias educativas e propostas para o atendimento da população rural, dentre elas as linhas de atividades de Alimentação e Nutrição, Apoio às Comunidades Rurais, Artesanato, Cultura, Educação, Esporte e Lazer e Saúde.

À época da elaboração do Planejamento Estratégico 2016-2019, o SENAR AR/RJ pretendia redirecionar seu atendimento com foco nas áreas de Educação e Saúde, participando principalmente de Programas Nacionais como o Saúde do Homem e o Saúde da Mulher, e ainda disponibilizar um novo portfólio de atividades de Promoção Social.

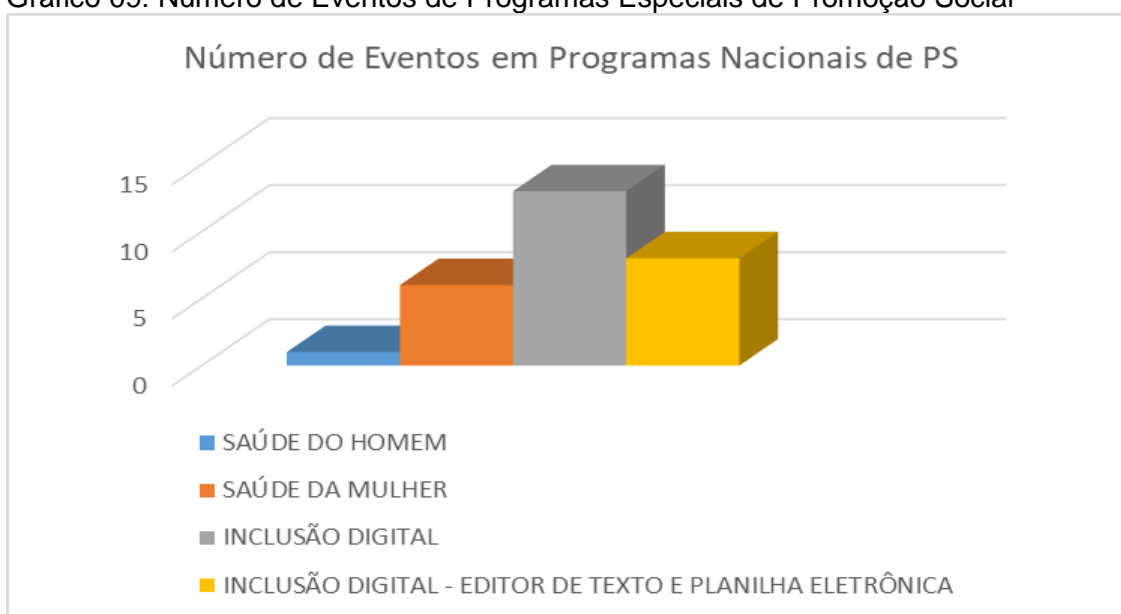
Em 2017 implementamos em caráter experimental o Programa Prepara Jovem que tem por objetivo promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para a melhoria das condições de empregabilidade e a inclusão dos Jovens Rurais de 16 a 24 anos em programas de qualificação profissional e técnica.

ii.b. Análise dos Indicadores de Resultado

O SENAR, com objetivo de atender programações educativas para determinadas demandas sociais que possuem propósito exclusivo e singular, elabora nacionalmente Programas Especiais de Promoção Social. Dentre eles, o Rio de Janeiro adota os seguintes:

- Saúde do Homem – busca promover ações de saúde que contribuam significativamente para a compreensão da realidade singular masculina em seu contexto sociocultural e econômico, possibilitando o aumento da expectativa de vida e a redução dos índices de diversas doenças que podem ser prevenidas nesta população.
- Saúde da Mulher – tem o objetivo de promover o controle de fatores de risco que afetam diretamente a saúde da mulher rural, por meio de ações de educação para a promoção da saúde.
- Inclusão Digital Rural - o programa Inclusão Digital Rural abre oportunidades de crescimento a homens e mulheres do campo, com capacitações sobre o uso adequado e eficiente das novas tecnologias, do computador e da internet.

Gráfico 09: Número de Eventos de Programas Especiais de Promoção Social



Em 2017 foram realizados 28 eventos de Programas Especiais de Promoção Social, com 601 participantes. Do total de eventos de Programas Especiais, a maior oferta é a de Inclusão Digital, incluindo o Módulo básico e o de Editor de Texto e Planilha Eletrônica. Os eventos de Inclusão Digital somaram 181 participantes em 21 eventos. O evento de Saúde da Mulher, apesar do menor número de eventos, atendeu 367 mulheres em 06 municípios do estado.

Nas demais ações de Promoção Social destacamos as oficinas de Educação Ambiental – Impacto do Uso Incorreto de Agrotóxicos, ministrados para jovens em idade escolar, concentrando no segundo ciclo do ensino fundamental (6º a 9º ano) e ensino médio. Em 2017 foram realizadas 10 oficinas com participação de 164 jovens.

Quadro 02: Demonstrativo de número e participantes e turmas de Atividades de Promoção Social

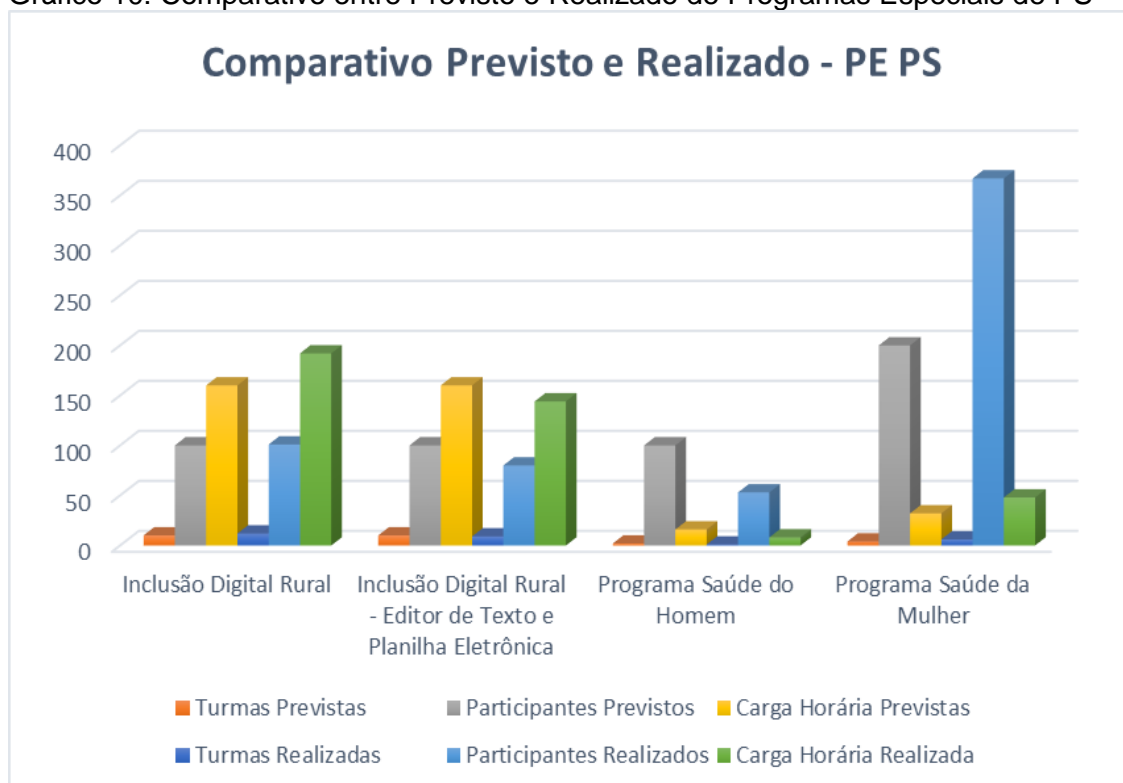
Evento	Turma	Participantes
Boas Práticas na Manipulação de Alimentos Vegetais	03	50
Horta Caseira	07	88
Encontro de Produtoras Rurais	01	43
Educação Ambiental – Uso incorreto de agrotóxicos	10	164
Preparando para o mercado de trabalho rural – matemática	03	29
Preparando para o mercado de trabalho – português	02	21
Preparando para o mercado de trabalho rural – informática	01	11
Caminhada Ecológica	08	225
Educação para o Trabalho – Segurança e Saúde do Trabalhador	04	97
TOTAL	39	728

Em relação ao Previsto e Realizado de Programa Especiais de Promoção Social não houve variação significativa em relação as variáveis de número de eventos, participantes e carga horária.

Quadro 03: Comparativo entre Previsto e Realizado de Programas Especiais de PS

Título	Previsto			Realizado		
	Turmas	Participantes	Carga Horária	Turmas	Participantes	Carga Horária
Inclusão Digital Rural	10	100	160	12	101	192
Inclusão Digital Rural - Editor de Texto e Planilha Eletrônica	10	100	160	09	80	144
Programa Saúde do Homem	2	100	16	01	53	08
Programa Saúde da Mulher	4	200	32	06	367	48
TOTAL	26	500	368	28	601	392

Gráfico 10: Comparativo entre Previsto e Realizado de Programas Especiais de PS

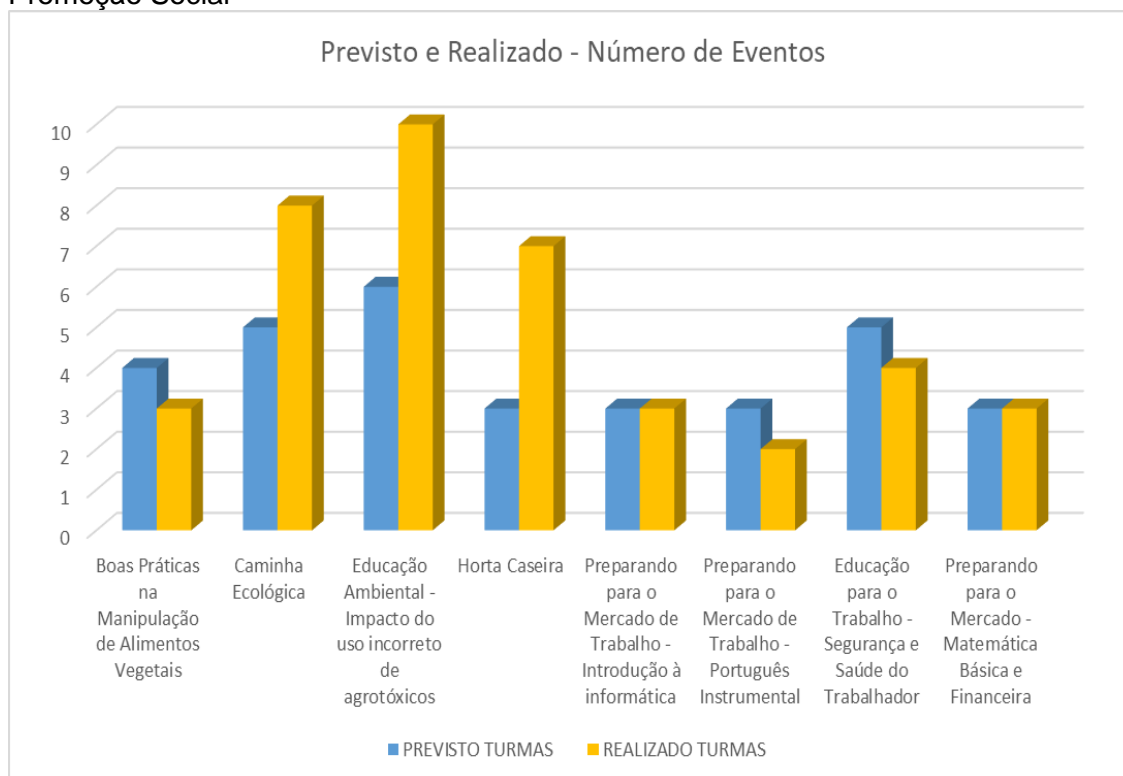


No que tange ao Previsto e Realizado de Promoção Social a variação total do número de eventos foi de 21,87%, em relação ao número de eventos previstos e realizados quanto ao título. Observa-se um ligeiro aumento nas atividades de Horta Caseira, Dia Especial – Caminhada Ecológica e nas oficinas de Educação Ambiental – Impacto do Uso Incorreto de Agrotóxicos.

Quadro 04: Comparativo entre Previsto e Realizado de Atividades de Promoção Social

Título	Previsto			Realizado		
	Turmas	Participantes	Carga Horária	Turmas	Participantes	Carga Horária
Boas Práticas na Manipulação de Alimentos Vegetais	4	40	64	3	50	48
Caminha Ecológica	5	50	20	8	225	32
Educação Ambiental - Impacto do uso incorreto de agrotóxicos	6	60	24	10	164	80
Horta Caseira	3	30	48	7	88	112
Preparando para o Mercado de Trabalho - Introdução à informática	3	45	72	3	29	90
Preparando para o Mercado de Trabalho - Português Instrumental	3	45	72	2	21	60
Educação para o Trabalho - Segurança e Saúde do Trabalhador	5	75	20	4	97	16
Preparando para o Mercado - Matemática Básica e Financeira	3	45	72	3	29	90
TOTAL	32	390	392	39	728	472

Gráfico 11: Comparativo entre Eventos Previstos e Realizados de Atividades de Promoção Social



ii.c. Análise Crítica dos Principais Macroprocessos e seu Papel no Alcance dos Resultados Obtidos

Para a reestruturação da área de Promoção Social da Administração Regional do Rio de Janeiro testamos no ano de 2017 o Prepara Jovem com as atividades de matemática, português e informática. A ação foi iniciada nos municípios de Sumidouro e Duas Barras, tendo tido seus instrutores capacitados pela equipe do SENAR AR/RJ.

Após o início das atividades, foram verificadas algumas distorções na aplicação da metodologia. Tal dificuldade gerou a necessidade de um roteiro com tarefas direcionadas a utilização de ferramentas didáticas mais modernas, tal como o uso da internet.

Quanto a adoção dos Programas Especiais na área de Promoção Social estamos em constante alinhamento com as políticas institucionais propostas pelo SENAR Administração Central. No exercício de 2018 novas modalidades da área de saúde serão oferecidas em nosso portfólio de atividades de Promoção Social.

ii.d. Resultados Físicos e Financeiros Previstos e Obtidos nas Principais Ações Orçamentárias Relacionadas ao Objetivo Estratégico

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Eventos de PS	65.000,00	64.770,00	890	1.329	Participantes

Os valores orçados para execução de eventos Promoção Social foram devidamente utilizados para consecução de seus objetivos. O maior número de participantes foi resultado do desempenho positivo dos parceiros na ampliação da oferta, principalmente nas atividades de saúde que reúnem um maior quantitativo de pessoas nos eventos.

ii.e. Principais Desafios até 2018 e Panorama Geral dos Desafios Esperados até o Término da Vigência do Plano Estratégico

O principal desafio para os anos de 2018 e 2019 estão relacionados a consolidação de iniciativas que estejam associadas aos princípios da Promoção Social e suas características.

Novas propostas de saúde serão implementadas, associadas ou não a eventos de maior concentração de participantes, tal como o Saúde da Mulher, Saúde do Homem e Semana da Saúde do Trabalhador.

A implementação de novos programas de Promoção Social, principalmente os de cunho educativo, tem apresentado uma evolução mais lenta, em face da necessidade de profissionais com uma capacitação diferenciada e com perfil dinâmico. Para tanto, nossa equipe necessitará ampliar a oferta de capacitações metodológicas neste sentido.

Também há a necessidade de elaborarmos atividades relacionados a fatores culturais do estado do Rio de Janeiro, alinhados com o turismo rural e o movimento de novos produtores rurais, os chamados neo-rurais: pessoas que abandonam as cidades e adquirem propriedades rurais em busca de maior qualidade de vida.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

Apesar de pouco significativos em termos numéricos, a Promoção Social é uma importante vertente de trabalho do SENAR. Durante o exercício de 2017, as metas estabelecidas foram amplamente cumpridas e as propostas de saúde e educação implementadas.

iii.b. Ações Para Melhoria do Desempenho

Para melhoria do desempenho, ampliaremos o número de capacitações dos programas com foco educativo, tal como o Prepara Jovem Rural e consolidaremos manuais de uso de ferramentas didáticas, uniformizando os

procedimentos e técnicas utilizada com a finalidade de atingirmos o objetivo de ampliar as condições de empregabilidade dos jovens participantes.

Para melhorar o desempenho de controle e avaliação da Promoção Social será estabelecido a partir de critérios metodológicos um acompanhamento dos resultados, medido através de pesquisa de opinião dos participantes.

3.1.7 Melhoria do Ambiente de Trabalho

i. Descrição

Com objetivo de aparelhar as regionais com menor receita via contribuição previdenciária rural, o Programa de Nivelamento das Administrações Regionais do SENAR Administração Central promove, através de assessoria permanente, a estruturação de modelo de gestão de pessoas, com base na Avaliação de Desempenho de Colaboradores e Gestores, Programa de Capacitação Regular e Sistemático de Colaboradores e ainda a melhoria do espaço físico da regional.

Através do Programa de Nivelamento das Administrações Regionais, também foi possível, através de processo seletivo, a contratação de 08 novos funcionários, para os cargos de Assessoria Jurídica, Assessoria de Controle Interno, Assessoria de Comunicação, Assessoria Pedagógica, Assessoria de Administração e Finanças, Assessoria de Assistência Técnica e Gerencial, Agente de Arrecadação e Agente Sindical. Os novos funcionários foram contratados nos meses de agosto e setembro.

No entanto, o espaço corporativo da Regional do SENAR no Rio de Janeiro não refletia os processos de trabalho dos profissionais da instituição. Composto por uma recepção, salas compartimentadas com móveis desproporcionais, sala de reuniões e auditório sem privacidade, o espaço necessitava de uma reorganização para atender às necessidades de toda a equipe.

