

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO - MTE  
SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL

# RELATÓRIO DE GESTÃO DO EXERCÍCIO DE 2017



Serviço Nacional de  
Aprendizagem Rural

Mato Grosso do Sul 2018

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

AR – Administração Regional  
ATeG – Assistência Técnica e Gerencial  
CGU – Controladoria Geral da União  
CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
CONTAG – Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura  
DETEC – Departamento Técnico  
DOU – Diário Oficial da União  
EaD – Educação à Distância  
EFC – Educação Formal Continuada  
FAMASUL – Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul  
FPR – Formação Profissional Rural  
IN – Instrução Normativa  
MTE – Ministério do Trabalho e Emprego  
DN – Decisão Normativa  
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras  
PAT – Planejamento Anual de Trabalho  
PPE – Projetos e Programas Especiais  
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego  
PS – Promoção Social  
RFB – Receita Federal do Brasil  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAR – Serviço Nacional da Aprendizagem Rural  
SR – Sindicatos Rurais  
TCU – Tribunal de Contas da União  
UJ – Unidade Jurisdicionada  
UNIED – Unidade Educacional  
UPC – Unidade Prestadora de Contas

## TABELAS

Tabela 1 - Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ) – Relatório de Gestão Individual .....	10
Tabela 2 – Administradores (Conselheiros, Superintendente e Gestores) .....	10
Tabela 3 - Identidade Organizacional .....	12
Tabela 4 - Normas e Regulamentos de Criação, Alteração, Funcionamento, Gestão e Estrutura da Entidade.....	13
Tabela 5 - Negócio, Missão, Visão e Valores do SENAR-AR/MS. ....	17
Tabela 6 - Temas Estratégicos e Dimensões do SENAR-AR/MS. ....	17
Tabela 7 - Clientes, Segmentos, Necessidades, Produtos e Serviços – SENAR-AR/MS.....	18
Tabela 8 –Número de acessos aos informativos no site da instituição. ....	50
Tabela 9 - Dados da Transparência. ....	52
Tabela 10 – Dados da Gestão .....	52
Tabela 11 – Receitas do SENAR-AR/MS.....	55
Tabela 12 - Despesas do SENAR-AR/MS.....	56
Tabela 13 - Principais contratos. ....	57
Tabela 14 - Dez maiores contratos. ....	59
Tabela 15 - Transferências para federações e confederações. ....	61
Tabela 16 - Convênios.....	63
Tabela 17 - Força de trabalho - Colaboradores .....	68
Tabela 18 - Distribuição da Lotação Efetiva.....	68
Tabela 19 - Comparativo da Composição da Força de Trabalho.....	68
Tabela 20 - Demonstrativo de Despesas com Pessoal .....	68
Tabela 21 - Grau de Escolaridade dos Colaboradores .....	69
Tabela 22 - Divisão por faixa etária .....	69
Tabela 23 - Força de trabalho - estagiário.....	69
Tabela 24 - Demonstrativo de Treinamento e Desenvolvimento - 2017. ....	70
Tabela 25 - Remuneração anual dos administradores.....	72
Tabela 26 - Composição da remuneração dos administradores (2017) consolidada. ....	73
Tabela 27 - Valor anual dos repasses de jetons e diárias a membros do conselho .....	73
Tabela 28 - Descrição dos imóveis do SENAR-AR/MS (R\$ MIL).....	73
Tabela 29 - Situação de atendimento das demandas da auditoria externa. ....	75

## FIGURAS

Figura 1 - Organograma do SENAR-AR/MS .....	11
Figura 2 - Regiões de planejamento do SENAR-AR/MS.....	13
Figura 3 - Net Promoter Score .....	53

## GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relação entre repasse anual efetivo e o potencial de arrecadação.....	19
Gráfico 2 - Relação entre captação de recursos de terceiros e o repasse anual efetivo. ....	21
Gráfico 3 - Custo médio por participante (R\$) – Metas de longo prazo 2016 a 2020 .....	22
Gráfico 4 – Turmas – Metas de longo prazo 2016 a 2020 .....	23
Gráfico 5 - Turmas 2017 .....	23
Gráfico 6 - Participantes por vertente – Metas de longo prazo 2016 a 2020 .....	25
Gráfico 7- Participantes 2017.....	25
Gráfico 8 - Participantes por região – Metas de longo prazo 2016 a 2020 .....	27
Gráfico 9 - Participantes por região 2017 .....	27
Gráfico 10 – Quantidade de eventos realizados e número de participantes.....	28
Gráfico 11 - Quantidade de contratos de patrocínio .....	29
Gráfico 12- Quantidade de acesso aos canais de comunicação .....	30
Gráfico 13 - Quantidade de ações de supervisão educacional – Metas de longo prazo 2016 a 2020	31
Gráfico 14 - Quantidade de ações de supervisão educacional 2017 .....	31
Gráfico 15 - Quantidade de cursos criados .....	33
Gráfico 16 – Quantidade de processos mapeados .....	34
Gráfico 17- Taxa de turnover – Metas de longo prazo 2016 a 2020.....	35
Gráfico 18 - Colaboradores 2017 .....	36
Gráfico 19 - Quantidade de cursos Desenvolvimento de Talentos Humanos (DTH).....	37
Gráfico 20- Indicadores de resultado - Diretriz Finanças e Sustentabilidade.....	38
Gráfico 21 - Indicadores de resultado - Diretriz Clientes e Mercados.....	39
Gráfico 22 - Indicadores de Resultado - Diretriz Processos Internos .....	40
Gráfico 23 – Indicadores de Resultado – Diretriz Aprendizado e Crescimento .....	41