Para receber a nova equipe, o SENAR AR/RJ modificou seu ambiente de trabalho, com a adequação do espaço em um ambiente mais aberto e integrado, capaz de acomodar todos os funcionários e ainda um ambiente de eventos, para seminários e reuniões.

Responsável	Bianca Machado
Cargo	Gerente Administrativa e Financeira
CPF	074.959.937-58

ii. Análise

ii.a. Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e aos Avanços Alcançados em 2017, com Foco nas Metas Propostas Para o Período

O objetivo estratégico foi inserido na primeira avaliação do Planejamento Estratégico em junho de 2016, visando a participação da Regional do Programa de Nivelamento das Regionais do SENAR.

Com objetivo de ampliar a força de trabalho das regionais e adequar os procedimentos das unidades às melhores práticas difundidas pela administração pública e privada, o programa promoveu além da contratação de novos funcionários, a melhoria dos processos de gestão e controle, e permanente assessoria para gestão de pessoas dentre outras práticas.

Todas as mudanças promovidas pelo Programa de Nivelamento das Regionais seguem um cronograma de implantação por área, tendo metas e prazos estabelecidos. No que concerne a melhoria do ambiente de trabalho, foram definidos três macroprocessos: Avaliação de Desempenho de Colaboradores e Gestores, Programa de Capacitação Regular e Sistemático de Colaboradores, e Melhoria do Espaço Físico.

ii.b. Análise dos Indicadores de Resultado

Os processos identificados para o cumprimento do objetivo estratégico definido como melhoria do ambiente de trabalho tiveram seu início em 2017, mais precisamente no segundo semestre. Portanto, não há como medir os indicadores de resultado para o exercício.

ii.c. Análise Crítica dos Principais Macroprocessos e seu Papel no Alcance dos Resultados Obtidos.

Como parte inicial do Programa de Nivelamento das Regionais do SENAR, foi feito um Alinhamento da Estrutura Organizacional da Administração do Rio de Janeiro.

Com objetivo de apoiar a regional na análise da estrutura organizacional de modo a assegurar a coerência entre os objetivos, processos de trabalho e pessoas que vão desempenhar as tarefas, foi definida a Estrutura Básica da AR. Inicialmente chegou-se a essa definição através do levantamento documental, identificação de macro áreas, mapeamento dos processos e do perfil de competências por macro áreas (entrevista e formulário dos gestores). Em seguida, a força de trabalho foi mensurada a partir do levantamento de perfil atual por macroprocesso, estudo do número de empregados que atuam por setor, além do entendimento dos processos de trabalho através de entrevistas com empregados para verificação das atividades que desempenham.

A proposta de alinhamento organizacional recomendou a Revisão do Plano de Cargos e Salários e a Gestão de Desempenho de colaboradores e gestores.

Avaliação de Desempenho dos Colaboradores e Gestores: Foi feita a revisão dos cargos conforme proposta de Estrutura Organizacional e a definição de um Programa de Gestão de Desempenho – PGD, além do PCCR – Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração.

O Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração auxilia no desenvolvimento de uma política de remuneração e na reestruturação de carreiras atraentes para o corpo funcional.

O Plano de Gestão de Desempenho é o instrumento de gestão de pessoas pautado no monitoramento contínuo do empregado, que toma como referência

as metas e as competências. Esse procedimento visa promover o desenvolvimento individual e institucional ao possibilitar o subsídio para a política de gestão de pessoas. No documento conta a periodicidade anual, a estrutura de competências e metas, sendo que no primeiro ciclo apenas as competências serão avaliadas. O PGD terá aplicação para todos os empregados.

O processo anual de avaliação terá acordo de metas, acompanhamento, avaliação, *feedback* e Plano de Desenvolvimento Individual.

Programa de Capacitação Regular e Sistemático de colaboradores denominado Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Esse plano será elaborado após finalização da avaliação de desempenho do empregado para execução no ciclo seguinte. O PDI visa o desenvolvimento de cada profissional, elaborado a partir dos resultados da avaliação funcional e de novos desafios. As ações de desenvolvimento devem ser planejadas tendo em vista a necessidade de aprimoramento identificada na avaliação de desempenho e de acordo com as estratégias institucionais. Anualmente, a Gerência de Administração e Finanças realizará a análise das ações de desenvolvimento que irão compor o Plano Educação Corporativa do SENAR AR/RJ, sempre verificando a disponibilidade orçamentária.

Melhoria do Espaço Físico Após a adequação do espaço de trabalho, aquisição de mobiliário e novos equipamentos, a equipe foi alocada em espaço integrado com estações de trabalho agrupadas por áreas.

Estudos indicam que ambientes integrados e abertos, aumentam a produtividade na medida que a comunicação entre as pessoas é favorecida. Além disso, um ambiente corporativo amplo e arejado gera transparência e transmite tranquilidade ao empregado e colaboradores

ii.d. Resultados Físicos e Financeiros Previstos e Obtidos nas Principais Ações Orçamentárias Relacionadas ao Objetivo Estratégico

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Adequação de Espaço	125.000,00	121.626,00	248	248	M ²

Com a adequação do espaço após a obra, o ambiente comporta sala da superintendência, duas estações de gerência e 16 estações organizadas em grupos de 04 funcionários. Além disso, o arquivo, o estoque, a copa, o auditório e a sala de reuniões também foram modificados e modernizados.

ii.e. Principais Desafios até 2018 e Panorama Geral dos Desafios Esperados até o Término da Vigência do Plano Estratégico

O programa de Nivelamento das Regionais do SENAR terá vigência de quatro anos sendo que até o fim desse período a Administração Regional do Rio de Janeiro deverá aumentar sua arrecadação para manter a estrutura proposta pelo programa.

Apesar do acordo que propiciou a contratação da nova equipe ter duração maior que a vigência do Plano Estratégico, o desafio de ampliar a receita da administração é uma constante, não somente no que tange a manutenção da equipe, mas prevendo a manutenção dos níveis de qualidade e atendimento.

Os demais processos de gestão de pessoas serão absorvidos pela Gerência Administrativa e Financeira. A regional não possui em seu quadro área de Recursos Humanos.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

Considerando que todos os macroprocessos definidos foram implementados e estão em curso em seus cronogramas, acreditamos ter sido amplamente satisfatória a avaliação dos resultados.

Acreditamos que com processos de gestão de pessoas bem definidos a melhoria das condições de trabalho dos empregados do SENAR AR/RJ foi melhor definida e traz maior transparência a estrutura de cargos, salários e remunerações.

A oportunidade de desenvolvimento individual prevista na Política de Gestão de Pessoas também favorecerá o crescimento da equipe e do aprimoramento dos processos desenvolvidos pela regional.

iii.b. Ações Para Melhoria do Desempenho

Tendo em face a inexistência da área de recursos humanos na Administração Regional, contaremos com a assessoria direta da área da Administração Central, tanto no apoio a aplicabilidade dos Programas quanto em adequações futuras, caso haja necessidade.

Para maior integração do grupo, pretende-se organizar oficinas de planejamento, com inclusive a periódica avaliação do Planejamento Estratégico e definição de um Plano de Ação para 2019.

3.1.8. Melhorar a Arrecadação do SENAR

i. Descrição

Os eventos realizados pelo SENAR são financiados, em sua grande maioria, por recursos provenientes da contribuição compulsória de produtores rurais, tanto sobre a comercialização de produtos Agrossilvipastoris, quanto sobre a folha de pagamento da empresa rural, em casos específicos.

As atividades podem ainda ser subsidiadas por parcerias e convênios firmados com outras instituições públicas e privadas.

Os eventos educativos do SENAR são oferecidos ao público de forma inteiramente gratuita.

Responsável	Marcos André Ravizzini Lima
Cargo	Assessor Especial
CPF	006.611.067-05

ii. Análise

ii.a. Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e aos Avanços Alcançados em 2017, com Foco nas Metas Propostas Para o Período

O objetivo estratégico também foi inserido na primeira avaliação do Planejamento Estratégico em junho de 2016, visando a participação da Regional do Programa de Nivelamento das Regionais do SENAR.

O enfoque dado ao objetivo prevê a necessidade de fortalecer a área de arrecadação institucional, inicialmente composta por um empregado não exclusivo do processo, ou seja, o funcionário também respondia por outros processos da empresa, tal como supervisão e gestão de programas especiais da área técnica.

A partir do alinhamento organizacional, foi criada a área de arrecadação com a realocação de um empregado exclusivo e uma nova contratação de Agente de Arrecadação. A área organiza seu trabalho a partir de análises do comportamento da arrecadação institucional, orientando a empresa adquirente ou o produtor rural pessoa jurídica e física através de contatos telefônicos, *in loco* ou por meio de correspondência eletrônica. Além da rotina de visitas e acompanhamentos, a área desenvolveu o Programa Cidadania Rural.

O Programa Cidadania Rural inicialmente denominado “Projeto Cidadania Rural”, foi criado em 1999 pelo SENAR, em parceria com a Coordenação de Informações Institucionais do INSS, para orientar e informar homens e mulheres do campo sobre direitos e deveres, com foco na legislação previdenciária e tributária.

No desenvolvimento das ações, o SENAR conta com a parceria de órgãos públicos e do Conselho Regional de Contabilidade. São atividades do programa:

- Promoção de parcerias para propagar informações.
- Disseminação da legislação sobre direitos e deveres dos contribuintes da área rural.
- Realização de palestras, encontros, seminários e cursos propiciando a integração social do trabalhador rural, do produtor rural e o conhecimento dos profissionais ligados à Agropecuária.

No Rio de Janeiro, a Área de Arrecadação realizou 24 eventos de divulgação da Legislação Previdenciária e a implantação do eSocial, sendo 05 Seminários com a participação do Conselho Regional de Contabilidade, Ministério do Trabalho, Receita Federal, Caixa Econômica Federal e Previdência Social. Os eventos totalizaram 607 participantes entre contadores, gerentes administrativos e produtores rurais.

Além dos eventos, foram realizadas 296 visitas a estabelecimentos contribuintes ou adquirentes no exercício de 2017.

ii.b. Análise dos Indicadores de Resultado

Quadro 05: Comparativo entre Previsto e Realizado de Metas da Área de Arrecadação

Meta Anual	Previsto	Realizado
Eventos Programa Cidadania	02	24
Visitas	220	296

A realização dos eventos do Programa Cidadania Rural foi muito superior à previsão, principalmente em função da parceria com o grupo de multiplicadores do eSocial que garantiram presença em 07 eventos nos municípios de Três Rios, Barra do Pirai, Campos dos Goytacazes, Itaperuna, Nova Friburgo, Teresópolis e CEASA – Central de Abastecimento do Rio de Janeiro. Os demais eventos foram organizados pelas parcerias locais do SENAR e tiveram como público produtores rurais (pessoas físicas) e contadores.

A meta prevista para visitas de relacionamento com o contribuinte foi estimada em 20 visitas mensais por um período de 11 meses, totalizando 220 visitas. No período de 2017 foram realizadas 296 orientações através de visitas, contatos telefônicos e correspondências eletrônicas, além de malas diretas via CRC-RJ.

ii.c. Análise Crítica dos Principais Macroprocessos e seu Papel no Alcance dos Resultados Obtidos.

O Fortalecimento da área de arrecadação da Administração Regional foi o macroprocesso principal do objetivo estratégico, sendo a definição de dois profissionais para o desenvolvimento das atividades fundamental para o alcance dos objetivos.

A arrecadação bruta da Administração Regional do Rio de Janeiro foi de R\$ 4.097.202,04 em 2017. O valor acumulado até dezembro encontra-se acima do valor para o mesmo período de 2016 (2,07%), representando acréscimos nominais de R\$ 83.079,61.

De acordo com dados extraídos do SIGAS^[1], dentre as Atividades Econômicas com maior índice de crescimento percentual, constam: frigoríficos – abate de bovinos (31.854%); atividades de apoio à agricultura (14.123%); beneficiamento de café (61,7%) e abate de aves (41,6%).

ii.d. Resultados Físicos e Financeiros Previstos e Obtidos nas Principais Ações Orçamentárias Relacionadas ao Objetivo Estratégico

Resultados	Orçamentário	Físico	Unidade de
------------	--------------	--------	------------

^[1] Sistema Integrado de Gestão da Arrecadação do SENAR

	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Medida
Eventos	30.000,00	59.581,27	10	24	eventos
Despesas de Viagens	20.000,00	23.381,99	10	24	eventos
Locação de Veículo	5.000,00	-	01	01	evento

As ações do Programa Cidadania Rural foram custeadas por recursos do SENAR Administração Central, sendo previsto em Plano de Trabalho a execução de 10 Palestras do Programa. Foram custeadas as despesas de viagem para os eventos, incluindo a equipe de palestrantes da Caixa Econômica Federal, Previdência Social, Receita Federal e Ministério do Trabalho e Emprego, além das despesas com os eventos, tais como material de divulgação, alimentação de participantes, locação de espaço dentre outros.

A demanda de palestras sobre o eSocial foi superior ao planejado, gerando o interesse de diversos parceiros, como o CRC-RJ, a FAERJ e o CEASA na ampliação do número previsto, estrategicamente, a Administração Regional optou por investir mais recursos e realizar um maior número de eventos.

A previsão de locação de veículo para a realização de uma semana de eventos foi realocada entre as demais despesas.

ii.e. Principais Desafios até 2018 e Panorama Geral Desafios Esperados até o Término da Vigência do Plano Estratégico

O principal desafio até o final do exercício de 2019, vigência do Planejamento Estratégico, será efetivamente aumentar a receita advinda da arrecadação institucional, ampliando o mapeamento e acompanhamento de empresas contribuintes e a disseminação de informações através das parcerias institucionais consolidadas no exercício de 2017 e o Programa Cidadania Rural.

Para auxiliar no processo de formalização de produtores rurais, o SENAR AR/RJ capacitará empregados e colaboradores dos Sindicatos Rurais do estado do Rio de Janeiro no uso da Plataforma do eSocial, garantindo um serviço de qualidade ao produtor rural fluminense.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

A criação de área específica para a Arrecadação do SENAR foi fundamental para a definição de estratégias de divulgação da legislação previdenciária, bem como o esclarecimento à contribuintes, pessoa física ou jurídica.

A equipe também tem a sua disposição o Sistema de Acompanhamento da Arrecadação do SENAR (SIGAS), capaz de elaborar estudos de segmentos e

cadeias produtivas, otimizando o processo de monitoramento e visitas aos contribuintes.

Os eventos realizados em parceria com a equipe de multiplicadores do eSocial foi imprescindível para o alcance dos resultados da Administração Regional, tornando o SENAR AR/RJ uma referência para esclarecimento de dúvidas sobre as mudanças previstas para o setor rural.

iii.b. Ações Para Melhoria do Desempenho

Para melhoria do desempenho da área de arrecadação desenvolveremos estudos mais aprofundados das cadeias produtivas, que de acordo com o SIGAS, apresentaram decréscimo, tais como: comércio atacadista de frutas, verduras e legumes; fabricação de açúcar em bruto; criação de frango para corte; comércio atacadista de cereais e leguminosas beneficiados; fabricação de conservas de peixes, crustáceos e moluscos; comércio atacadista de produtos alimentícios em geral dentre outras.

Procuraremos estabelecer parceria com a Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro, afim de dimensionar a formalização dos produtores rurais (pessoas físicas) através da inscrição estadual de produtor rural.

Ampliaremos a parceria com o CRC – RJ com intuito de agregar Associações de Contadores e Sindicatos de classe, para divulgação das mudanças do eSocial no que tange a comercialização do produto rural.

Também com o propósito de melhorar nosso desempenho, procuraremos uma aproximação junto à Receita Federal e o Setor de Fiscalização com intuito de discutir as nuances da legislação tributária rural.

3.2. Informações Sobre a Gestão

3.2.1. Políticas de Educação Formal e não Formal Para Oferecer Amplo Escopo Formativo

i. Descrição

Descrição Geral

Para ofertar programação educativa, o SENAR observará tanto a legislação vigente que rege a educação e a educação profissional (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB e subsequentes, emanadas pelo MEC e, no caso da Aprendizagem Rural, pelo MTE) como as recomendações institucionais.

Responsável	Carla Valle
Cargo	Gerente Técnica
CPF	047.802.177-17

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 diretriz está diretamente relacionada aos objetivos estratégicos Melhoria da Qualidade dos Produtos de FPR e Fortalecer o curso técnico em agronegócio.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394 de 1996, com redação dada pela Lei nº 11.741 de 2008, estabelece que os cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional concorrem para o cumprimento dos objetivos da educação nacional, integrando-se aos diferentes níveis e modalidades da educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia. Para o SENAR, os cursos e programas relatados na Legislação serão agrupados nas modalidades educação não formal e educação formal.

A instituição manteve o foco na Formação Continuada, inserida na modalidade de educação não formal, investindo na oferta de itinerários formativos, de forma livre, em função das necessidades das pessoas inseridas no setor agropecuário fluminense.

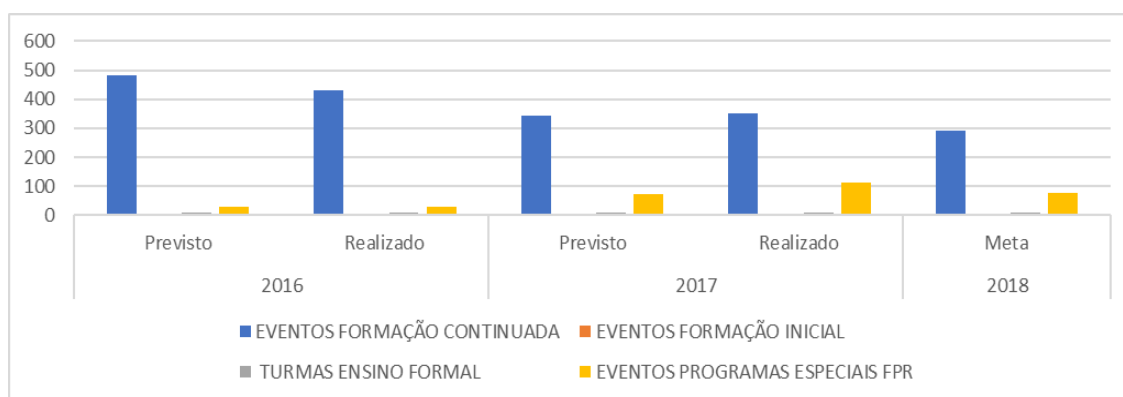
Outra estratégia educacional adotada pelo SENAR AR/RJ é a execução de Programas Especiais de Formação Profissional que atendem a determinadas demandas do mundo do trabalho com prazo pré-determinado de duração (início, meio e fim) e que se prestam a um propósito exclusivo e singular.

O Programa de Formação Profissional Rural, educação não formal, registrou, em 2017, a participação de 5.880 pessoas, através de 462 eventos, perfazendo um total de 12.185 horas/aula. Do total de participantes, 66,6% corresponde a ações de Formação Continuada e 32,8% de Programas Especiais com ênfase na Formação Profissional Rural.

Em comparação com o planejado, todas as modalidades ofertadas em Formação Profissional e Programas Especiais da categoria tiveram suas metas para 2017 superadas, apresentando uma variação positiva de 29% no número de participantes total.

ii.b. Análise dos Principais Indicadores e Macroprocessos em Relação aos Resultados Obtidos

Gráfico 12: Comparativo entre número de Eventos e Turmas da Educação Profissional rural com base nos exercícios de 2016, 2017 e planejado 2018



Quadro 06: Comparativo entre número de Eventos e Turmas da Educação Profissional rural com base nos exercícios de 2016, 2017 e planejado 2018

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
EVENTOS FORMAÇÃO CONTINUADA	481	432	345	350	292
EVENTOS FORMAÇÃO INICIAL	02	02	02	03	-
TURMAS ENSINO FORMAL	08	08	08	08	08
EVENTOS PROGRAMAS ESPECIAIS FPR	28	29	72	112	77

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

As metas previstas para 2017 tiveram como base para sua estimativa o número de eventos realizados no ano anterior. Em eventos de Formação Continuada, houve uma redução de 20% em função das mudanças operacionais relacionadas ao novo sistema de cadastro de eventos (SENAR nas Nuvens) e a expectativa de dificuldades no estabelecimento das parcerias institucionais em função da regularidade fiscal dos parceiros. Outro motivo para a redução está relacionado a mudança de classificação de Eventos de Programas Especiais com finalidade para FPR, fato que pode ser observado com a variação positiva sobre o indicador, demonstrando um aumento de 148,27%.

O programa SENAR nas Nuvens (SNN), sistema de cadastro nacionalizado que congrega todas as informações concernentes ao recrutamento, avaliação, registro e certificação de participantes dos eventos do SENAR, foi implementado em janeiro de 2017 ainda com funcionalidades diferentes dos procedimentos já adotados pela nossa regional. Além disso, a dificuldade na adaptação dos parceiros com o sistema SNN foi acima do esperado. Destaca-se também a demora na parametrização dos nossos procedimentos, baseados no fluxo nacional, com prazos de cumprimento extensos que frustraram a execução dos eventos nos dois primeiros trimestres de 2017.

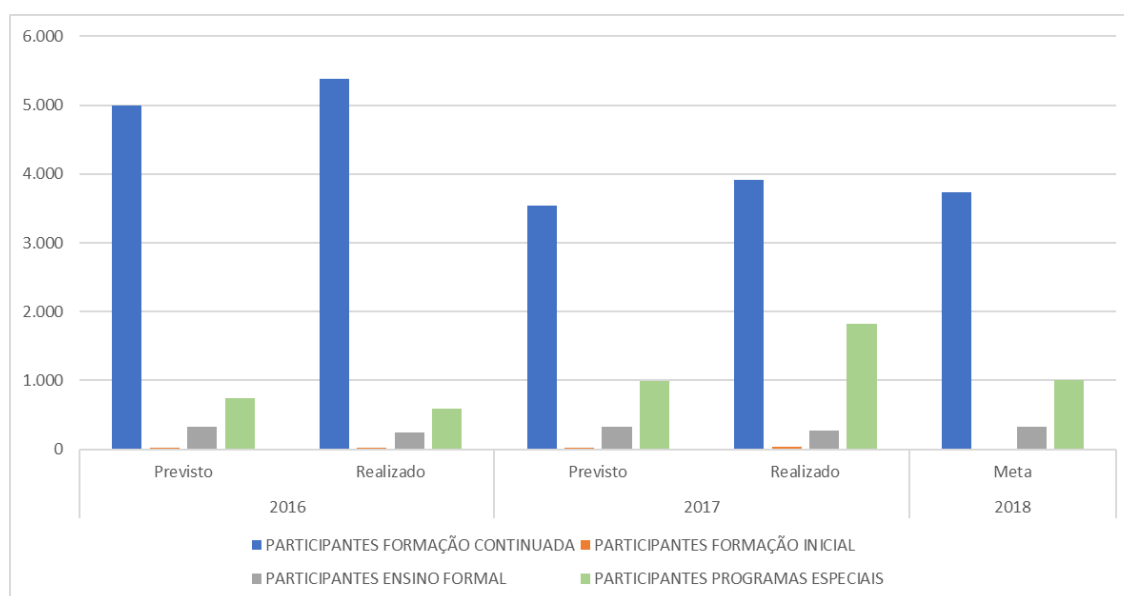
Em 2017 outro fato gerador para a redução da estimativa de eventos em relação ao exercício de 2016 foi a dificuldade no estabelecimento de Termos de Cooperação Técnica e Financeira com Sindicatos Rurais em função da falta de regularidade fiscal no que tange a Tributos Federais, certidão conjunta da Receita Federal e INSS além do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

Em relação ao planejado e executado no exercício, todos os indicadores foram positivos, não havendo discrepâncias para maior ou menor. A maior variação percentual recai sobre o número de eventos de Programas Especiais com finalidade para FPR com 55,55% positivos.

A expectativa da meta para 2018 foi baseada no realizado de 2017, em número de eventos de FPR – Formação Continuada. A redução de 16,57% foi estimada em função da menor demanda de eventos por parte dos parceiros conveniados, fato que já está sendo sanado e corrigido na Reformulação Orçamentária de 2018.

A ausência de planejamento de Eventos de Formação Inicial, caracterizada por cursos de natureza de programação Aprendizagem se refere a falta de demanda à época do planejamento por parte de empresas para o cumprimento da cota de jovem aprendiz.

Gráfico 13: Comparativo entre número de Participantes da Educação Profissional Rural com base nos exercícios de 2016, 2017 e planejado 2018.



Quadro 07: Comparativo entre número de Participantes da Educação Profissional rural com base nos exercícios de 2016, 2017 e planejado 2018

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Participantes Formação Continuada	4.998	5.377	3.547	3.916	3.728
Participantes Formação Inicial	19	19	20	36	-
Participantes Ensino Formal	320	243	320	277	320
Participantes Programas Especiais FPR	743	588	987	1.828	1.005

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Na análise de participantes o quadro repete o padrão observado nos indicadores de número de eventos, em relação à estimativa de metas para 2017 em relação ao executado de 2016. A redução de 34% também inclui um cálculo médio de vagas oferecidas, sendo a média de participantes realizados em 2016 de 12,44 alunos por turma e no previsto para 2017 de 10,28 alunos por turma.

O número de vagas previstas para o Ensino Formal segue a capacidade de oferta dos Polos de Apoio Presencial, perfazendo uma média de 40 vagas por novas turmas. No entanto, o número de vagas colocadas à disposição da regional depende da política do MEC, sendo uma variável que foge ao controle da regional.

A estimativa de planejamento para 2017 para os indicadores de Participantes de Programas Especiais previu o aumento significativo de demandas do Programa Negócio Certo Rural e Programa Balde Cheio.

No que tange ao resultado do exercício em relação ao previsto e realizado, observa-se que todos os indicadores, exceto o Ensino Formal, têm variação positiva. No caso específico de Programas Especiais de FPR destacamos a realização dos eventos do Programa Cidadania Rural que não haviam sido previstos no Planejamento Anual de Trabalho para o exercício de 2017.

Quanto a estimativa da meta para o exercício de 2018, os valores correspondem ao número de vagas máximas para cada evento e obedecem aos mesmos critérios do planejamento dos eventos.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

Consideramos os resultados da diretriz satisfatório, tendo em vista o cumprimento das metas estabelecidas para o exercício, bem como a conformidade da oferta formativa do SENAR com a Legislação Pertinente.

A redução da oferta, em números absolutos pode demonstrar uma limitação da Administração Regional. No entanto, registra-se que algumas ofertas são modulares e devem ser contabilizadas por turma e não por eventos, tais como os Programas Especiais Negócio Certo Rural, Sucessão Familiar, Empreendedor Rural e Monitoria da Qualidade do Leite. Nesses casos, há uma variação de 03 a 17 módulos por turma, gerando um movimento maior do que o demonstrado nos quadros de resultados.

Ainda assim a estimativa de redução das metas para 2018 correspondem a uma adequação orçamentária em função das receitas diretas da instituição e a dedicação para outras vertentes de trabalho, como a Assistência Técnica e Gerencial e a Promoção Social.

iii.b. Ações Para Melhoria de Desempenho

Todas as ações de melhoria dos processos, normativos e produtos da Formação Profissional Rural implementadas em 2017 refletem a disposição da equipe do SENAR em adequar a Administração Regional às melhores práticas de gestão associadas à metodologia institucional.

A normatização dos procedimentos relativos à mobilização, instrutoria e supervisão definem os parâmetros desejados pela Administração Regional, promovendo uma avaliação criteriosa com ações de retificação ou ratificação dos processos.

No que tange ao Ensino Formal, o esforço se concentrará na redução da evasão, principalmente no que concerne ao primeiro período do curso, etapa com maior concentração da desistência do aluno. O monitoramento do motivo que leva o participante a evadir pode auxiliar na definição de estratégias capazes de modificar o quadro negativo.

3.2.2. Programas de desenvolvimento humano destinado a dirigentes, técnicos, pessoal de apoio e agentes da Formação Profissional Rural, Promoção Social e Assistência Técnica e Gerencial

i. Descrição

Descrição Geral	
O objetivo é elevar os níveis de competência dos recursos humanos envolvidos direta ou indiretamente nas suas ações educativas de modo a garantir o padrão de qualidade da instituição. Os programas devem ocorrer em diferentes níveis, compatibilizando os interesses dos envolvidos com os da organização, considerando-se os critérios de administração e desenvolvimento de pessoal da instituição.	

Responsável	Carla Valle
Cargo	Gerente Técnica
CPF	047.802.177-17

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 diretriz está diretamente relacionada ao objetivo estratégico Melhoria da qualidade dos produtos de FPR

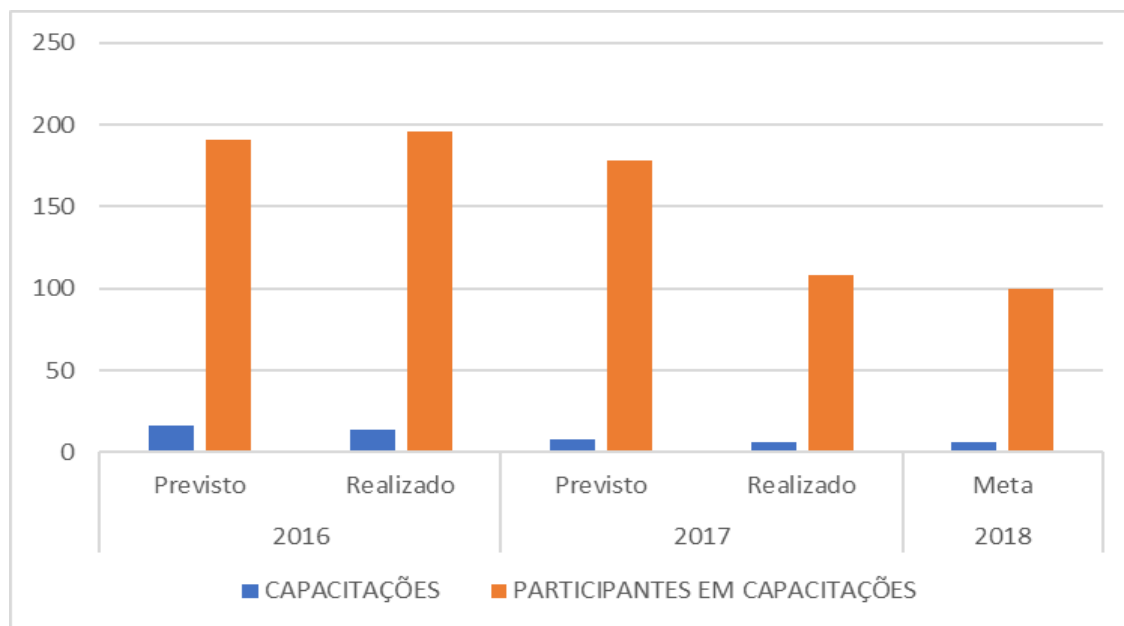
O Desenvolvimento de Talentos Humanos concentra as capacitações de agentes da FPR, PS, ATEG e Programas Especiais, sejam na modalidade presencial ou a distância. Estas ações de aperfeiçoamento são essenciais para a garantia da qualidade dos produtos e serviços da Administração Regional, tanto na introdução da metodologia para novos agentes quanto na atualização de instrutores, mobilizadores, equipe técnica e supervisores referente as mudanças do processo educacional relacionadas ao mundo do trabalho.

Com Itinerários Formativos bem definidos, os agentes devem participar ativamente da oferta de capacitações, que podem englobar desde atualizações metodológicas à inclusão de pessoas com deficiência nos eventos do SENAR. A oferta formativa é variada e atende as principais atribuições de cada agente.

No exercício de 2017 foram desenvolvidas diferentes capacitações envolvendo mobilizadores, instrutores, equipe técnica e supervisores da FPR e PS.

ii.b. Análise dos Principais Indicadores e Macroprocessos em Relação aos Resultados Obtidos.

Gráfico 14: Comparativo entre número de eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, com base no previsto e realizado de 2016 e 2017 e a meta para 2018



Quadro 08: Comparativo entre número de eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, com base no previsto e realizado de 2016 e 2017 e a meta para 2018

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Capacitações	16	14	8	6	6
Participantes em Capacitações	191	196	178	108	100

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

O número de capacitações estipulado para 2017 teve como base o realizado de 2016 com uma previsão de redução de 42%, tendo em vista a necessidade de concentrar esforços nas capacitações metodológicas de agentes da FPR e PS, diminuindo o número de oficinas e reuniões regionais no exercício de 2017. A redução do número de eventos planejados do exercício de 2017 em relação ao realizado de 2016 também se deve a não realização de programações específicas de programas em parceria com outras instituições, tal como as capacitações tecnológicas promovidas pelos Programas Balde Cheio e Bule Cheio, parceria com a FAERJ e o SEBRAE.

Em relação ao previsto e realizado em 2017, a redução merece atenção por registrar uma variação negativa de 25% no número de eventos e de 39,32% em número de participantes, fato ocasionado pela não realização de uma capacitação tecnológica do Programa Balde Cheio e uma oficina de instrutores.

No que tange ao Planejado para 2018, os eventos tiveram como base a dinâmica de eventos de DTH (Desenvolvimento de Talentos Humanos) vigente em 2017 e atenderá a demanda de capacitação de mobilizadores, instrutores e técnicos dos programas em parceria com o SEBRAE e FAERJ.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

Apesar da frustração de alguns eventos programados, o resultado foi muito positivo. Ressalta-se também que uma nova equipe de mobilizadores foi capacitada para início imediato, cobrindo regiões com menor atuação do SENAR, a exemplo dos municípios de Resende, Nova Friburgo e Rio de Janeiro.

A equipe de novos instrutores cobriu áreas de conhecimento desfalçadas em número de especialistas, tais como empreendedorismo, mecanização agrícola, floricultura e agroecologia.

iii.b. Ações Para Melhoria de Desempenho

Para melhoria do desempenho do processo de desenvolvimento de talentos humanos o SENAR AR/RJ buscará o auxílio da equipe da Administração Central na formatação de atualizações metodológicas para instrutores do quadro, investindo na melhoria da qualidade dos planos instrucionais (planos de aula) e no processo de avaliação de participantes.

Também estão previstos para 2018 a capacitação de agentes no Programa APOENA que prepara mobilizadores, instrutores, supervisores e equipe técnica para a inclusão de pessoas com necessidades especiais nos eventos do SENAR.

O processo de capacitação de agentes através da educação a distância tem sido implementado pela Administração Central ao longo dos últimos dois anos, objetivando a redução de custos, principalmente no que concerne aos módulos sobre fundamentos teóricos e tópicos institucionais. A Regional do Rio de Janeiro procurará intensificar a indicação de agentes na modalidade, respeitando a necessidade de avaliar as dinâmicas de micro aulas e simulações de forma presencial ou utilizando tecnologia apropriada.

3.2.3. Assistência Técnica e Gerencial de Forma Complementar às Ações de FPR

i. Descrição

Descrição Geral

A Assistência Técnica e Gerencial será prestada pelo SENAR com base em metodologia de desenvolvimento de competências necessárias à gestão adequada da propriedade rural e utilização de Técnicas e ferramentas administrativas, associando gerenciamento e produção em um processo dinâmico de aprendizagem. A iniciativa irá preencher uma grande lacuna de assistência tecnológica e extensão rural verificada no campo. Visa estabelecer e implantar um modelo de gestão e operação assistência técnica continuados que contemplam todos os processos da cadeia produtiva da propriedade. Baseia-se em mérito e tem o objetivo de melhorar a produtividade e a renda, a evolução socioeconômica dos produtores, famílias e da comunidade, além de promover o desenvolvimento sustentável.