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	9
<b>2. VISÃO GERAL DA UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS</b> .....	10
2.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE.....	10
2.1.1 Identificação dos administradores.....	10
2.1.2 Unidades descentralizadas.....	11
2.1.3 Organograma funcional.....	11
2.2 FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS.....	12
2.3 AMBIENTE DE ATUAÇÃO.....	13
2.3.1 Ambiente de atuação da unidade.....	13
2.3.2 Ambiente de negócios da entidade.....	15
<b>3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL</b> .....	17
3.1 RESULTADOS DA GESTÃO E DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	19
3.1.1 Perspectiva financeira.....	19
3.1.1.2 Objetivo Estratégico: Ampliar e diversificar fontes de captação de recursos financeiros.....	21
3.1.1.3 Objetivo Estratégico: Aprimorar e desenvolver a gestão de custos.....	22
3.1.2 Perspectiva clientes e mercados.....	23
3.1.2.1. Objetivo estratégico: Atender as necessidades de formação profissional do setor agropecuário de forma personalizada, considerando as particularidades das cadeias produtivas e regiões do estado.....	23
3.1.2.2 Objetivo estratégico: Ampliar as redes de contatos e as relações com aliados estratégicos..	28
3.1.2.3 Objetivo estratégico: Comunicar de forma eficiente e eficaz para fortalecer a imagem institucional.....	30
3.1.3 Perspectiva processos internos.....	31
3.1.3.1 Objetivo estratégico melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais.....	31
3.1.3.2 Objetivo estratégico: Melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas.....	34
3.1.4 Perspectiva aprendizados e crescimento.....	35
3.1.4.1 – Objetivo estratégico: Aprimorar o sistema de gestão de pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do SENAR-AR/MS.....	35
3.2 INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO.....	38
3.2.1 Diretriz finanças e sustentabilidade.....	38
3.2.2 Diretriz clientes e mercados.....	39
3.2.3 Diretriz processos internos.....	40
3.2.4 Diretriz aprendizado e crescimento.....	41
3.3 ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	42

3.3.1 Estágio de desenvolvimento.....	42
3.3.2 - Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão dos objetivos estratégicos .....	42
3.3.3 Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica .....	42
3.3.4 Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade.....	42
3.3.5 Envolvimento da alta direção (diretores) .....	42
3.3.6 Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico.....	43
3.3.7 Principais dificuldades e mudanças previstas .....	43
<b>4. GOVERNANÇA.....</b>	<b>44</b>
4.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA .....	44
4.2 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS .....	45
4.2.1 Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos .....	45
4.2.2 Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna.....	47
<b>5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE.....</b>	<b>48</b>
5.1 CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO .....	48
5.1.1 Telefone.....	48
5.1.2 Virtual.....	48
5.1.3 Presencial .....	48
5.1.4 Informativo – Sistema Famasul.....	49
5.1.5 Redes Sociais.....	50
5.1.5.1 Facebook .....	50
5.1.5.1 Instagram.....	50
5.1.5.2 Twitter .....	50
5.1.6 Youtube .....	51
5.1.7 Releases.....	51
5.1.8 Atendimento à imprensa.....	51
5.1.9 Clipping .....	51
5.1.10 Ouvidoria: estrutura e resultados.....	51
5.1.11 Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e resultados.....	51
5.2 MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA SOBRE A ATUAÇÃO DA UNIDADE .....	51
5.3 Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários .....	52
5.3.1 Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes.....	53
5.3.2 Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários .....	54
<b>6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.....</b>	<b>55</b>
6.1 DESEMPENHO FINANCEIRO DO EXERCÍCIO.....	55
6.2 PRINCIPAIS CONTRATOS FIRMADOS (10 MAIORES).....	57
6.3 TRANSFERÊNCIAS, CONVÊNIOS E CONGÊNERES .....	61

6.3.1 Transferências para federações e confederações.....	61
6.3.2 Outros convênios.....	63
6.4 TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS.....	66
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) .....	67
6.6 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA NBC T 16.6 E NOTAS EXPLICATIVAS .....	67
6.7 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E NOTAS EXPLICATIVAS FEITAS DE ACORDO COM LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA .....	67
<b>7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO.....</b>	<b>68</b>
7.1 GESTÃO DE PESSOAS, TERCEIRIZAÇÃO E CUSTOS RELACIONADOS.....	68
7.1.1 Treinamentos e Desenvolvimentos Objetivos.....	70
7.1.2 Gestão de riscos relacionados ao pessoal.....	71
7.2 REMUNERAÇÃO DO CORPO DE DIRIGENTES E CONSELHEIROS.....	72
7.2.1 Descrição da política de remuneração dos administradores da entidade e dos conselheiros....	72
7.3 GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO .....	73
7.4 GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE.....	74
<b>8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE.....</b>	<b>75</b>
8.1. TRATAMENTO DE DELIBERAÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO-TCU...75	
8.2. TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO (CGU) 75	
8.3. TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA EXTERNA.....75	



## 1. APRESENTAÇÃO

O presente Relatório foi elaborado com vistas a apresentar os resultados da gestão do SENAR-AR/MS no exercício de 2017, em atenção ao dever de prestar contas previsto no parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal e na Instrução Normativa nº 63/2010 do Tribunal de Contas da União-TCU. O documento contempla um conjunto de documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, organizado para permitir a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão.