Responsável	Maurício Salles
Cargo	Assessor Especial
CPF	006.610.967-18

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 diretriz está diretamente relacionada ao objetivo estratégico Eficiência na Implantação da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR

O SENAR AR/RJ vem desenvolvendo a Assistência Técnica e Gerencial para produtores da bovinocultura de leite, desde maio de 2016, ainda com crescimento lento, mas utilizando apenas recursos orçamentários da instituição e em parceria com os Sindicatos Rurais.

A oferta de ATEG em parceria com os Sindicatos Rurais é subsidiada em parte pelo SENAR AR/RJ e em parte pelo produtor rural, que paga o serviço ao parceiro conveniado, no caso, os Sindicatos Rurais. Os valores obedecem uma participação escalonada, dependendo da produção diária da propriedade rural participante.

Para participar do Programa, o produtor rural assina um termo de adesão que lhe garante as condições de atendimento, bem como direitos e obrigações. A Assistência Técnica e Gerencial tem como princípio a mudança de conceitos associados a gestão e o sucesso do empreendimento e depende tanto do trabalho do técnico da assistência quanto do produtor rural.

A estrutura da área de Assistência Técnica e Gerencial do SENAR AR/RJ coordena o trabalho dos técnicos e parceiros com supervisões in loco, acompanhando o desempenho de técnicos e produtores, ratificando e retificando o processo. Os Sindicatos Rurais conveniados no exercício foram: Barra Mansa, Campos dos Goytacazes, Conceição de Macabu, Itaperuna, Natividade, Santo Antônio de Pádua e Valença.

Durante o exercício de 2017, 90 produtores rurais participaram da ATEG no Rio de Janeiro.

ii.b. Análise dos Principais Indicadores e Macroprocessos em Relação aos Resultados Obtidos

Quadro 09: Comparativo entre número de eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, com base no previsto e realizado de 2016 e 2017 e a meta para 2018 – Produtores Atendidos ATEG

Análise dos Indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Produtores Atendidos ATEG	60	60	80	90	90

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

A ATEG no Rio de Janeiro tem se desenvolvido com recursos orçamentários próprios e com base nos resultados obtidos em 2016, calculou um crescimento na ordem de 133% para 2017. No entanto, o realizado superou a meta estipulada para o exercício, ampliando o atendimento em 150% em relação ao ano anterior.

iii. Conclusão

iii.a. Avaliação do Resultado

A vertente de trabalho ATEG é um grande desafio institucional, assumido pela Administração Regional com entusiasmo e responsabilidade. Com mais de 13 anos de experiência na capacitação de técnicos no processo de transferência de tecnologia, fazem parte do quadro de prestadores de serviços os melhores profissionais para atuação no processo.

A efetividade do acompanhamento oferecido pelo SENAR AR/RJ pode ser verificada pelos resultados positivos de aumento de produtividade e rentabilidade das unidades produtivas e pela satisfação dos produtores, apresentada abaixo.

Quando considerado apenas no ano de 2017, o aumento médio da produção de leite mensal nas propriedades atendidas pelo Programa de ATEG foi de 7%.

Considerando, entretanto, as propriedades rurais que receberam assistência técnica e gerencial desde o início da implantação do programa em meados de 2016, o aumento médio na quantidade produzida de leite mensal equivale a 30%; resultado direto da qualidade e competência das orientações prestadas pelo técnico de campo, permitindo o aumento direto na receita obtida pelo produtor.

iii.b. Ações Para Melhoria de Desempenho

Em 2018 buscaremos, através de parcerias públicas e privadas ampliar o programa para as cadeias produtivas do café e da pecuária de corte, além de ampliar o número de técnicos capacitados tanto na metodologia da ATEG, oferecida a distância pelo SENAR Administração Central, quanto nas capacitações tecnológicas oferecidas pela parceria com a FAERJ e SEBRAE.

3.3. Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico

3.3.1. Estágio de Desenvolvimento

O Planejamento Estratégico do SENAR AR/RJ foi elaborado em setembro de 2015, com período de desenvolvimento para 2016 a 2019. Sua primeira verificação foi realizada em junho de 2016, ampliando os objetivos estratégicos com base nas temáticas essenciais ao Programa de Nivelamento das Administrações Regionais do SENAR.

Em 2017 concluímos o segundo ano de desenvolvimento do Planejamento Estratégico, ajustando os focos de trabalho de acordo com a capacidade operativa da Administração Regional, com a implementação do Programa de Nivelamento das Regionais do SENAR e a integração da nova equipe de empregados do SENAR AR/RJ. Uma nova revisão será feita em 2018.

3.3.2. Metodologia de Formulação, de Avaliação e de Revisão dos Objetivos Estratégicos

A Metodologia utilizada para elaboração do Planejamento Estratégico abordou quatro fases distintas: Fase I - Diagnóstico Estratégico; Fase II - Missão; Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos e Fase IV - Controle e Avaliação.

Para a avaliação e revisão dos objetivos estratégicos utilizou-se de oficinas e reuniões com a equipe.

3.3.3. Indicadores de Desempenho Relacionados à Gestão Estratégica

À época da elaboração do Planejamento Estratégico não foram mensurados indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica.

Houve uma preocupação da instituição na definição dos objetivos, mas não houve uma métrica definida para a avaliação. Os objetivos foram desdobrados em macroprocessos ou projetos e seu planejamento e execução definidos juntamente com os demais produtos da instituição.

Em 2017, foi implementado o Programa de Nivelamento das Administrações Regionais, priorizando o reforço na equipe e a melhoria dos processos administrativos e metodológicos. A revisão do Planejamento Estratégico 2016-2019, no exercício de 2018, permitirá a definição de indicadores associados aos objetivos estratégicos atualizados, proporcionando uma visualização mais adequada e pertinente dos resultados alcançados.

O SENAR AR/RJ sempre utilizou como indicadores para avaliar o desempenho da gestão a eficácia, a eficiência, a economicidade e a efetividade, tendo como base os objetivos preconizados e os resultados efetivamente alcançados. Uma comissão foi estabelecida para determinar e monitorar os indicadores de desempenho da entidade, de modo a garantir sua utilização nas tomadas de decisão gerenciais.

➤ Indicadores de Eficácia

Para medir a eficácia de nossa execução, levamos em consideração as metas físicas estabelecidas para 2017 em relação ao exercício anterior. O parâmetro indicativo da meta também será demonstrado no quadro posterior.

A categoria Ensino Formal / Técnico em Agronegócio não foi incluída na análise dos indicadores de gestão quando em referência ao exercício anterior.

As variáveis observadas neste indicador são:

- Número de eventos realizados.
- Número de participantes dos eventos.
- Carga horária total dos eventos.

Número de Eventos Realizados

Tabela 02: Comparativo entre Número de Eventos Realizados 2016/2017

Exercício / Meta	Número de Eventos Realizados					Total
	FPR	FPR/PE	PS	PS/PE	DTH	
2016	434	29	45	52	14	574
Meta 2017	347	72	32	26	08	485
% Meta em Relação 2016	79,95%	248,30%	71,11%	50%	57,14%	84,5%
2017 Realizado	350	112	39	28	06	535
% Atendimento da Meta	100,86	155,55	121,87	107,69	75,00	110,30

Fonte: SENAR-RJ

Tendo como base o exercício de 2016, o número de eventos planejado para 2017 foi reformulado a partir das dificuldades encontradas na execução por parte dos parceiros, seja em função da regularidade fiscal e impossibilidade de

formalização de Termos de Cooperação ou na adaptação dos agentes instrutores e mobilizadores no uso do sistema de cadastro nacionalizado SENAR nas Nuvens.

Houve uma retração no planejado para 2017 em relação ao exercício de 2016. Apenas no que tange a Programas Especiais de FPR a meta foi ampliada, neste caso em 248%. Este fato ocorreu pela reclassificação de eventos de FPR para Programas Especiais FPR, tais como Orientação e Validação dos trabalhos do Programa Balde Cheio e na ampliação da execução do Programa Especial Negócio Certo Rural.

Nas demais vertentes de trabalho, a redução em relação ao exercício anterior foi direcionada a partir das dificuldades já mensuradas neste documento.

No que tange ao planejado e executado para o exercício, as variações foram positivas. No entanto, no total o número de eventos executado foi superior em 110% do estimado. O único item com variação negativa foi o de eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, onde não foram desenvolvidos uma capacitação do Programa APOENA (Inclusão de pessoas com deficiência nos eventos do SENAR) e uma oficina para instrutores.

Número de Participantes nos Eventos

Tabela 03: Comparativo entre Número de Participantes em Eventos Realizados 2016/2017

<i>Exercício / Meta</i>	Número de Participantes em Eventos					<i>Total</i>
	FPR	FPR/PE	PS	PS/PE	DTH	
2016	5.396	588	1.183	758	196	8.121
Meta 2017	3.567	987	390	500	178	5.622
% Meta em Relação 2016	66,10%	167,85%	32,96%	65,96%	90,81%	69,22%
2017 Realizado	3.592	1.828	728	601	108	6.857
% Atendimento da Meta	100,70%	185,20%	186,66%	120,20%	60,67%	121,96%

Fonte: SENAR-RJ

O número de participantes em eventos também é um importante indicador de eficácia, tendo em vista a possibilidade de avaliar se a oferta de cursos e treinamentos está atendendo às necessidades formativas da população rural fluminense.

No total de participantes estabelecido como meta para 2017, previa-se realizar aproximadamente 70% em relação ao total de participantes/realizado em 2016, em razão da própria redução do número de eventos. Nas demais vertentes a única com variação positiva foi em Programas Especiais de Formação

Profissional Rural, fato ocorrido pela reclassificação de eventos de FPR para Programas Especiais FPR, tais como Orientação e Validação dos trabalhos do Programa Balde Cheio e na ampliação da execução do Programa Especial Negócio Certo Rural.

A análise por item no comparativo entre o planejado e executado para 2017 demonstra que em todos as vertentes de trabalho, exceto Desenvolvimento de Talentos Humanos, as metas foram plenamente atingidas e ficaram muito próximas do planejado. O resultado de DTH refletiu a execução de apenas 60,67% do planejado para participantes, ocasionado pelo menor número de participantes por evento. No caso do Treinamento de Metodologia para Supervisores, o número de participantes incluía apenas a equipe da Gerência Técnica, composta por 08 empregados e um colaborador.

Tabela 04: Relação de Alunos por Evento: 2016/2017

Média de Participantes por Evento						
Número de Participantes Realizados						
Ano	FPR	FPR/PE	PS	PS/PE	RH	Total
2016	12,4	21	26,2	14,5	14	14,1
2017	10,26	16,32	18,66	21,46	18	12,81
%Meta em Relação a 2016	82,82 %	65,23%	67,93%	132,62 %	158,92 %	82,19%
Meta 2017	10,27	13,70	17,80	19,23	22,25	11,59
% Atendimento da Meta	99,90 %	119,12 %	104,83 %	111,59 %	80,89%	110,52 %

Fonte: SENAR-RJ

Ainda relacionado ao indicador de número de participantes, cabe a informação sobre a média de participantes por vertente de trabalho, ainda considerando o exercício de 2016 para elaboração da meta de 2017 e o executado no período.

Em relação a definição da meta para 2017 com base no executado de 2016 houve uma expectativa de redução do número de participantes de Formação Profissional Rural, Programas Especiais de FPR e Promoção Social. Em Programas Especiais a estimativa de maior participação foi orientada pelo planejamento de eventos na área de saúde do homem e da mulher, com previsão de mais de 50 participantes por atividade.

Em relação ao planejado e ao executado no período, as médias de alunos por evento foram no total superiores em 110,52%, representando 11,59 participantes por turma. As maiores médias são registradas em Programas Especiais de Promoção Social em função dos eventos de Saúde da Mulher e Saúde do Homem, em Promoção Social pelo maior de atividades de tipo de programação "Palestras e oficinas", com maior número de participantes.

Apenas a programação de Desenvolvimento de Talentos Humanos obteve variação negativa significativa em relação à média planejada para a categoria, conforme já mencionado no item Número de Participantes.

Carga Horária Total dos Eventos

Em relação à definição da carga horária total dos eventos para a Meta do Exercício de 2017 com base no exercício anterior, a unidade previu que haveria uma redução da carga horária em função da redução do número de eventos.

Em relação ao planejado e executado em 2017, os resultados foram positivos, registrando um aumento de 123% em relação a carga horária definida para o exercício. A categoria que obteve o menor desempenho, mais uma vez acompanhando a redução do número de eventos foi a área de Desenvolvimento de Talentos Humanos.

Tabela 05: Comparativo entre Carga Horária ministradas em Eventos Realizados 2016/2017

Carga Horária Ministrada em Eventos						
Exercício / Meta	FPR	FPR/PE	PS	PS/PE	RH	Total
2016	9.978	1.915	436	776	168	13.273
Meta 2017	7.768	1.988	392	368	152	10.668
% Meta em Relação 2016	77,85%	103,81%	89,90%	47,42%	53,85%	80,52%
2017 Realizado	10.232	1.953	472	392	98	13.147
% Atendimento da Meta	131,71%	98,23%	120,40%	106,52%	64,47%	123%

Fonte: SENAR-RJ

➤ **Indicadores de Eficiência**

Relação do Número de Eventos Realizados com a Força de Trabalho

Em 2017 analisamos a força de trabalho utilizada para realização dos eventos de **Formação Inicial e Continuada, Ensino Formal e Assistência Técnica e Gerencial** do SENAR, lembrando que nossa equipe era composta por 13 funcionários e 04 colaboradores (estagiários e terceirizados) e, a partir de setembro de 2017, foram feitas 08 novas admissões, provenientes do Processo Seletivo ocorrido no exercício, totalizando 21 funcionários.

No caso específico deste indicador, utilizamos para fins de demonstração o quantitativo de pessoas que desempenham funções com os processos de planejamento, coordenação, acompanhamento pedagógico, supervisão, divulgação, logística, prestação de contas, cadastro e certificação das ações da unidade regional. Com o total de 12 funcionários e um prestador de serviços,

realizou-se a divisão nas seguintes vertentes de trabalho: FIC – Formação Inicial e Continuada, ATEG – Assistência Técnica e Gerencial, e Ensino Formal.

Destaca-se o fato de que, com as novas contratações, ocorreu o remanejamento de antigos funcionários para outras atividades gerando a mesma força de trabalho de colaboradores para 2017.

Este indicador tem como objetivo demonstrar a produtividade da força de trabalho essencial, uma vez que permite uma avaliação precisa do esforço empregado para gerar os produtos e serviços.

A eficiência do processo será medida pela relação entre o resultado obtido na medição do indicador de produtividade e o índice estabelecido como padrão do processo.

Com a inclusão do Ensino Formal e da ATEG no escopo dos produtos oferecidos pelo SENAR, a medida para verificar a força de trabalho tende a ser diferenciada, visto que no Ensino Formal o empenho da força de trabalho é distribuído pela atenção ao polo de ensino a distância e a Assistência Técnica por propriedade assistida.

Na Formação Inicial Continuada a medida padrão é de 70 eventos por funcionário/ano. Na análise da tabela, verificamos que em 2017, a força de trabalho era de 66,87 eventos/funcionário/ano, próximo do esperado para a Formação Inicial e Continuada, enquanto no Ensino Formal a média foi de 08 turmas/funcionário/ano. Na Assistência Técnica, agora medida neste exercício, a medida padrão é de 30 propriedades/funcionário/ano.

Tabela 06: Relação nº de Eventos / Força de Trabalho

Variável	Exercício	Medida		Força de Trabalho (B)	Número de Eventos (A)	Relação (A/B)
		Padrão	Unidade			
FIC – Formação Inicial Continuada	2016	70	Eventos	09	574	63,77
Ensino Formal		08	Turmas	03	08	2,66
FIC – Formação Inicial Continuada	2017	70	Eventos	08	535	66,87
Ensino Formal		08	Turmas	02	16	08
ATEG		30	Produtores	03	90	30

Relação do Número de Eventos Realizados com o Número de Municípios

A relação entre o número de eventos realizados (Eventos FIC e Ensino Formal – Habilitação Técnica e ATEG) em 2017 foi de 7,76 eventos por município, em relação ao exercício anterior, a média de ações por município foi menor. Entretanto, a abrangência territorial foi maior, resultante em uma variação de 9,23% no número de municípios atendidos entre um exercício e outro.

Tabela 07: Relação nº de Eventos / nº de Municípios: 2016/2017

Ano	Nº Eventos (A)	Nº Municípios (B)	Relação A / B
2016	582	65	8,95
2017	551	71	7,76
Δ %	-5,32	9,23%	-15,86%

Fonte: SENAR AR/RJ

Relação do Número de Participantes Aptos e Não Aptos

Na análise da avaliação de participantes, considera-se como matrícula o participante dos eventos do SENAR AR/RJ, inclusive em estruturas modulares, antes da sua avaliação. O número de matrícula não indicará o total de participantes informados nas tabelas anteriores pois representa a participação do aluno nos encontros e não por turma, ou seja, em estruturas modulares o participante será avaliado a cada módulo ou encontro.

No exercício de 2017 todo o controle e registro dos eventos e participantes passou a ser feito através de sistema nacional de cadastro SENAR nas nuvens. Com o uso de nomenclaturas diferentes do antigo sistema utilizado, cabe, para entendimento dos dados utilizados na tabela abaixo, a definição dos seguintes status: evasão (considera o participante inscrito, com frequência inicial e abandono) e desistente (considera o participante inscrito que não comparece ao evento).

O item desistente, utilizado pelo SENAR nas Nuvens, registra o aluno recrutado e selecionado para um evento e que efetivamente não comparece. O número registrado na tabela, com percentual de 9,30% do total de matrícula é bastante preocupante, pois demonstra uma falha no processo de mobilização. Em 2018 estão previstas capacitações sobre o uso do SENAR nas Nuvens pelo qual se espera melhorar o desempenho dos agentes da mobilização quanto às funcionalidades do sistema.

Usando como referência o exercício de 2016 para acompanharmos a evolução de participantes aptos e não aptos de 2017, constatamos que em função do novo status desistente, o percentual de participantes aptos foi reduzido de um

exercício para o outro, registrando que 86,70% do total de participantes foi considerado apto.

A evasão e a reprovação dos participantes permaneceram dentro dos níveis de normalidade em processos de Educação Profissional Rural e Promoção Social, além de seus Programas Especiais.

Tabela 08: Relação de Participantes Aptos e Inaptos

Anos	Matrícula	Evasão	%	Reprovados	%	Aptos	%	Desistente	%
2016	12.424	294	2,36	243	1,95	11.887	95,67	NI	-
2017	9.888	293	2,97	103	1,04	8.573	86,70	919	9,30
Δ%	-20,41	-0,34		-57,61		-27,11		-	

Fonte: SENAR-RJ

➤ Indicadores de Efetividade

Pesquisa de Satisfação

A pesquisa de satisfação é um mecanismo de verificação utilizado em todos os treinamentos para obter a avaliação dos participantes imediatamente ao término da ação. O questionário é facultativo e não identificado. A pesquisa é digitada pelos agentes mobilizadores no ato do encerramento do relatório da ação em sistema de cadastro do SENAR.

Esta pesquisa foi realizada no exercício de 2017 com 28% do total dos participantes de Formação Profissional Rural, imediatamente após a conclusão dos eventos.

Tabela 09: Principais itens levantados na Pesquisa de Satisfação 2017

Opções	Conhecimento do Instrutor Sobre o Conteúdo do Evento	Capacidade do Instrutor de Transmitir seu Conhecimento	Aprendizagem dos Assuntos Abordados
Ótimo	83,10%	83,70%	73,06%
Bom	15,21%	14,41%	25,55%
Regular	0,30%	0,20%	0,80%
Ruim	0,0%	0,00%	0,10%
Sem Resposta	1,39%	1,69%	0,50%

Fonte: SENAR AR/RJ

Tabela 10: Principais sugestões para melhorar o evento levantadas na Pesquisa de Satisfação 2017

Sugestão para melhorar o evento		
Itens	%	Total
Aumentar conteúdo programático	5,37	54
Aumentar número de cursos na região	61,63	620
Aumentar os materiais instrucionais para aulas práticas	1,89	19
Detalhar mais o conteúdo/imagens do material didático	0,60	6
Melhor divulgação dos cursos do Senar	5,47	55
Ter mais módulos nos cursos	3,88	39
Sem resposta	20,58	207

➤ **Indicadores de Economicidade**

Ao usar a economicidade como indicador, tem-se como objetivo medir o resultado do processo de melhoria contínua do SENAR-RJ no trabalho de capacitação de produtores e trabalhadores rurais. São utilizados os indicadores, abaixo relacionados:

- Despesa corrente por hora/aula;
- Despesa corrente por aluno.

Despesas Correntes por Hora / Aula

A utilização das despesas correntes por hora/aula é um indicador utilizado pelo SENAR-RJ há vários anos, sendo capaz de medir a economicidade do nosso produto final.

No item despesa corrente e na carga horária, também estão somados os valores recebidos em 2016 para execução do curso Técnico em Agronegócio, parceria com o SENAR Brasil. No que tange a carga horária observa-se que foram somadas 13.147 horas de Formação Inicial Continuada (FPR, PS, Programas Especiais FPR e PS, Recursos Humanos) a 6.705 horas de Habilitação Técnica em Agronegócio.

Tabela 11: Despesas Correntes / nº. Horas - aula 2016-2017

Ano	Despesa Corrente (R\$)	Nº Horas Aula*	Relação
	A	B	A/B
2016	5.293.850,63	17.593	300,90
2017	5.969.609,84	19.852	300,70

Despesas Correntes por Aluno

No item despesa corrente, também estão somados os valores recebidos em 2017 para execução do curso Técnico em Agronegócio, parceria com o SENAR Brasil. No total de alunos de 2017 também estão contabilizados os alunos matriculados no Curso Técnico em Agronegócio, correspondente a 277 alunos em 08 novas turmas e 90 produtores da ATEG.

Apesar do aumento da relação entre a despesa corrente por aluno, consideramos os valores compatíveis com a programação disponibilizada para o público alvo do SENAR AR/RJ, considerando que as ações de Assistência Técnica e Gerencial são disponibilizadas mensalmente aos 90 produtores assistidos.

Tabela 12: Despesas Correntes / nº de Alunos - 2016/2017

Ano	Despesa Corrente (R\$)	Nº Alunos	Relação
	A	B	A/B
2016	5.293.850,63	8.519	621,41
2017	5.969.609,84	7.224	826,35

3.3.4. Revisões Ocorridas no Planejamento Estratégico, sua Descrição e Periodicidade

Junho de 2016 – Com a participação do SENAR Administração Central foi feito o primeiro ajuste do Planejamento Estratégico, ampliando os objetivos e contemplando focos essenciais ao Programa de Nivelamento das Administrações Regionais, tais como Comunicação e Arrecadação.

Julho de 2017 – Com participação apenas dos responsáveis pelos Focos Estratégicos foram revisados todos os macroprocessos, suprimindo aqueles que não seriam possíveis de aplicabilidade no momento. Por exemplo, no ajuste do foco estratégico, foram suprimidos os macroprocessos correspondentes a ATEG da olericultura, tendo em vista o estudo prévio do interesse dos produtores das regiões de Teresópolis e Petrópolis, que anseiam por um modelo de Assistência Técnica que não corresponde a metodologia do

SENAR, e sim por um modelo de Assistência voltada a resolução de problemas pontuais.

3.3.5. Envolvimento da Alta Direção (Diretores)

A direção da Administração Regional do SENAR no Rio de Janeiro tem envolvimento direto com a consecução do Planejamento Estratégico e a definição das prioridades da instituição.

O Conselho Administrativo do SENAR, avalia periodicamente os resultados finalísticos da instituição, bem como o alinhamento das metas aos objetivos estratégicos.

3.3.6. Alinhamento das Unidades ao Planejamento Estratégico

O SENAR AR/RJ não possui unidades, concentrando suas atividades apenas em sua sede administrativa, atuando em parcerias locais através dos seus parceiros conveniados.

3.3.7. Principais Dificuldades e Mudanças Previstas

A principal dificuldade encontrada no desenvolvimento do Planejamento Estratégico do SENAR AR/RJ foi a implementação de novos modelos para públicos específicos com uma equipe ainda reduzida. Com o aumento da força de trabalho, a partir de setembro de 2017, está sendo possível retomar projetos essenciais à plena execução dos objetivos estratégicos.

No caso da Comunicação Institucional e da Arrecadação, focos anteriormente não previstos, a contratação de profissionais para atuação direta trará resultados positivos e diretos para a Administração Regional em curto e médio prazo.

O ajuste de foco para a ATEG obedeceu a capacidade operacional da instituição alinhada às expectativas dos produtores rurais, como no caso da olericultura.

A prospecção de oportunidades de parceria e captação de recursos, também previstas como macroprocessos para Arrecadação, não deixarão de ser priorizadas. No entanto, até o final do exercício de 2017, a necessidade de investimento na ampliação e recuperação de receita própria via contribuição previdenciária rural foi fortemente trabalhada trazendo garantias estruturais que a Administração Regional necessita.

4. Governança

4.1. Descrição das Estruturas de Governança

O SENAR AR/RJ possui a seguinte estrutura de governança composta pelas seguintes instâncias: Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Superintendência.

A unidade jurisdicionada do SENAR AR/RJ não possui em sua composição interna um Comitê de Auditoria, Unidade de Auditoria Interna, Comitê de Apoio

a Governança e um Sistema de Correição embora receba assessoramento da Unidade de Auditoria presente no SENAR Administração Central para todas as questões relacionadas à essas instâncias. Além disso, o SENAR AR/RJ recorre a estrutura de governança externa, auditoria independente, a fim de dar suporte ao Conselho Administrativo e Conselho Fiscal para aprovação da prestação de contas.

Entretanto, em setembro de 2017, foi criada a Unidade de Controle Interno diretamente presente no SENAR AR/RJ com a proposta de padronizar os procedimentos internos e com o intuito de ampliar o conhecimento inerente à área, melhorar a eficiência dos controles internos, dar suporte a Superintendência quanto à conformidade dos documentos a serem processados, alinhar entendimentos técnicos e discutir temas ligados aos controles internos.

Conselho Administrativo

Estrutura: é composto por cinco membros que incluem o Presidente da Federação da Agricultura do Estado do Rio de Janeiro (presidente nato), 01 representante do SENAR Administração Central, 01 representante da Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Rio de Janeiro – FETAG e 02 representantes de segmentos das classes produtoras.

Base Normativa: Seção I do Regimento Interno do SENAR.

Atribuições: é o órgão máximo no âmbito da Administração Regional do Rio de Janeiro cuja função é cumprir e fazer cumprir as diretrizes emanadas do Conselho Deliberativo do SENAR Administração Central.

Formas de Atuação: possui mandato de 03 anos coincidente com o da Federação da Agricultura do Estado do Rio de Janeiro e visa atuar, direta ou indiretamente de acordo com o grau de responsabilidade estabelecida no referido Regimento Interno, em ações relacionadas as normas operacionais, diretrizes, planos de trabalho, orçamentos, demonstrações financeiras, gestão de pessoas, bens imóveis, convênios e contratos dentre outras formas de atuação.

Relação de Dirigentes e Membros do Conselho Administrativo

Titular / CPF	Suplente / CPF	Entidade que Representa	Período de Gestão
Membros do Conselho Administrativo			
Presidente: Rodolfo Tavares (08356505704)	Heloísio Amorim Machado Júnior (61474495753)	Federação da Agricultura do Rio de Janeiro	18/12/2015 a 17/12/2018
Manoel Affonso Farias Mello (01209957787)	Francisco Jose Barbosa Leite (71632883791)	Representante da Classe Produtora	18/12/2015 a 17/12/2018
Carlos Eduardo Dair Coutinho (65628217700)	Ueber Moreira Poey (32721609734)	Representante da Classe Produtora	18/12/2015 a 17/12/2018
Carmensita Corso (8328883288)	Edalberto dos Santos	Representante do SENAR Administração Central	18/12/2015 a 17/12/2018

	(11268549720)		
Oto dos Santos (02251775790)	Jacir Pereira da Silva (67787843772)	Federação dos Trabalhadores na Agricultura	18/12/2015 a 17/12/2018

Conselho Fiscal

Estrutura: é composto por 03 membros indicados sendo um pela Federação da Agricultura do Estado do Rio de Janeiro, 01 pelo SENAR Administração Central e 01 pela Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Rio de Janeiro.

Base Normativa: Seção IV do Regimento Interno do SENAR.

Atribuições: é o órgão de fiscalização dos atos administrativos da Administração Regional, relacionados com atividades econômicas, financeiras e contábeis.

Formas de Atuação: possui mandato de 03 anos coincidente com o mandato dos membros do Conselho Administrativo e visa atuar, direta ou indiretamente de acordo com o grau de responsabilidade estabelecida na referida base normativa, em atividades relacionadas a execução financeira e orçamentária, auditoria independente / externa, balanço geral, demonstrações financeiras, normativas e regimento interno dentre outras formas de atuação.

Relação de Dirigentes e Membros do Conselho Fiscal

Titular / CPF	Suplente / CPF	Entidade que Representa	Período de Gestão
Membros do Conselho Fiscal			
Roberto Monnerat (04836200768)	Maria Zeni Andrade Moraes (250601607791)	Federação da Agricultura do Rio de Janeiro	18/12/2015 a 17/12/2018
João Batista da Silva (41763467104)	Aloysio José Braga Monteiro (36682152787)	Representante do SENAR Administração Central	18/12/2015 a 17/12/2018
Kátia Regina da Costa Motta (10649600738)	Elicia Ramos da Cruz (7171007749)	Federação dos Trabalhadores na Agricultura	18/12/2015 a 17/12/2018

Superintendência

Estrutura: é composta por uma superintendente designada pelo Presidente do Conselho Administrativo na forma do disposto no art. 26 Inciso VI do Regimento Interno do SENAR Administração Central.

Base Normativa: Seção II do Regimento Interno do SENAR.

Atribuições: é o órgão de execução da Administração Regional, consoante as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Administrativo.

Formas de Atuação: atua, direta ou indiretamente de acordo com o grau de responsabilidade estabelecida no Regimento Interno, em ações relacionadas aos programas e projetos de Formação Profissional Rural e Promoção Social, programas de treinamento, aprendizagem metodológica, difusão metodológica, assessoramento a entidades governamentais e privadas, articulação e cooperação com entidades governamentais e privadas, plano anual de trabalho, atividades técnicas e administrativas, documentos financeiros e contas bancárias, normativas, gestão de pessoas, orçamentos, balanço geral, demonstrações financeiras, relatório de atividades e instruções de serviço dentre outras formas de atuação.

Titular / CPF	Suplente / CPF	Entidade que Representa	Período de Gestão
Membro da Superintendência			
Maria Cristina Teixeira de Carvalho Tavares (99053942734)	-	-	18/12/2015 a 17/12/2018

4.2. Gestão de Riscos e Controles Internos

4.2.1. Avaliação da Qualidade e da Suficiência dos Controles Internos

A alta gestão considera que a qualidade dos controles internos é um elemento fundamental para a assertividade e o alcance os objetivos estratégicos. Os controles atuais são adequados à necessidade e a realidade do SENAR AR/RJ e tem contribuído para um bom funcionamento da unidade operacional.

Entendemos que, mesmo tendo a necessidade de melhorias constantes, tais controles são adequados e confiáveis para a mensuração dos indicadores.

Ambiente de Controle

A equipe do SENAR AR/RJ possui as competências técnicas e o compromisso ético para contribuir com uma gestão de risco e controles internos eficientes e eficazes. Pautada na necessidade de aprimorar as competências técnicas da equipe, as gerências da regional disseminam, em cada setor, a implantação de um fluxo de atividades a serem executadas e que está em fase de aperfeiçoamento e padronização pautado em um Código de Conduta inserido na cultura organizacional.

O sistema de controle interno da regional SENAR AR/RJ está inserido em um ambiente satisfatório, contribuindo para o cumprimento dos objetivos da instituição de forma eficiente e eficaz.

Avaliação de Risco

Constantemente medidas são tomadas a fim de identificar e prevenir desvios, perdas e fraudes, através de ações da apuração das informações e com foco em detectar possíveis comprometimentos dos controles dos processos.

O objetivo das atividades desenvolvidas pela Unidade de Controle Interno é promover uma gestão operacional eficaz e disseminar a aderência às políticas definidas pela direção, evitando erros, fraudes e ineficiências nos processos.

Atividades de Controle

Considerando as características, o volume de operações e o nível de controle que se torna necessário, medidas de roteirização e padronização das atividades internas estão sendo adotadas. O uso de ferramentas desenvolvidas e monitoradas pelo próprio SENAR Administração Central, como o Sistema Orçamentário e Gestão de Atividade, que são alimentados pelas Administrações Regionais, tem auxiliado os gestores na tomada de decisão.

O processo de implantação da Unidade de Controle Interno encontra-se na fase de identificação dos processos internos e alinhamento de fluxos de trabalho de cada setor pertencente a Gerência Técnica e a Gerência Administrativo-financeira, assessorando a Superintendência conforme atribuições definidas e criadas pelo SENAR Administração Central através do Programa de Nivelamento.

Estão englobadas ao rol de atividades e ações executadas pela Unidade de Controle Interno do SENAR AR/RJ a consulta de regularidade fiscal, reorganização do fluxo de processos de cada área interna e monitoramento cronológico das atividades. Além disso, é realizada a análise de manuais e editais com foco na prevenção de riscos em conformidade com as normativas estabelecidas com o assessoramento da Unidade Jurídica interna.

Informação e Comunicação

A regional busca comunicar os mecanismos de controle a fim de tornar as ações de reestruturação dos processos comum e acessível a todos os níveis da organização. Assim, alguns procedimentos operacionais estão sendo disponibilizados na “intranet” e a rede de documentos internos está passando por um realinhamento. Com isso, será possível tornar mais clara a identificação de cada setor inserido no organograma institucional e contribuirá com a facilidade de entendimento do sequenciamento das ações, tornando a gestão dos processos internos mais eficiente.

Monitoramento

Como deficiência pode-se mencionar a necessidade de aperfeiçoamento dos indicadores para monitoramento dos resultados gerados favorecendo a tomada de decisão da gestão da regional. Acredita-se que isso seja possível com a utilização de ferramentas tecnológicas e processuais que favoreçam o acesso às informações pelos gestores e tornando as atividades mais mapeáveis e controladas.

Considera-se que a reestruturação dos processos internos ainda está na fase inicial e para que a sua eficácia seja maximizada, torna-se necessária a reorganização física e digital dos documentos e arquivos, a utilização de novos meios de fluidez processual, o monitoramento constante dos fluxos de trabalho e o controle dos resultados obtidos passo a passo. Além disso, pretende-se considerar os riscos em cada nova implantação e o impacto gerado na

produtividade da equipe de acordo com os resultados esperados conforme alinhamento estratégico definido pela gestão da unidade.