O conteúdo está estruturado em oito capítulos e anexos, preparados de acordo com os termos, requisitos e orientações emanadas pelo TCU, sobretudo aquelas inseridas no âmbito do sistema e-Contas do mesmo órgão.

O **Capítulo 2** apresenta um panorama geral sobre a Entidade, suas características, estrutura e particularidades, enfatizando o papel de atuação e o ambiente em que ela se insere.

O **Capítulo 3**, por sua vez, trata da forma como a instituição efetua seu planejamento ao longo do tempo, de maneira a dar cumprimento à sua missão, além de destacar o desempenho dos indicadores em relação aos objetivos e metas traçadas conforme as vertentes de atuação.

O **Capítulo 4** dispõe sobre informações da estrutura de governança e de controles internos da instituição, especificando as suas características e forma de funcionamento.

Na sequência, o **Capítulo 5** discorre sobre os principais canais de comunicação do SENAR-AR/MS com o seu público-alvo e com a sociedade em geral, sobretudo aqueles que têm por finalidade dar transparência à atuação da Entidade.

Os dados e informações que retratam o desempenho financeiro e as demonstrações contábeis foram tratados no **Capítulo 6**, proporcionando uma visão geral acerca do *status* da composição patrimonial da organização.

As informações relativas à gestão de pessoal, política de remuneração dos administradores, infraestrutura patrimonial e critérios de sustentabilidade ambiental foram contempladas no **Capítulo 7**, tratado como áreas especiais da gestão.

Por fim, o **Capítulo 8** aborda o tratamento dado pelo SENAR-AR/MS a recomendações de órgãos de controle durante o exercício de 2017, ou de auditorias externas.

## 2. VISÃO GERAL DA UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS

### 2.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE

Tabela 1 - Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ) – Relatório de Gestão Individual

<b>Identificação da Unidade Jurisdicionada</b>	
<b>Denominação completa:</b> Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Administração Regional do Mato Grosso do Sul (SENAR-AR/MS)	
<b>Poder e órgão de vinculação</b>	
<b>Poder:</b> Executivo	
<b>Órgão de vinculação:</b> Ministério do Trabalho e Emprego – MTE	
<b>Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ)</b>	
<b>Natureza Jurídica:</b> Serviço Social Autônomo	<b>CNPJ:</b> 04.253.881/0001-03
<b>Principal atividade:</b> Atividade de ensino	<b>Código CNAE:</b> 85.99-6-99
<b>Contatos</b>	
<b>Telefones/fax:</b> 67 3320-6900	
<b>Endereço postal:</b> Rua Marcino dos Santos, nº 401, Campo Grande-MS. CEP 79.040-902	
<b>Endereço eletrônico:</b> senar@senarms.org.br	
<b>Página na internet:</b> www.senarms.org.br	

Fonte: SENAR-AR/MS.

#### 2.1.1 Identificação dos administradores

Tabela 2 – Administradores (Conselheiros, Superintendente e Gestores).

Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
<b>Administrador da Entidade:</b>			
Presidente do Conselho Administrativo	Maurício Koji Saito	850.686.919-68	13/08/2015 - 12/08/2018
<b>Membros do Conselho Administrativo (titulares):</b>			
Representante dos Produtores Rurais	Luciano Muzzi Mendes	160.804.368-17	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante dos Produtores Rurais	José Pereira da Silva	107.470.441-04	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante do SENAR-AR/MS-AC	Daniel Kluppel Carrara	477.977.891-34	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores	Valdinir Nobre de Oliveira	447.825.941-00	13/08/2015 - 12/08/2018
<b>Membros do Conselho Administrativo (suplentes):</b>			
Representante da FAMASUL	Luis Alberto Moraes Novaes	367.320.361-49	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante dos Produtores Rurais	Otávio Vieira de Melo	016.176.688-93	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante dos Produtores Rurais	Marcio Margatto Nunes	794.354.249-53	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante do SENAR-AR/MS-AC	Marcelo Bertoni	563.022.581-20	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores	Divina Rosa da Cruz	343.621.341-15	13/08/2015 - 12/08/2018
<b>Membros do Conselho Fiscal (titulares):</b>			
Representante dos Produtores Rurais	Paulo César Bózoli	112.679.128-80	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante do SENAR-AR/MS-AC	João Batista da Silva	417.634.671-04	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores	Alaíde Ferreira Teles	130.444.001-04	13/08/2015 - 12/08/2018
<b>Membros do Conselho Fiscal (suplentes):</b>			
Representante dos Produtores Rurais	Luis Otávio Britto Fernandes	465.283.851-49	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante do SENAR-AR/MS-AC	Marisvaldo Zeuli	091.661.618-51	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores	Juraci da Silva	475.514.611-91	13/08/2015 - 12/08/2018
<b>Superintendência:</b>			
Superintendente	Rogério Thomitão Beretta	067.606.428-05	04/09/2013 - 10/07/2017
Superintendente	Lucas Durigueto Galvan	996.035.431-87	10/07/2017 - 31/12/2017

Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
<b>Diretorias:</b>			
Diretor Administrativo e Financeiro	Clodoaldo Martins de Oliveira Júnior	215.613.948-23	20/07/2017 - 31/12/2017
Diretor Técnico	Renato Roscoe	873.180.676-72	04/09/2017 - 31/12/2017
<b>Coordenações</b>			
Coordenador da Unidade Administrativa	Clodoaldo Martins de Oliveira Júnior	215.613.948-23	01/02/2016 - 19/07/2017
Coordenadora da Unidade de Educação Profissional	Terezinha de Souza Cândido	355.965.461/00	01/12/2015 - 31/12/2017
Coordenadora da Unidade Técnica	Mariana Adalgiza Gilberti Urt	867.886.981-04	01/09/2017 - 31/12/2017
Coordenadora da Unidade de Tecnologia da Informação	Thomaz Henrique Cantos	141.802.088-57	06/12/2013 - 31/12/2017

Fonte: SENAR-AR/MS.

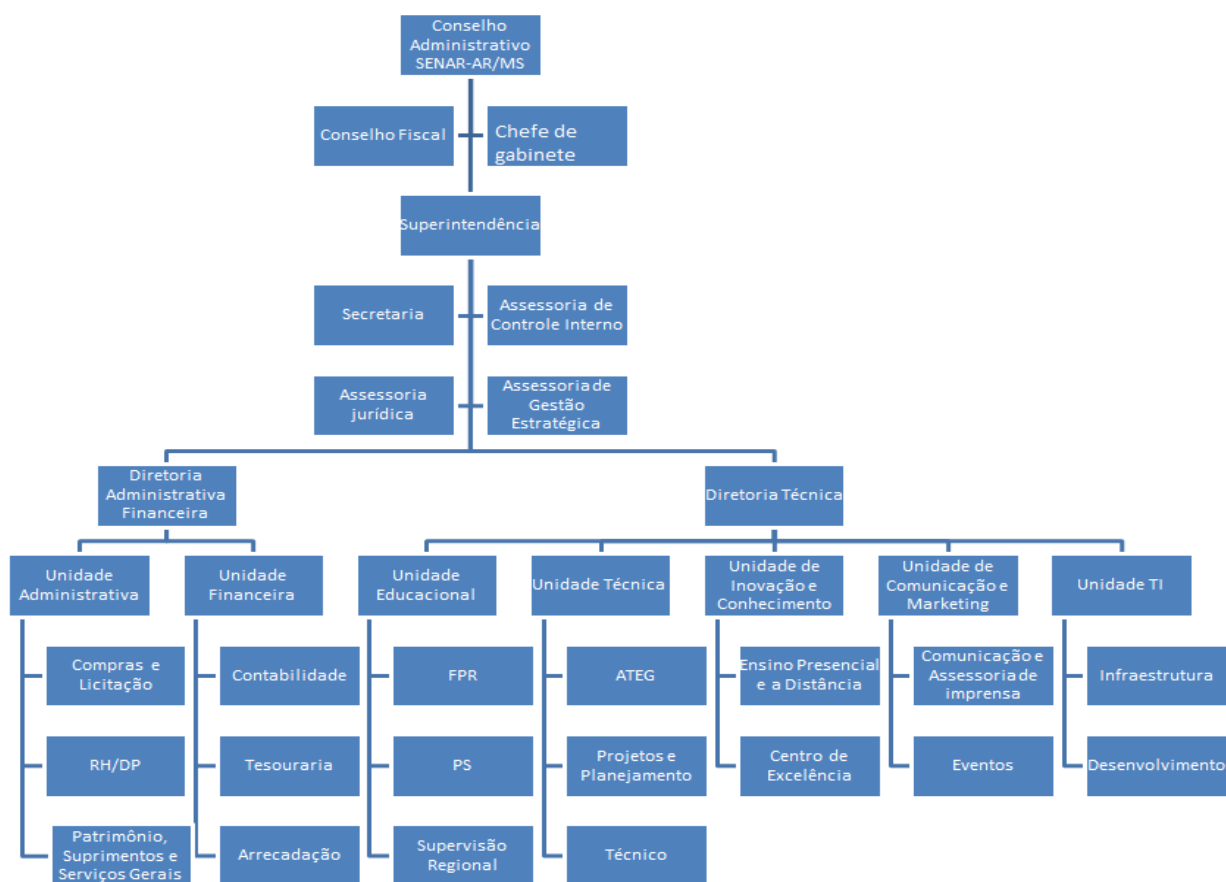
### 2.1.2 Unidades descentralizadas

Em 2017 iniciou-se oficialmente a construção do Centro de Excelência, primeira filial do SENAR-AR/MS.

### 2.1.3 Organograma funcional

O diagrama abaixo reflete o organograma funcional da entidade, representado pelos seus Conselhos (administrativo e fiscal), Superintendência e unidades de gestão.

Figura 1 - Organograma do SENAR-AR/MS



Fonte: Manual de Gestão de Pessoas.

As competências de cada órgão e de cada unidade estão descritas no item 4.1 deste Relatório e contempladas no Regimento Interno<sup>1</sup>.