4.2.2. Avaliação dos Controles Internos pelo Chefe da Auditoria Interna

Não se aplica.

5. Relacionamento com a Sociedade

5.1. Canais de Acesso do Cidadão

5.1.1. Ouvidoria: Estrutura e Resultados

A Administração Regional não possui serviço de Ouvidoria.

5.1.2. Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e Resultados

A Administração Regional não possui estrutura de SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão

5.2. Mecanismos de Transparência Sobre a Atuação da Unidade

Acesso às Informações da Entidade		
Outros Documentos	Endereço para Acesso	Periodicidade da Atualização
Mapa estratégico	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Mapa-Estrat%C3%A9gico-2016-2019.pdf	04 anos
Planejamento estratégico	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Macroprocessos-Final%C3%ADsticos-2016-2019.pdf	04 anos
Relatórios de evolução dos objetivos estratégicos	-	-
Indicadores de desempenho utilizados na gestão	-	-
Balanços financeiros e orçamentários	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/demonstracoes-contabeis/	Trimestral
Relatórios de gestão	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/relatorio-de-gestao/	Anual
Relatórios de auditoria de gestão	-	-

Estrutura organizacional	-	-
Organograma	http://www.senar-rio.com.br/organograma/	-
Regimento Interno	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/02/Regimento-Interno-Senar-Rio.pdf	-
Lei de Diretrizes Orçamentárias	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/ldo/	Trimestral
Estrutura Remuneratória	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/cargos-e-salarios/	Trimestral
Transferência de Recursos	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/transferencias-de-recursos/	-
Licitações	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/licitacoes/	-
Contratos	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/contratos/	-

5.3. Avaliação dos Produtos e Serviços Pelos Cidadãos-Usuários

Documentos	Endereço Para Acesso	Periodicidade da Atualização
Pesquisa de satisfação	-	-
Outros mecanismos para medir a satisfação do público com os produtos e serviços	-	-

5.3.1. Satisfação dos Cidadãos-Usuários ou Clientes

Com objetivo de medir o impacto da satisfação nas atividades diárias dos participantes, após conclusão das ações promovidas pelo SENAR AR/RJ, realizou-se uma pesquisa envolvendo potencial melhoria dos processos, empregabilidade, redução de custo/benefício com manutenção preventiva e conhecimento das normas de Segurança (EPI). Além disso, extraímos o nível de satisfação geral com o SENAR AR/RJ e a possibilidade de indicação de seus cursos para familiares e amigos.

As seguintes ações selecionadas para pesquisa foram também as mais desenvolvidas durante o exercício de 2017, conforme listagem a seguir:

- Tratorista Agrícola.
- Operação e Manutenção de Motosserra.

- Operação e Manutenção de Perfuradores de Solo (Motocoveadores).
- Operação e Manutenção de Roçadeiras Manuais.
- Operação e Manutenção de Microtratores.
- Aplicação de Agrotóxico – Pulverizador Costal.

O Período de apuração das ações realizadas foi de maio a dezembro de 2017. O público alvo envolveu aprovados nas ações de Mecanização Agrícola com o total da amostra de 142 egressos. A metodologia de abordagem utilizada foi o contato telefônico aplicada em uma média de 03 a 05 minutos de duração por pesquisa.

Levantamento de Dados

Para a realização desta pesquisa foi elaborado o plano amostral, com base no segmento de egressos de ações de Mecanização Agrícola. Inicialmente foi estudado o conjunto total de treinandos do período avaliado totalizando 1.025 indivíduos. Entretanto, pela necessidade de que a pesquisa ser telefônica, foi efetuado um filtro no banco de dados com contato telefônico resultando em 142 indivíduos capazes de responder a pesquisa na metodologia escolhida, o equivalente a 13,85% do universo, resultando no seguinte quadro amostral:

Erro	Intervalo de Confiança	Amostra
6%	90%	85

Metodologia de Avaliação

Foi utilizado um questionário contendo 06 perguntas fechadas com a possibilidade de respostas na escala de 0 a 10, baseado no método NPS (*Net Promoter Score* – métrica de avaliação após pesquisa). Além disso, foi dada a abertura de um espaço como um instrumento para sugestões de novas ações, a partir da última pergunta, possibilitando respostas entre 9 e 10.

Cálculo do NPS: Diferença de percentual entre clientes Promotores e Detratores.

- **Clientes Detratores:** Aqueles que deram notas entre 0 e 6 não acham que a empresa trouxe melhorias para suas vidas e muitas vezes critica abertamente o negócio, produtos ou serviços.
- **Clientes Neutros:** Com avaliações entre 7 e 8 não dão muito crédito para a empresa, só compram o produto ou usam o serviço se for necessário.
- **Clientes Promotores:** Atribuindo notas que vão de 9 a 10 estes clientes acreditam que a vida deles melhorou depois de conhecerem a empresa. São entusiastas do negócio, fazem elogios em público, dão sugestões de melhoria e são leais.

Escala de avaliação:

- NPS 0 ou menos: **Zona Crítica**
- NPS 0 a 50: **Zona de Aperfeiçoamento**
- NPS 50 a 75: **Zona de Qualidade**
- NPS 75 a 100: **Zona de Perfeição**

5.3.2. Avaliação dos Impactos dos Produtos e Serviços Para os Beneficiários

A Pesquisa de Avaliação de Egressos dos Treinamentos de Operação e Manutenção de Máquinas Agrícolas e Aplicação de Agrotóxicos, ações de Formação Profissional Rural mais demandadas na Administração Regional, demonstrou através de seus resultados, a efetividade do trabalho da instituição.

A Pesquisa também apontou a necessidade de aprimorar todos os processos associados ao conhecimento adquirido no treinamento ao uso no dia a dia dos participantes. Contudo, ressalta-se que o maior benefício do treinamento está diretamente relacionado a melhoria na manutenção, ajustes e pequenos reparos.

Gráfico 15: Melhoria de Processo (Empregabilidade)

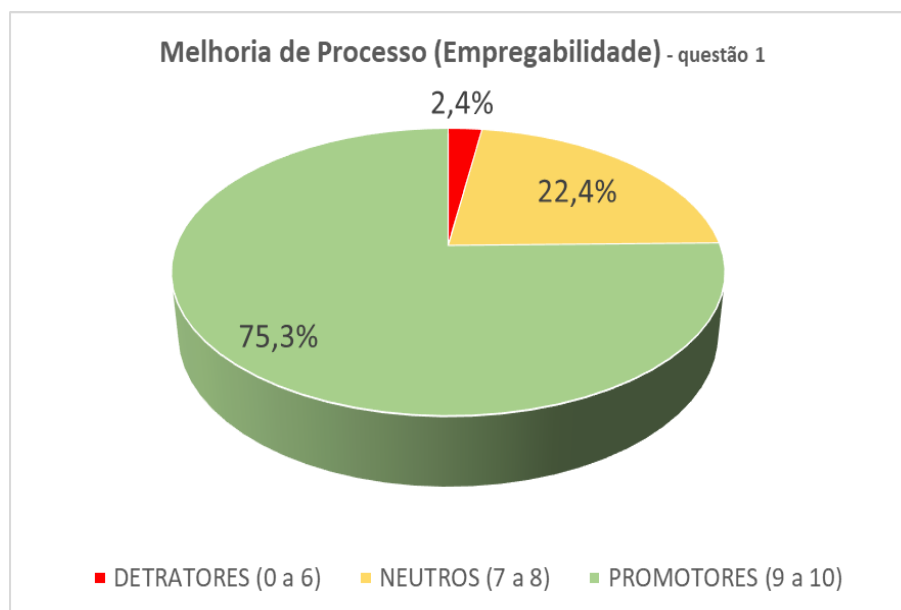


Gráfico 16: Impacto do Treinamento sobre Manutenção, Ajuste e Reparos nos Equipamentos

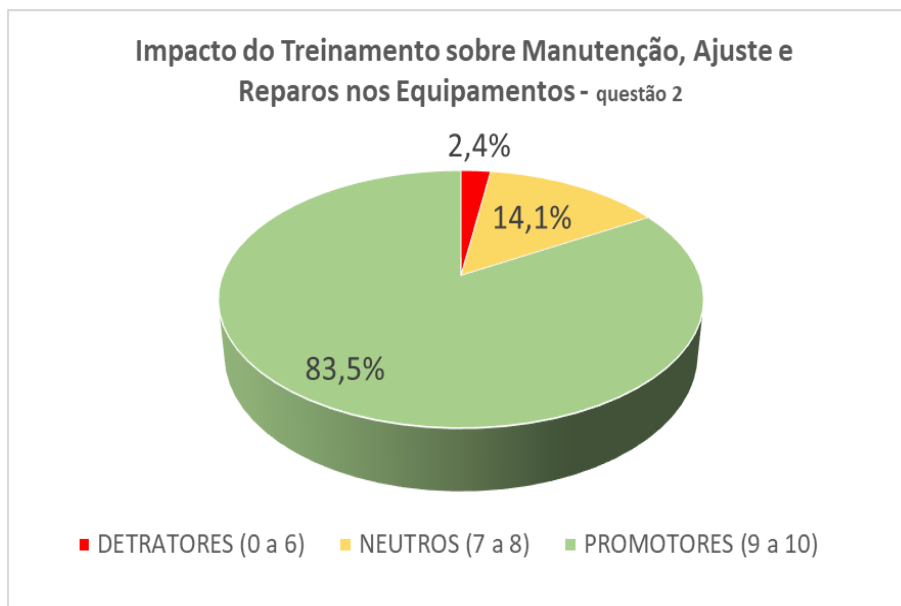


Gráfico 17: Redução do Custo sobre manutenção do Equipamento

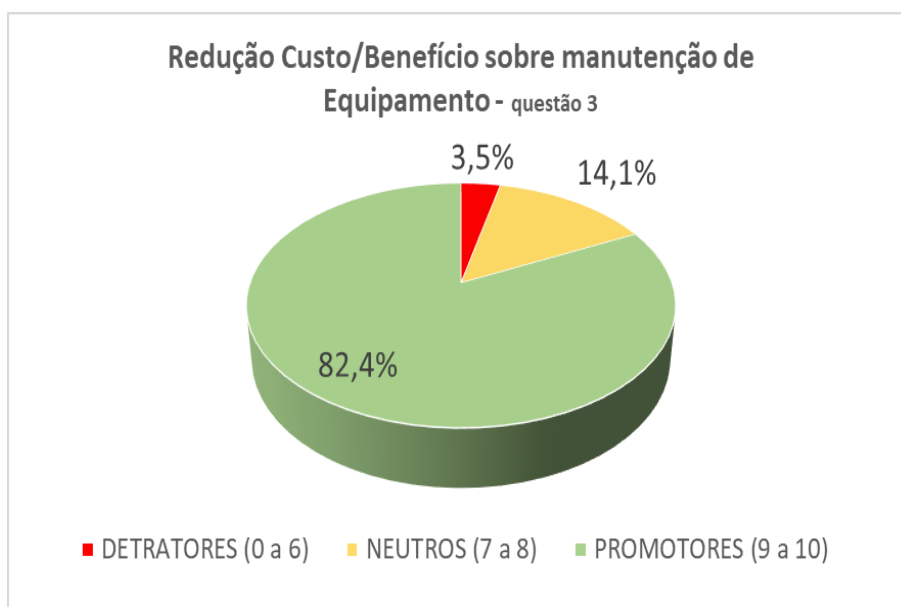


Gráfico 18: Adaptação às Normas de Segurança

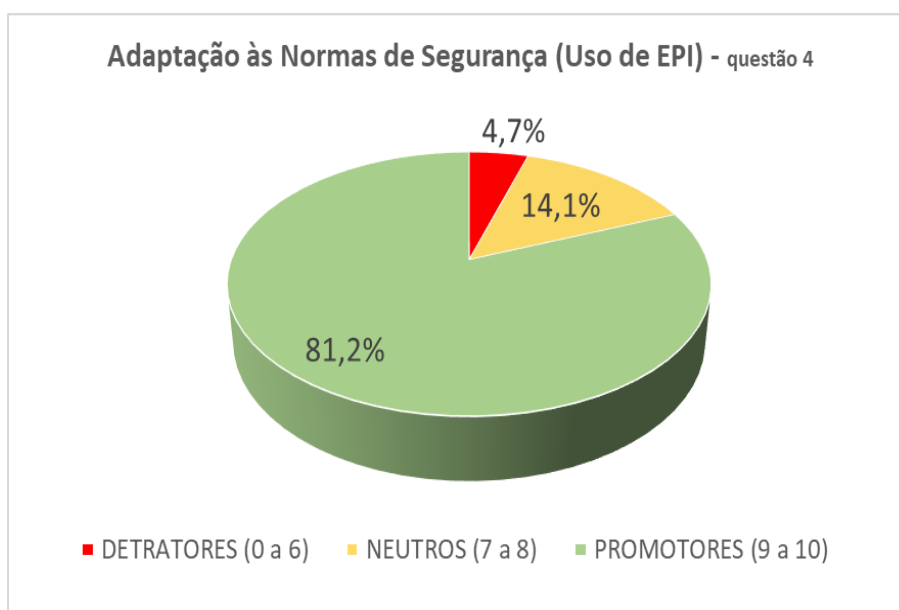


Gráfico 19: Satisfação com o SENAR AR/RJ

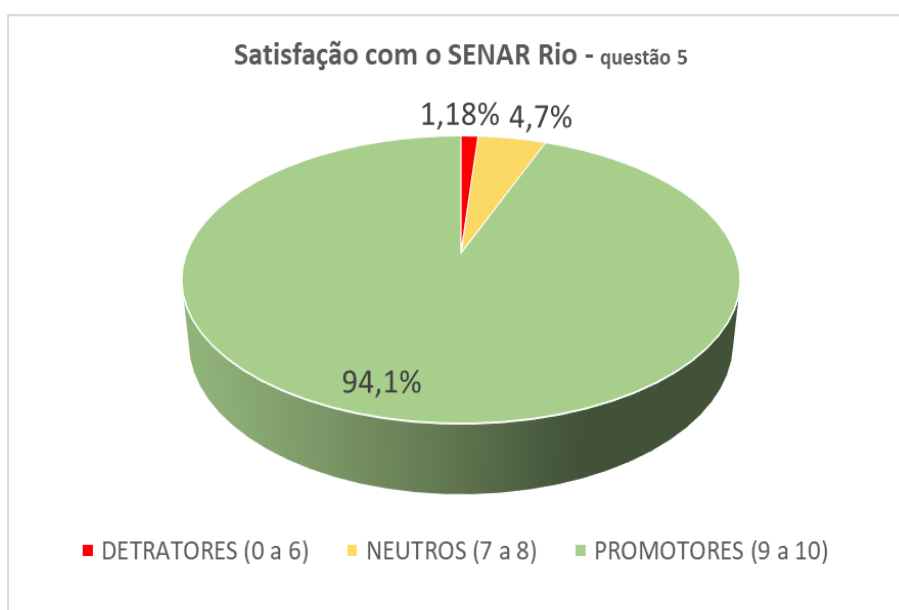
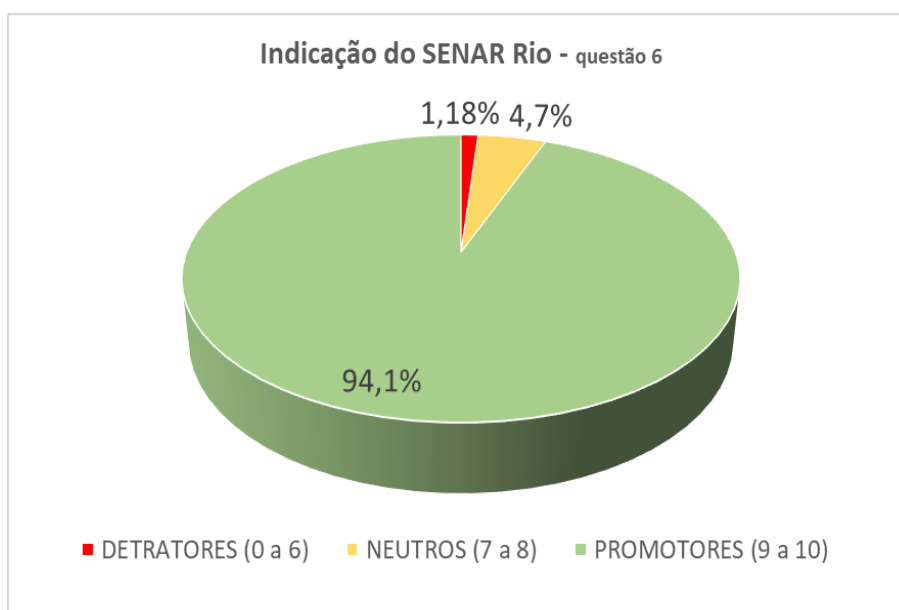


Gráfico 20: Indicação do SENAR AR/RJ



Em melhoria de processos, onde o participante classifica o que aprendeu com as técnicas do treinamento no dia a dia de trabalho, a pontuação entre 9 e 10 foi frequente em 75,3% dos treinandos. Em relação ao impacto sobre os conhecimentos adquiridos no treinamento para a Melhoria da Manutenção, Ajustes e Reparos nas Máquinas, o cálculo da diferença de percentual entre clientes promotores e detratores foi de 83,5% menos 2,4% totalizando 81,10%. Com isso, a Administração Regional foi classificada como estando em Zona de Perfeição.

Entretanto, resultados muito semelhantes permearam os itens Redução de Custo sobre manutenção de equipamentos e adaptação às normas de segurança do trabalho, principalmente no que tange ao uso de Equipamentos de Proteção Individual.

No item satisfação com o SENAR AR/RJ, 94,1% dos respondentes avaliam a satisfação com o trabalho da instituição com notas entre 09 e 10. O mesmo percentual de pessoas indica a instituição para seus amigos e parentes. Nas duas questões a diferença entre promotores e detratores coloca a Administração Regional na Zona de Perfeição, resultado obtido dos 94,1% menos 1,18% totalizando 92,92%.