## 2.2 FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

O SENAR-AR/MS é uma entidade de direito privado, paraestatal, sem fins lucrativos, vinculada à Federação de Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul (FAMASUL) e dirigida por um Conselho Administrativo<sup>2</sup>, nos termos da Lei nº 8.315, de 23 de dezembro de 1991, do Decreto nº 566, de 10 de junho de 1992. Foi criado com os seguintes objetivos:

- a) Organizar, executar e administrar o ensino da Formação Profissional Rural (FPR) e a Promoção Social (PS) para profissionais e trabalhadores da atividade rural, no âmbito do Estado;
- b) Assistir às entidades empregadoras na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização da aprendizagem metódica ministrada no próprio emprego;
- c) Estabelecer e difundir metodologias adequadas à Formação Profissional Rural e Promoção Social do profissional da atividade rural, com base no princípio da livre iniciativa e da economia de mercado;
- d) Exercer, em conjunto com o SENAR- Administração Central, a coordenação, supervisão e fiscalização da execução dos programas e projetos de Formação Profissional Rural e Promoção Social, no Estado de Mato Grosso do Sul;
- e) Prestar assessoria às entidades governamentais e privadas relacionadas com a formação de profissionais de atividades rurais e assemelhadas.

Acrescentam-se, ainda, as ações de assistência técnica nas áreas de agricultura, pecuária, silvicultura, aquicultura, extrativismo, agroindústria, atividades de apoio agrosilvopastoril, atividades relativas à prestação de serviços.

Os demais objetivos institucionais estão previstos no artigo 2º do Regimento Interno do SENAR-AR/MS. As tabelas 3 e 4, a seguir, destacam a missão, visão e valores da instituição, bem como as principais normas que regem sua atuação.

Tabela 3 - Identidade Organizacional

Missão	Visão de futuro	Valores
Promover a educação, a informação e o conhecimento em agronegócio das pessoas do meio rural, com inovação e competência, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Estado.	Ser uma instituição de referência em educação, inovação e conhecimento das pessoas do meio rural atendendo as necessidades dos diversos setores do agronegócio de Mato Grosso do Sul.	Satisfação das pessoas Responsabilidade Transparência Foco em resultados

Fonte: Planejamento Estratégico do SENAR-AR/MS.

<sup>1</sup> O documento está disponível no site eletrônico da entidade: <<http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/>>

<sup>2</sup> Em nível nacional, o SENAR-AR/MS é dirigido por um Conselho Deliberativo, liderado pelo(a) Presidente da Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária-CNA e formado por representantes do governo (Ministérios do Trabalho e Emprego, da Educação e da Agricultura), da Organização das Cooperativas Brasileiras-OCB, das Agroindústrias, da Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura-CONTAG e da própria CNA. Embora descentralizadas, as administrações regionais seguem diretrizes gerais e políticas de atuação fixadas pelo Conselho Deliberativo nacional.

Tabela 4 - Normas e Regulamentos de Criação, Alteração, Funcionamento, Gestão e Estrutura da Entidade

Norma	Endereço para acesso
Lei 8.315/1991 (Lei de criação da Entidade)	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/">http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/</a>
Decreto 566/1992 (Regulamento do SENAR-AR/MS)	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/">http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/</a>
Regimento Interno do SENAR-AC (Dispõe sobre os objetivos, competências, gestão e estrutura da Administração Central e Regionais).	<a href="http://www.senar.org.br/biblioteca/legislacao">http://www.senar.org.br/biblioteca/legislacao</a>
Regimento Interno do SENAR-AR/MS-MS (Dispõe sobre os objetivos, competências, gestão e estrutura da Entidade regional).	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/">http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/</a>

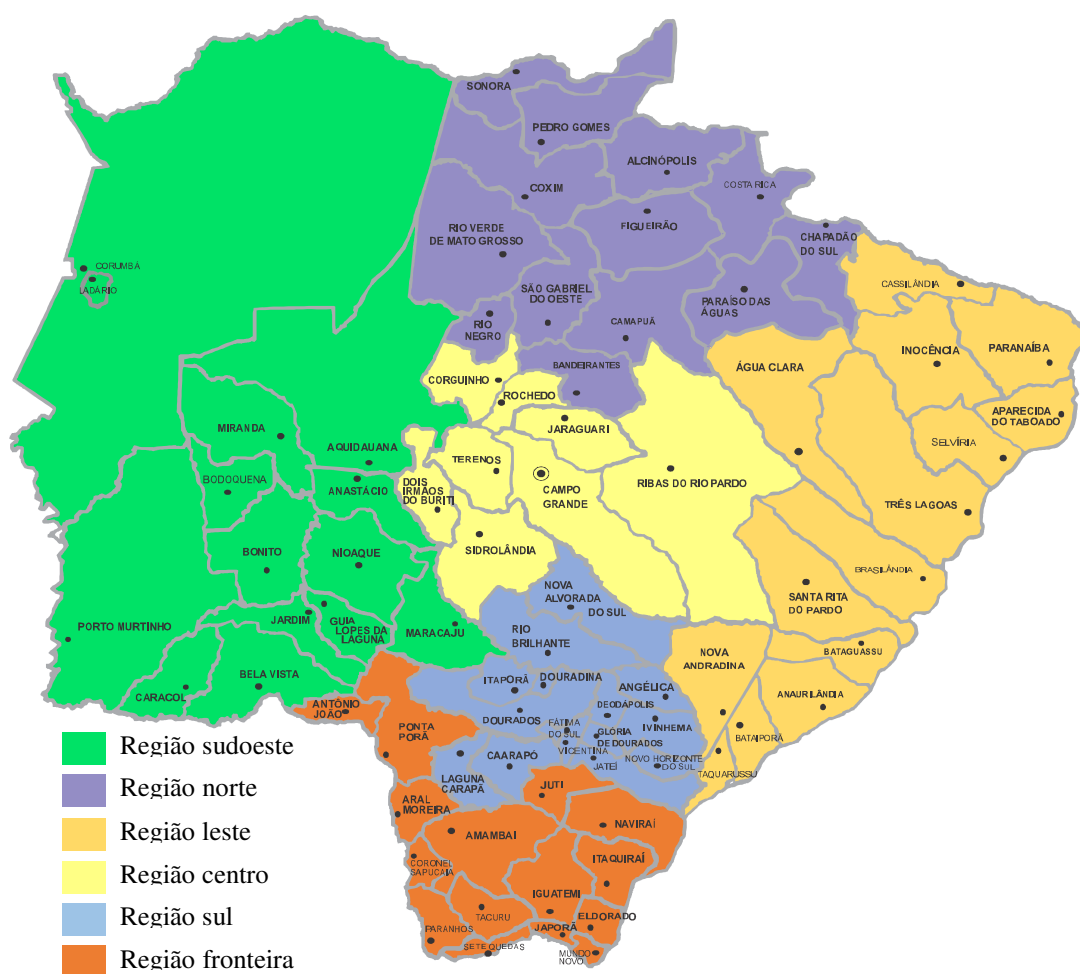
Fonte: SENAR-AR/MS.

## 2.3 AMBIENTE DE ATUAÇÃO

### 2.3.1 Ambiente de atuação da unidade

A Administração Regional de Mato Grosso do Sul tem como ambiente de atuação o espaço geográfico do estado. São 79 municípios existentes, cujo território equivale ao da Alemanha, os quais possuem diferentes características socioeconômicas, ambientais e geográficas, e isso exige que a entidade defina regiões de planejamento, ou seja, conjuntos de municípios que possuem inter-relação e interdependência, para conseguir atender com qualidade a maior quantidade de demandas educacionais relacionadas ao setor agropecuário que surgem desse contexto. O processo de regionalização geográfica do território estadual realizado pelo SENAR-AR/MS pode ser observado na figura a seguir.

Figura 2 - Regiões de planejamento do SENAR-AR/MS.



Fonte: SENAR-AR/MS.

Segundo dados de 2010 do IBGE, o estado contava com aproximadamente 2.449.024 habitantes, significando uma densidade demográfica de 6,86 hab/km<sup>2</sup>, sendo que 85,64% da população estadual residia na zona urbana e 14,36% residia na zona rural. A sua economia está lastreada no agronegócio, cujo PIB é R\$ 13,6 bilhões, o que representa 18,36%<sup>3</sup> do PIB estadual, e é responsável por 70.917<sup>4</sup> empregos com carteira assinada.

Essas são informações importantes porque a atuação do SENAR-AR/MS nos setores da economia e, conseqüentemente, a definição de seu público-alvo está intrinsecamente ligada ao setor agropecuário, conforme pode ser observado no artigo 1º do seu Regimento interno:

Art. 1 - O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Administração Regional de Mato Grosso do Sul, vinculado à Federação da Agricultura do Estado de Mato Grosso do Sul (FAMASUL), dirigido por um Conselho Administrativo (colegiado), nos termos da Lei nº 8.315, de 23 de dezembro de 1991, do Decreto nº 566, de 10 de junho de 1992, tem por objetivo:

a) Organizar, administrar e executar, no território do Estado de Mato Grosso do Sul, o ensino da Formação Profissional Rural e a Promoção Social de profissionais da atividade rural e dos trabalhadores das agroindústrias e suas famílias que atuam, exclusivamente, na produção primária de origem animal e vegetal.

O setor agropecuário está inserido em um contexto de globalização, no qual predomina a competição por eficiência e resultados, além de processos de produção mais complexos, os quais exigem melhor gestão, mão de obra qualificada, informações e tecnologias. Há também entre os elementos do macroambiente que exercem influência direta no setor, a busca por produtos de origem animal e vegetal que sejam produzidos de forma sustentável, as legislações, as variações climáticas e o crescimento da demanda mundial por alimentos<sup>5</sup>.

Mato Grosso do Sul tem conseguido se destacar nesse cenário. Em 2017, o estado foi o 3º maior produtor de milho (9,6 milhões de toneladas) e 4º maior exportador de milho (US\$ 333 milhões), o 5º na produção de soja (8,5 milhões de toneladas) e o 5º na exportação de soja em grão (US\$ 1,36 bilhão), o 2º na produção de carne bovina (813 mil toneladas) e o 6º na exportação de carne bovina (US\$ 557 milhões), o 8º na produção de carne de frango (415,6 mil toneladas) e o 6º nas exportações de frango *in natura* (US\$ 338 milhões), o 8º na produção de carne suína (147 mil toneladas) e o 7º nas exportações de carne suína *in natura* (US\$ 19,1 milhões). As vendas externas de produtos agropecuários renderam a Mato Grosso do Sul US\$ 4,5 bilhões de dólares, representando 94,17% das exportações totais de MS, que somaram US\$ 4,7 bilhões.