6. Desempenho Financeiro e Informações Contábeis

6.1. Desempenho Financeiro do Exercício

Gráfico 21: Principais Receitas 2016

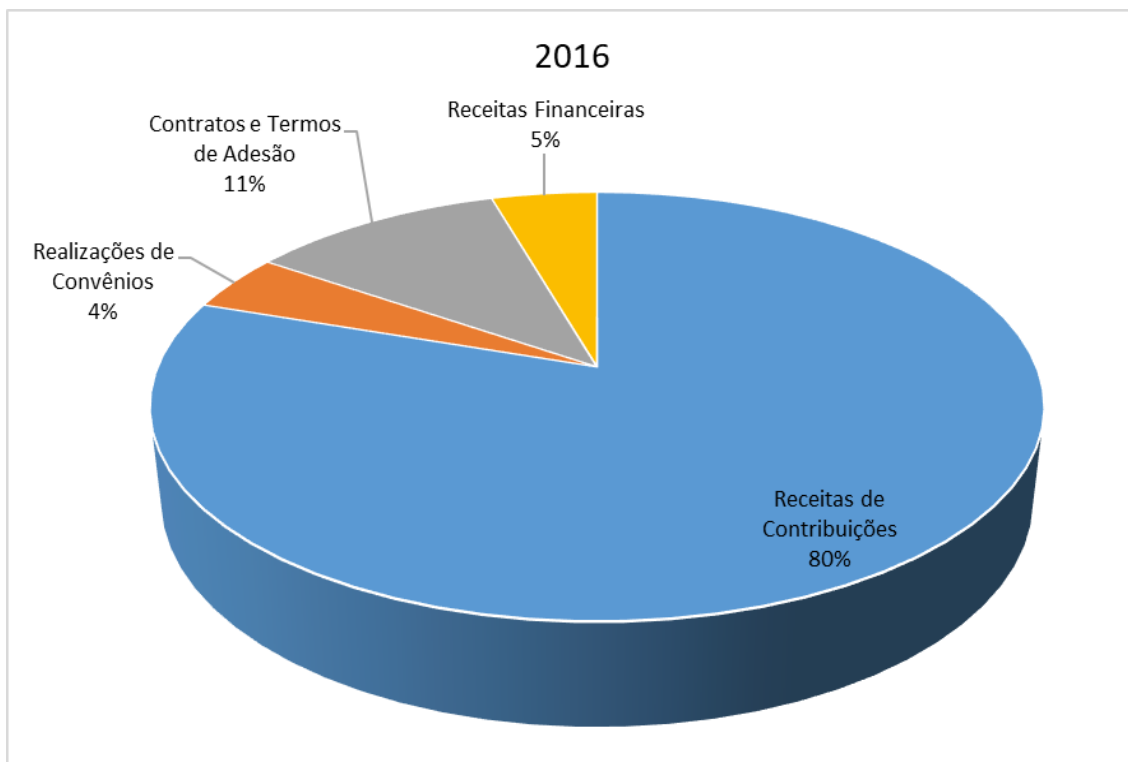
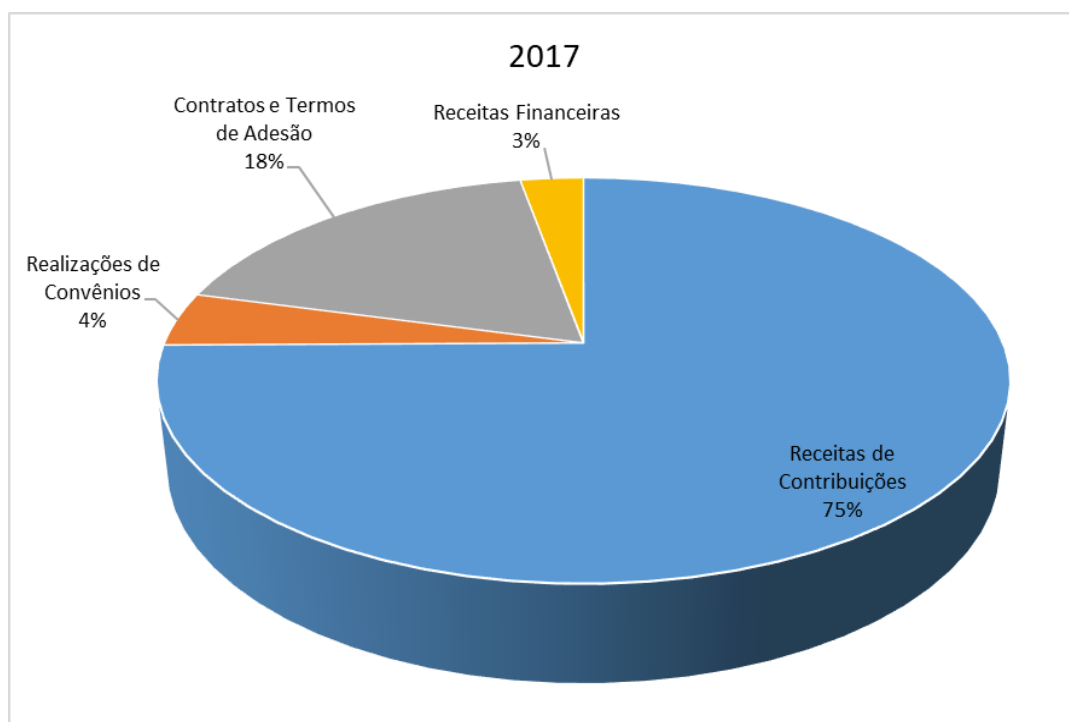


Gráfico 22: Principais Receitas 2017



Quadro 10: Principais Receitas

Principais Receitas (em milhares de reais)	Realizada 2016	Realizada 2017	Proposta Orçamentária 2018
Receitas de Contribuições	4.236.726,15	4.509.770,31	4.650.000,00
Receitas de Serviços	-	-	-
Realizações de Convênios	228.675,82	260.601,72	320.000,00
Contratos e Termos de Adesão	580.709,55	1.083.711,06	1.360.000,00
Receitas Financeiras	241.197,05	172.231,79	230.000,00
Outras Receitas	-	-	30.000,00
Total	5.287.308,57	6.026.314,88	6.590.000,00

Gráfico 23: Principais Despesas 2016

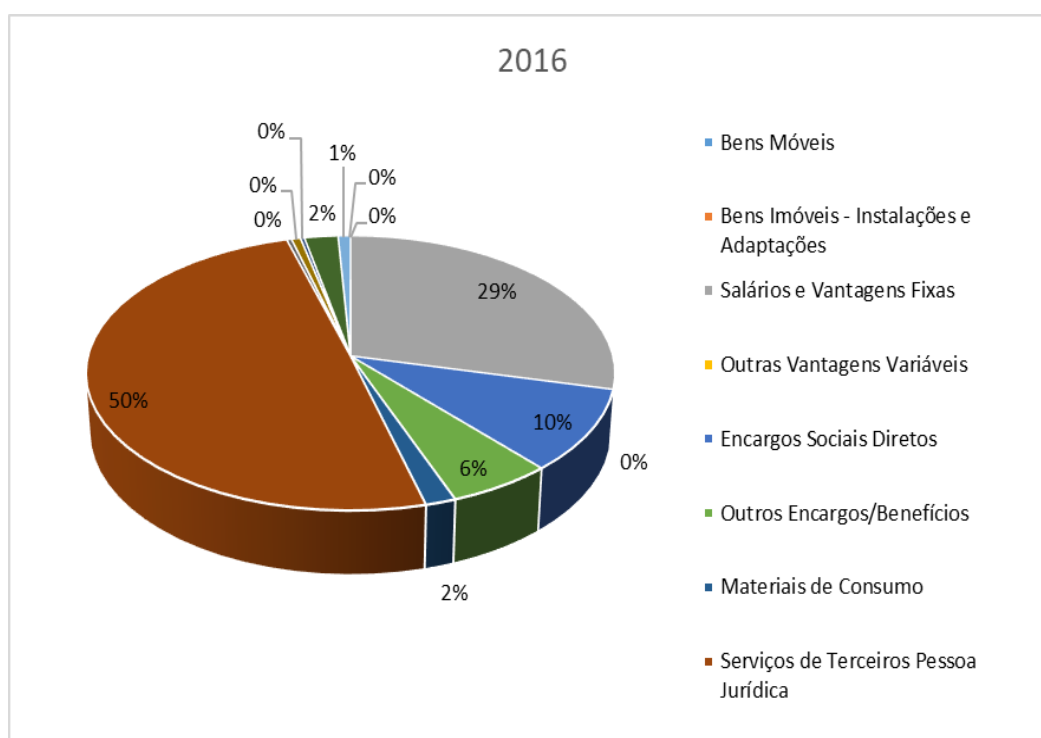
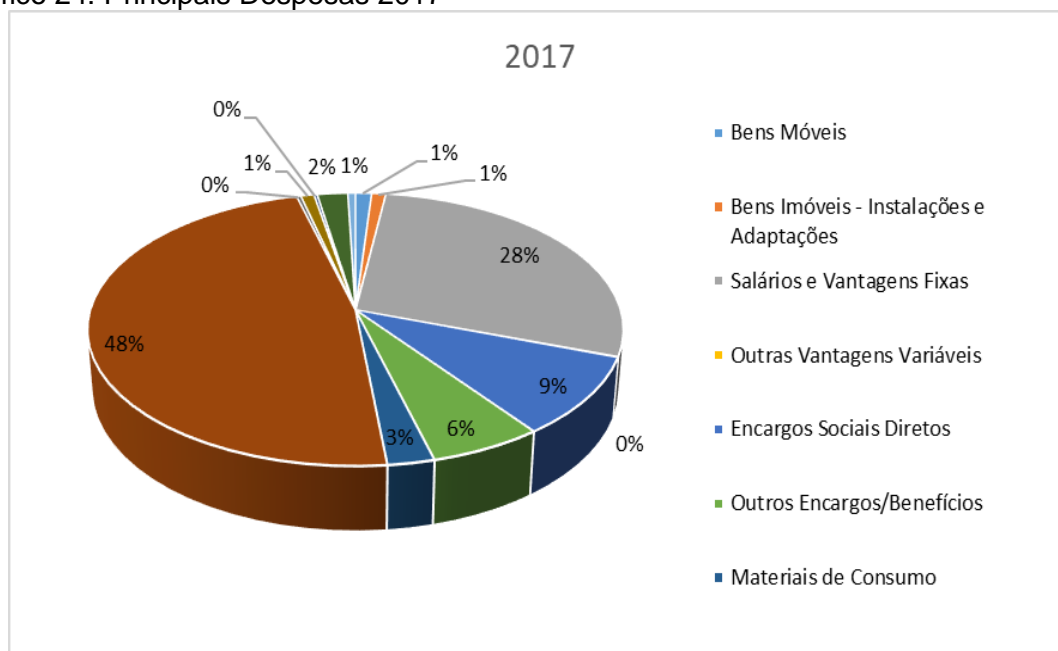


Gráfico 24: Principais Despesas 2017



Quadro 11: Comparativo entre número de eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, com base no previsto e realizado de 2016 e 2017 e a meta para 2018

Principais despesas (em milhares de reais)	Realizada 2016	Realizada 2017	Proposta Orçamentária 2018
Bens Móveis	-	69.165,07	150.000,00
Bens Imóveis - Construções em Andamento	-	-	-
Bens Imóveis - Instalações e Adaptações	-	60.813,00	-
Salários e Vantagens Fixas	1.560.713,97	1.754.855,49	1.619.300,00
Outras Vantagens Variáveis	-	4.485,44	8.000,00
Encargos Sociais Diretos	523.416,25	579.985,20	1.131.700,00
Outros Encargos/Benefícios	309.132,84	371.448,85	346.900,00
Despesas Contingenciais	-	-	-
Materiais de Consumo	89.959,69	153.832,21	280.000,00
Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	2.685.809,70	2.946.718,27	2.828.000,00
Serviços de Terceiros Pessoa Física	17.960,00	17.800,00	-
Despesas com Viagens a Serviço	33.586,70	56.810,00	77.600,00
Despesas Financeiras	14.768,14	13.706,55	15.000,00
Despesas com Gestores	124.812,48	130.869,63	133.500,00
Transferências Diversas	-	-	-
Distribuição de Prêmios e Brindes	-	-	-
Outras Despesas Operacionais	46.196,34	32.683,50	50.000,00
Total	5.406.356,11	6.193.173,21	6.640.000,00

6.2. Principais Contratos Firmados

Tabela 13: Principais Contratos Firmados

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
Contrato firmado em 2017	Serviços de engenharia para a execução física do conjunto de todas as obras de infraestrutura, obras civis, serviços diversos e sistemas de instalações na sede do Senar/AR-RJ	Dolabella Engenharia LTDA	31.390.461/0001-41	Convite	06/07/2017	Encerrado (E)	Ordinária (O)	Engenharia	R\$ 121.626,00
Contrato 2 firmado em 2017	Serviços de Auditoria independente para exame das demonstrações contábeis referentes ao exercício de 2017 do Senar-AR/RJ	Auditor Cândido José de C. Barbosa Victal	407908357-20	Dispensa de Licitação	04/01/2017	Encerrado (E)	Ordinária (O)	Auditoria	R\$16.000,00
Contrato firmado em 2017	Serviços de auditoria independente para exame de demonstrações contábeis.	Maciel Auditores S/S	13.088.174/0001-80	Dispensa de Licitação	17/04/2017	Ativo normal (A)	Ordinária (O)	Auditoria	R\$ 8.200,00
Contrato firmado em 2017	Serviços de implantação e integração do sistema TOVUS RM e capacitação de usuários para os seguintes módulos de software: gestão de compras e faturamento, gestão de	DLB Empreendimentos e Tecnologia	20.190.306/0001-65	Inexigibilidade de licitação	26/04/2017	Ativo normal (A)	Ordinária (O)	Informatica	R\$ 47.000,00

	estoque, gestão financeira, gestão de patrimônio, gestão fiscal, gestão contábil, folha de pagamento, apuração de custo e relatórios personalizados.								
	Locação de imóvel situado em Niterói	Federação da Agricultura, pecuária e pesca do Estado do Rio de Janeiro	30.101.026/0001-97	Dispensa de licitação	14/07/2017	Ativo normal (A)	Ordinária (O)	Locação	R\$ 25.934,59
Total									

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
Contrato firmado em 2014	Serviços de natureza contábil, fiscal, imposto de renda, trabalhista e previdenciária	Nogali Contabilidade Ltda	32.209.850/0001-90	Dispensa de licitação	01/07/2014	Encerrado (E)	Ordinária (O)		R\$ 37.930,00
Contrato firmado em 2013	Serviços de fornecimento de vale refeição	Sodexo Pass do Brasil Serviços e Comércio S.A.	69.034.688/0001-58	Convite	19/06/2013	Ativo normal (A)	Ordinária (O)	Alimentação	R\$ 80.286,00
Contrato firmado em 2011	Cobertura de custos de assistência médica, hospitalar e obstétrica, de diagnóstico e terapia e odontológica.	Unimed-Rio Cooperativa de Trabalho Médico do Rio de Janeiro Ltda	42.163.881/0001-01	Convite	15/04/2011	Ativo normal (A)	Ordinária (O)	Assistência médica	R\$ 175.817,91
Contrato firmado em 2011	Serviços de limpeza e desinfecção	Progresso Assessoria e	02.553.901/0001-38	Dispensa de licitação	19/10/2011	Ativo normal (A)	Ordinária (O)	Mao-de-obra	R\$ 43.694,55

		Conservação Patrimonial Ltda							
Contrato firmado em 2010	Serviços técnicos especializados de Informática e/ou infraestrutura de rede, referente ao suporte e administração do ambiente de TI.	MP Informática Ltda	11.888.293/0001-40	Dispensa de licitação	16/07/2010	Ativo normal (A)	Ordinária (O)	Informática	R\$ 22.298,00
Contrato firmado em 2010	Serviços de Recepcionista	Progresso Assessoria e Conservação Patrimonial Ltda	02.553.901/0001-38	Dispensa de licitação	23/07/2010	Ativo normal (A)	Ordinária (O)	Mão-de-obra	R\$ 47.089,60
Contrato firmado em 2013	Serviço de comunicação externa, pesquisando e desenvolvendo pautas para o boletim informativo do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro incluindo o Programa Pronatec12	Geisa Consultoria de Comunicação	12.410.589/0001-85	Dispensa de licitação	01/04/2013	Encerrado (E)	Ordinária (O)	Comunicação	R\$ 27.728,80

6.3. Transferências, Convênios e Congêneres

6.3.1. Transferências Para Federações e Confederações

Observações: Nas informações prestadas acima, os dois Convênios foram assinados em 2016 com valores de contrapartidas financeiras realizados em duas parcelas. Sendo as segundas parcelas transferidas no Exercício de 2017.

6.3.2. Outros Convênios

Convênio	Objeto	Conveniente	CNPJ/ CPF	Valor da Contrapartida	Data da firmatura	Sit.	Nat.	Valor total
Negócio Certo Rural	Gestão e Sustentabilidade da Propriedade Rural	SENAR RIO	29.737.103/0001-10	81.000,00	02/08/2016	O	P	81.000,00
Total								

Situação: (A) Ativo-Normal, (P) Ativo – Prorrogado ou (E) Encerrado

Natureza: (O) Ordinária ou (E) Emergencial

Observações: na informação prestada acima, o Convênio foi assinado em 2016 com valor de contrapartida financeira realizado em duas parcelas. Sendo a segunda parcela transferida no Exercício de 2017.

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 calculados pelo método linear, baseadas na vida útil dos bens e com percentuais pela legislação tributária.

No exercício de 2017 o SENAR ainda estava em fase de adequação dos seus normativos e procedimentos operacionais para aplicação da NBC T 16. A partir de 01/01/2018 os procedimentos operacionais de sistemas estarão implementados com eficiência.

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
Balanço Financeiro	http://www.senar-rio.com.br/demonstracoes-contabeis/2017/BalancoFinanceiro4Trimestre.PDF
Balanço Orçamentário	http://www.senar-rio.com.br/demonstracoes-contabeis/2017/BalancoOrcamentario4Trimestre2017.pdf
Balanço Patrimonial	http://www.senar-rio.com.br/demonstracoes-

	contabeis/2017/BalancoPatrimonialAnual2017.pdf
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	http://www.senar-rio.com.br/demonstracoes-contabeis/2017/Demonstra%C3%A7aodasMutacoesdoPatrimonioLiquidoAnual2017.pdf
Demonstração das Variações Patrimoniais	http://www.senar-rio.com.br/demonstracoes-contabeis/2017/DemonstracaodasVariacoesPatrimoniaisAnual2017.pdf
Demonstração dos Fluxos de Caixa (método indireto)	http://www.senar-rio.com.br/demonstracoes-contabeis/2017/DemonstracaodosFluxosdeCaixametodoindireto4Trimestre2017.pdf
Demonstração Gerencial da Receita e Despesa	http://www.senar-rio.com.br/demonstracoes-contabeis/2017/DemonstracaoGerencialdaReceitaeDespesa4Trimestre2017.pdf
Notas Explicativas	http://www.senar-rio.com.br/demonstracoes-contabeis/2017/NotaExplicativaAnual2017.pdf

Considerações gerais: as demonstrações contábeis e notas explicativas apresentadas são elaboradas em conformidade com a NBC T 16.6 e notas explicativas.

6.7. Demonstrações Contábeis e Notas Explicativas Feitas de Acordo com Legislação Específica

As demonstrações contábeis e notas explicativas apresentadas são elaboradas em conformidade com a NBC T 16.6 e notas explicativas.

7. Áreas Especiais da Gestão

7.1. Gestão de Pessoas, Terceirização e Custos Relacionados

7.1.1. Demonstração da Força de Trabalho

Quadro 12: Força de Trabalho - Situação em 31/12

Tipologias de Contratação	2016			2017		
	Lotação	Ingressos	Egressos	Lotação	Ingressos	Egressos
Empregados Efetivos	13	0		19	8	2
Empregados Temporários		-	-			

Fonte: Sistema RM Labore – SRH

7.1.2. Demonstração da Distribuição da Força de Trabalho

Quadro 13: Distribuição Força de Trabalho - Situação em 31/12

Tipologias de Contratação	Área Meio		Área Fim	
	2016	2017	2016	2017
Empregados Efetivos	04	08	09	11
Empregados Temporários		-		-
Total de Empregados	04	08	09	11

Fonte: Sistema RM Labore - SRH

7.1.3. Qualificação da Força de Trabalho

Quadro 14: Escolaridade - Situação em 31/12

Escolaridade	2016	2017
Nível Fundamental	0	0
Nível Médio	04	03
Nível Superior	06	10
Pós-Graduação	03	06
Total de Empregados	13	19

Fonte: Sistema RM Labore – SRH

7.1.4. Demonstrativo das Despesas com Pessoal

Quadro 15: Despesa do Pessoal - Situação em 31/12

Exercício	Vencimentos e Vantagens Fixas	Benefícios	Demais despesas Variáveis	Total
2016	1.908.770,62	309.132,84	175.359,60	2.393.263,06
2017	2.148.392,61	371.448,85	190.933,52	2.710.774,98

Fonte: Sistema RM Labore – SRH

7.1.5. Quantidade de Estagiários e Despesas

Quadro 16: Estagiário - Situação em 31/12

Escolaridade	2016		2017	
	Quantidade Estagiário	Valor da Despesa	Quantidade Estagiário	Valor da Despesa
Nível Superior	03	32.669,12	03	23.394,59
Nível Médio		-		-
Total de Estagiário	03	32.669,12	03	23.394,59

Fonte: Sistema RM Labore - SRH

7.1.6. Capacitação de pessoal

No Exercício de 2017, foi implementado o PCCR – Plano de Cargos, Carreira e Remuneração e o SGD – Sistema de Gestão do Desempenho. Anualmente, o empregado irá elaborar seu Plano de Desenvolvimento Individual - PDI com base no alcance de metas e necessidades de aprimoramento de competências. O Conselho Administrativo irá analisar as ações de desenvolvimento que irão compor o Plano de Educação Corporativa. O SGD terá a sua primeira avaliação em 2018.

7.1.7. Principais Riscos de Gestão de Pessoas

O SENAR AR/RJ vem atuando no sentido de identificar riscos que comprometam a continuidade do negócio e o cumprimento da missão institucional. Nesse sentido, com relação à gestão de pessoas, identificamos no exercício de 2016, a necessidade de aumentar o quadro de pessoal. O processo seletivo foi iniciado em abril de 2017 e encerrado em setembro do mesmo ano. Foram contratados profissionais para assumirem funções específicas e essenciais para o pleno desempenho da administração.

Paralelo a isso, a instituição busca motivar e comprometer seus funcionários através de benefícios (vale alimentação, plano de saúde, e vale transporte), PCCR – Plano de Cargos Carreira e Remuneração, Bolsa de estudo para formação educacional e o SGD – Sistema de Gestão por Desempenho.

7.1.8. Indicadores Gerenciais Sobre Gestão de Pessoas

Nome do Indicador	<i>Turnover</i>
Tipo de Indicador	Eficácia
Objetivo do Indicador	Medir, em determinado período, as variações que ocorrem de admissões e demissões na Instituição
Fórmula de Cálculo	N° de demissões + N° de admissões / 2 / N° de empregados no último dia do mês anterior X 100
Periodicidade	Janeiro a Dezembro/2017

Índice Realizado	38,46%
Nº Demissões	2
Nº Admissões	8
Nº Funcionários 2016	13

Nome do Indicador	Investimento Médio por Empregado Capacitado
Tipo de Indicador	Eficácia
Objetivo do Indicador	Medir o investimento médio por empregado capacitado
Fórmula de Cálculo	Valor total do investimento efetuado / nº de empregados capacitados
Periodicidade	Janeiro a Dezembro/2017
Índice Realizado	R\$ 2.982,24
Valor total do investimento	R\$ 2.982,24
Nº Empregados Capacitados	01

7.2. Remuneração do Corpo de Dirigentes e Conselheiros

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

Em conformidade com o Regimento Interno, os Conselhos Fiscal e Administrativo se reúnem mensalmente, em sessões ordinárias e, extraordinariamente, quando convocado pelo Presidente ou pela maioria de seus membros.

De acordo com o Artigo 27 do Regimento interno do Conselho Administrativo do SENAR AR/RJ, os membros do Conselho não serão remunerados e terão o valor do jeton e das diárias fixados conforme estabelecido no Artigo 2º, Incisos X e XIV.

Até o mês de abril de 2017, o valor do Jeton estava estabelecido em R\$ 640,00. A partir de maio o valor atualizado e autorizado pelo Conselho Administrativo foi de R\$ 666,00.

No caso dos Conselheiros, conforme art. 7º da Portaria nº 65 – TCU, de 28/02/2018, as informações solicitadas neste item, serão apresentadas no item 10.5, Anexo deste Relatório de Gestão – Banco de Dados.

Remuneração dos administradores	
Cargo	Remuneração anual
Diretores	
Superintendente	R\$ 326.932,72

Remuneração dos administradores – quadro consolidado	
Rubricas	Valores
Salários e Ordenados	R\$ 326.932,72
...	
Total: R\$ 326.932,72	

7.3. Gestão de Patrimônio Imobiliário

O SENAR AR/RJ possui sede própria, com 248 m², auditório para 50 pessoas, com sede na Avenida Rio Branco, nº. 135 – Salas 901 a 907 – Centro – Rio de Janeiro.

Para atender a demanda de espaço para o arquivo, o SENAR aluga uma sala em Niterói pelo valor mensal de R\$ 2.357,69 (dois mil trezentos e cinquenta e sete reais e sessenta e nove centavos). O imóvel está situado na Avenida Amaral Peixoto, 171 Sala 702 – Centro – Niterói/RJ

Patrimônio Imobiliário

IMÓVEL	DATA AQUISIÇÃO	VALOR DE AQUISIÇÃO	VALOR DE MERCADO (*)
Salas 901, 904	10/05/1996	R\$ 114.000,00	-
Sala 905,906 e 907	09/02/1995	R\$ 41.000,00	-

* Não houve nos últimos anos avaliação imobiliária dos imóveis relacionados acima.

7.4. Gestão Ambiental e Sustentabilidade

O SENAR não compõe a Administração Pública, seja direta ou indireta. Por esta razão, o SENAR não participa da Agenda Ambiental da Administração Pública e não possui, até o momento, Plano de Gestão e Logística Sustentável (PLS).

8. Conformidade da Gestão e Demandas de Órgãos de Controle

8.1. Tratamento de Deliberações 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

Não existe deliberação pendente do TCU.

8.2. Tratamento de Recomendações do Órgão de Controle Interno

Quadro da Situação de Atendimento das Demandas da CGU			
Deliberação	Nº do Item	Descrição Sucinta do Item da Deliberação	Providências Adotadas/Ações Implementadas
OS: 201308590 / Constatação 9 - Fracionamento de despesa e conflito de interesses quando da realização de duas dispensas de licitação para contratação de hotéis para realização de eventos.	88452	Planejar adequadamente suas atividades operacionais, identificando, tempestivamente, as necessidades de contratações e aquisições, de modo a conseguir contratações mais vantajosas para a entidade por meio de licitações que busquem uma maior publicidade, impessoalidade e igualdade, atendendo, assim, o disposto no Regulamento de Licitações e Contratos do SENAR, bem como aos princípios básicos da licitação.	Providências foram adotadas e implementadas abrangendo o planejamento adequado das atividades operacionais e a identificação imediata das necessidades de aquisições e contratações, com o intuito de realizar contratações mais vantajosas para a entidade através de licitações com maior igualdade, impessoalidade e publicidade de acordo do normativo exposto no Regulamento de Licitações e Contratos do SENAR e com aos princípios básicos da licitação.
OS: 201308590 / Constatação 11 - Não exigência de documentação referente à regularidade fiscal dos licitantes.	88454	Constar dos atos convocatórios de licitação, exceto nos casos de concurso, leilão e concorrência para alienação de bens, a exigência de que as empresas comprovem regularidade fiscal com o INSS, FGTS, Receita Federal e conforme o caso, impostos estaduais e municipais, durante a execução dos contratos, inclusive nas contratações realizadas por convite, dispensa ou inexigibilidade.	Constam nos atos convocatórios de licitação, a obrigatoriedade de comprovação de regularidade fiscal (INSS, FGTS, Receita Federal e, conforme o caso, impostos estaduais e municipais) por parte das empresas fornecedoras ou prestadoras de serviços ao SENAR AR/RJ durante a execução dos contratos e inclusive nas contratações realizadas por convite, dispensa ou

			inexigibilidade, mantendo a exceção nos casos de concurso, leilão e concorrência para alienação de bens.
OS: 201308590 / Constatação 11 - Não exigência de documentação referente à regularidade fiscal dos licitantes.	88455	Exigir, em consonância com o art. 195, § 3º, da Constituição Federal/88, a comprovação de regularidade fiscal com o INSS, FGTS, Receita Federal e conforme o caso, impostos estaduais e municipais, em todas as modalidades de licitação, inclusive convite, dispensa e inexigibilidade, fazendo constar nos processos de licitação os documentos comprobatórios de regularidade fiscal das empresas participantes, mantendo-os arquivados junto aos processos a que se referem.	O SENAR AR/RJ consulta a regularidade fiscal (INSS, FGTS, Receita Federal e, conforme o caso, impostos estaduais e municipais) por parte das empresas fornecedoras ou prestadoras de serviços anexando nos processos de licitação a comprovação das referidas regularidades.
OS: 201308590 / Constatação 11 - Não exigência de documentação referente à regularidade fiscal dos licitantes.	88456	Exigir a comprovação de regularidade fiscal com o INSS, FGTS, Receita Federal e conforme o caso, impostos estaduais e municipais, por ocasião da assinatura do contrato, independentemente de seu valor, e durante toda a sua vigência, cuja condição deverá ser mantida a cada pagamento efetuado, conforme previsto no art. 195, § 3º, da Constituição Federal de 1988.	O SENAR AR/RJ consulta a regularidade fiscal (INSS, FGTS, Receita Federal e, conforme o caso, impostos estaduais e municipais) no momento da assinatura do contrato com as empresas fornecedoras ou prestadoras de serviços, aplicando-se a qualquer valor negociado, sempre que houver um pagamento a ser efetuado durante todo o período de duração do vínculo estabelecido.
OS: 201308590 / Constatação 16 -	88457	Adotar procedimento de validação periódica dos	O SENAR AR/RJ entende a importância

Indicadores Institucionais de baixa representatividade e aplicabilidade prática.		indicadores de eficácia utilizados pelo SENAR AR/RJ de modo que sejam descontinuados caso deixem de ser aplicáveis à Entidade.	dos indicadores institucionais para a tomada de decisão e utiliza indicadores simples para avaliar o desempenho da gestão anualmente considerando as peculiaridades das atividades desenvolvidas pelo SENAR AR/RJ.
OS: 201408565 / Constatação 1: Esposa do dirigente máximo do SENAR AR/RJ mantida no cargo de Superintendente da entidade, configurando prática de nepotismo.	143564	Providenciar a exoneração da atual ocupante do cargo de Superintendente, pelo fato de a mesma ser esposa do dirigente máximo da entidade, o que configura nepotismo, prática condenada pelo Tribunal de Contas da União e vedada pelo Conselho Deliberativo do SENAR AR/RJ, conforme Resolução nº 036/11/CD, de 04/08/2011.	Discordamos do posicionamento da CGU tendo em vista a manifestação já apresentada a este órgão de controle.
OS: 201408565 / Constatação 2 - Registros incorretos de carga horária de trabalho da Superintendente na Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, do Ministério do Trabalho e Emprego.	143565	Estabelecer rotina de verificação da adequação de registros na Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, do Ministério do Trabalho e Emprego, principalmente em relação às cargas horárias de trabalho.	O SENAR AR/RJ vem adotando providências no sentido de atender a recomendação.
OS: 201600058 / Constatação 1 - Fragilidades no conjunto de indicadores de desempenho da entidade.	164525	Monitorar, de forma periódica, os indicadores de desempenho da entidade, não apenas quando da elaboração do relatório de gestão,	Os indicadores de desempenho têm sido monitorados com periodicidade, auxiliando na execução dos programas da unidade com apontamentos de

		de modo a garantir sua utilização nas tomadas de decisão gerenciais.	adaptações necessárias para o processo de gestão.
OS: 201600058 / Constatação 1 - Fragilidades no conjunto de indicadores de desempenho da entidade.	164526	Fixar, previamente, metas para os indicadores de desempenho.	O SENAR AR/RJ utiliza a eficácia, a eficiência, a economicidade e a efetividade, como parâmetros de seus indicadores de desempenho.
OS: 201600058 / Constatação 1 - Fragilidades no conjunto de indicadores de desempenho da entidade.	164527	Apresentar, para os indicadores de economicidade, a variação histórica, da mesma forma feita para os demais indicadores.	O SENAR AR/RJ vem adotando medidas para apresentar uma variação histórica dos indicadores de economicidade e dos outros indicadores institucionais.
OS: 201600058 / Constatação - 1 - Fragilidades no conjunto de indicadores de desempenho da entidade.	164528	Implementar um controle de frequência para os instrutores dos cursos de curta duração.	O Controle de frequência para os instrutores foi implementado em 2016 e faz parte da documentação comprobatória dos eventos de curta duração.
OS: 201600058 / Constatação - 1 - Fragilidades no conjunto de indicadores de desempenho da entidade.	164529	Realizar uma consistente análise crítica sobre os dados fornecidos pelos indicadores de desempenho com vistas à sua utilização gerencial.	A análise dos indicadores de desempenho é realizada de forma crítica, servindo como base de adequações para a execução dos programas do SENAR AR/RJ.
OS: 201600058 / Constatação - 1 - Fragilidades no conjunto de indicadores de desempenho da entidade.	164530	Rever a metodologia de cálculo do indicador "número de eventos realizados/número de funcionários", de forma a agregar toda a força de trabalho (funcionários e estagiários) utilizada na realização dos eventos, visto que sua finalidade é a produtividade/eficiência da força de trabalho alocada nessa atividade.	O indicador "número de eventos realizados/número de funcionários" agregará toda a força de trabalho envolvida para realização dos eventos, incluindo funcionários e estagiários.

8.3. Tratamento de Recomendações da Auditoria Interna

Quadro da situação de atendimento das recomendações da Auditoria Interna

Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas/ações implementadas
-----------	------------	---	---

O SENAR AR/RJ não possui em sua estrutura departamento de auditoria interna.

9. Apêndice

9.1. Demonstrações Contábeis Consolidadas das Entidades do Sistema

Essas informações serão apresentadas pelo gestor do departamento nacional.

9.2. Outras Análises Referente às Entidades do Sistema

Essas informações serão apresentadas pelo gestor do departamento nacional.

9.3. Quadros, Tabelas e Figuras complementares

10. Anexo: Banco de Dados

Os dados serão encaminhados por meio de planilhas eletrônicas, após validação do gestor, ao TCU.

10.1. Licitações e Contratos

10.2. Transferências de Recursos

10.3. Receitas da Entidade

10.4. Despesas da Entidade

10.5. Remuneração de Empregados