Destaca-se, ainda, as áreas de florestas plantadas e o setor sucroenergético. Na região leste que têm sido impulsionadas pelas indústrias de papel e celulose, plantio de eucalipto tem substituído áreas de pastagens com baixa lotação. Em relação à eucaliptocultura, entre 2014 e 2017, experimentou um crescimento de área de 18,03% ao ano. Em relação às atividades do setor sucroenergético: a produção da cana-de-açúcar, por sua vez, cresceu 408% nos últimos anos.

A atenção a essas variáveis e o estabelecimento de diálogos com os representantes das diversas cadeias produtivas e com os diversos órgãos públicos nas variadas esferas de governo, permitem à entidade compatibilizar as suas atividades educacionais com as necessidades do setor, mantendo-se como uma entidade de referência em formação profissional rural.

---

<sup>3</sup> Fonte: Produto Interno Bruto PIB MS 2002 -2015, SIDRA – IBGE.

<sup>4</sup> Fonte: Rais/MTE - Elaboração: DETEC/Sistema Famasul

<sup>5</sup> A Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação - FAO alerta que para suprir a demanda mundial por alimento até 2050, os países deverão investir aproximadamente US\$ 44 bilhões por ano na produção e distribuição de alimentos, cinco vezes mais do que é investido atualmente.

### 2.3.2 Ambiente de negócios da entidade

O negócio do SENAR-AR/MS é a educação e a promoção social voltadas às pessoas do meio rural. Desde a sua criação, em 1991, até os dias atuais, o meio rural brasileiro passou por inúmeras transformações políticas, econômicas, socioculturais e tecnológicas. Isso tem exigido da entidade a capacidade e a agilidade de transformar a informação e toda a necessidade do ambiente de negócio em conhecimento, e, ao mesmo tempo, promover a adequação dos processos internos de negócio para gerar ações educacionais, as quais darão sustentação para o setor agropecuário atingir um alto grau de excelência e enfrentar os desafios atuais.

Em uma perspectiva de clientes e mercados, o portfólio de ações do SENAR-AR/MS tem como desafio atender às necessidades de formação de mão de obra capaz de se adaptar às mudanças de um agronegócio dinâmico, competitivo e marcado pela onipresença da tecnologia no processo produtivo, no armazenamento, na distribuição e na comercialização da produção; mas que no outro extremo, possui um universo de pequenos produtores rurais com baixo grau de instrução<sup>6</sup>, com pouco acesso a tecnologias, a crédito, à assistência técnica e que necessitam de conhecimento para aumentar a eficiência produtiva e de ações de promoção social para fortalecer a sua cidadania.

Segundo dados do IBGE<sup>7</sup>, 59% dos estabelecimentos rurais em MS possuem no máximo 50 hectares. Há também 204 Projetos de Assentamentos<sup>8</sup>, com um total de 27.832 famílias, em uma área de 716.105 hectares. Observa-se que esse estrato de produtores rurais com baixa escala de produção, os quais têm dificuldades em posicionar seus produtos no mercado e não acompanham as tendências e hábitos de consumo, e ainda, possuem pouquíssimo conhecimento sobre gestão, são mais suscetíveis ao êxodo rural. Nesse contexto, as ações educacionais e de assistência técnica do SENAR-AR/MS contribuem para criar alternativas de geração de renda e de desenvolvimento local.

Diante dessa heterogeneidade, O SENAR-AR/MS oferta para os diversos públicos do meio rural, os quais exercem diferentes atividades produtivas, mais de 130 cursos de formação profissional na área de agricultura, agroindústria, aquicultura, extrativismo, pecuária, silvicultura, atividade de apoio agrossilvopastoril e atividade relativa à prestação de serviço. Em ações de promoção social, a entidade realiza atendimentos odontológicos em uma unidade móvel, por meio do Programa Pingo D'Água; o Programa de Saúde do Homem e da Mulher realiza exames médicos nas comunidades rurais contribuindo para prevenção de doenças e para melhoria da qualidade de vida; em conjunto com os Sindicatos Rurais, a entidade oferece atendimento de equoterapia às pessoas com necessidades especiais. Em ações de educação formal, a oferta do Curso Técnico em Agronegócio na modalidade educação a distância rompe barreiras e impulsiona o crescimento profissional das jovens do meio rural. Todas essas ações demonstram que os processos internos de negócio estão voltados a atender às necessidades dos clientes.

Outro salto estratégico dado pelo SENAR-AR/MS foi a construção do Centro de Excelência em Educação Profissional e Assistência Técnica, fundamental para suprir a carência de mão de obra qualificada tanto do agronegócio regional quanto do próprio SENAR-AR/MS, que necessita de instrutores e técnicos de campo qualificados nas áreas das ciências agrárias. Sobre este tema, a entidade está continuamente fomentando a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento da sua força de trabalho, ou seja, colaboradores e prestadores de serviço, a fim de promover a ampliação das suas competências. Isso é indispensável na estratégia para concretizar a visão institucional: Ser uma instituição de referência em educação, inovação e conhecimento das pessoas do meio rural atendendo as necessidades dos diversos setores do agronegócio do Mato Grosso do Sul.

---

<sup>6</sup> Em média, os anos de escolarização da população brasileira é de 7,5 anos, e se considerar apenas o meio rural cai para 4,5 anos. Síntese de Indicadores Sociais – SIS, IBGE 2014.

<sup>7</sup> Fonte: IBGE – Censo Agropecuário – 2006.

<sup>8</sup> Painel dos Assentamentos. INCRA, 2016. Disponível em: <http://painel.incra.gov.br/sistemas/index.php>.

Cabe destacar também a ampliação de parcerias estratégicas estabelecidas com diversas entidades públicas e privadas, especialmente Sindicatos Rurais Patronais e Sindicatos Rurais Laborais, com vistas a alcançar sua clientela de modo abrangente e efetivo, favorecendo assim a capilaridade das suas ações e a redução de custos operacionais. O SENAR-AR/MS, diferentemente de outras entidades, não possui unidades de atendimentos nos municípios. Isso reforça a necessidade de parcerias para que a entidade consiga cumprir a sua missão.

Em síntese, essas são algumas das respostas às quais o SENAR-AR/MS vêm dando ao ambiente de negócio, focando em temas relevantes como educação, conhecimento, inovação, empreendedorismo desenvolvimento humano e promoção social das pessoas do meio rural. A entidade tem acompanhado a evolução do setor agropecuário e atua de forma inovadora para contribuir com o seu desenvolvimento por meio do ensino e da extensão.



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

No ano de 2017, o desenvolvimento e direcionamento das ações do SENAR-AR/MS foram embasadas no Planejamento Estratégico 2016-2020, documento onde cada perspectiva representa um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que o SENAR-AR/MS almeja alcançar, contemplando o alinhamento das atividades, bem como a adequação da estrutura organizacional e seus recursos frente às necessidades do público-alvo da entidade. A tabela 5 resume a intenção estratégica de longo prazo do SENAR-AR/MS.

Tabela 5 - Negócio, Missão, Visão e Valores do SENAR-AR/MS.

<b>Negócio</b>
Educação, informação e conhecimento em agronegócio.
<b>Missão</b>
Promover a educação, a informação e o conhecimento em agronegócio das pessoas do meio rural, com inovação e competência, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Estado.
<b>Visão</b>
Ser uma instituição de referência em educação, inovação e conhecimento das pessoas do meio rural atendendo às necessidades dos diversos setores do agronegócio de Mato Grosso do Sul.
<b>Valores</b>
Satisfação das pessoas Responsabilidade Transparência Foco em resultados

Fonte: Planejamento Estratégico SENAR-AR/MS2016/2020.

Considerando as intenções institucionais, as características intrínsecas da instituição e o dinâmico ambiente de atuação foram elencados alguns temas estratégicos descritos na tabela 6, a partir dos quais foram estabelecidos objetivos estratégicos classificados conforme as 04 dimensões da Metodologia *Balanced Scored Card* (BSC): 1- Finanças e Sustentabilidade; 2- Clientes e Mercados; 3- Processos Internos e 4- Aprendizado e Crescimento. Estes objetivos se inter-relacionam entre si e a partir do desdobramento em níveis tático e operacional, com estabelecimento de indicadores e metas de longo prazo, permitem que a instituição desenvolva suas atividades, traduzidas anualmente em ações no Plano Anual de Trabalho – PAT, onde são definidas as metas do ano, em consonância com o pretendido no longo prazo.

Tabela 6 - Temas Estratégicos e Dimensões do SENAR-AR/MS.

<b>Temas Estratégicos</b>
✓ Agronegócio e Sociedade;
✓ Educação, Conhecimento, Inovação e Empreendedorismo;
✓ Desenvolvimento Humano, Saúde e Segurança Alimentar.
<b>Dimensões</b>
➤ <b>Finanças e Sustentabilidade:</b> Ampliar e diversificar fontes de captação de recursos financeiros; Aumentar a arrecadação sobre a comercialização da produção; Aprimorar e desenvolver Sistema para Gestão de Custos.
➤ <b>Clientes e Mercado:</b> Atender as necessidades de Formação Profissional do Setor Agropecuário de forma personalizada, considerando as particularidades das cadeias produtivas e regiões do estado; Atender as necessidades de Assistência Técnica e Gerencial do setor da agropecuária, considerando as particularidades das diferentes cadeias produtivas; Ampliar as redes de contato e as relações com aliados estratégicos; Comunicar de forma eficiente e eficaz para fortalecer a imagem institucional.
➤ <b>Processos Internos:</b> Melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais; Melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas; Aprimorar o processo de Gestão da Informação.
➤ <b>Aprendizado e Crescimento:</b> Aprimorar o Sistema de gestão de Pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do SENAR-AR/MS.

Fonte: Planejamento Estratégico SENAR-AR/MS 2016/2020.

Por competência institucional, o SENAR-AR/MS é responsável pela Formação Profissional Rural e a Promoção Social do trabalhador rural no âmbito regional. Assim, os objetivos, as estratégias organizacionais e as metas (curto, médio e longo prazo) coadunam com tal competência e têm o propósito de realizar a missão e a visão da organização.

Para isso, e com base nos cenários prospectivos, o SENAR-AR/MS estratifica os clientes, os segmentos em que se encontram inseridos, suas necessidades e os produtos e serviços que, dentro dos limites de atuação institucional, dispõe ou deveria dispor para atendê-los. Tal mapeamento pode ser observado na tabela 7.

Tabela 7 - Clientes, Segmentos, Necessidades, Produtos e Serviços – SENAR-AR/MS.

CLIENTES	SEGMENTOS	NECESSIDADE DOS CLIENTES	PRODUTOS E SERVIÇOS
Trabalhador Rural e sua Família	Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento do mercado de trabalho;</li> <li>• Oportunidade e empregabilidade;</li> <li>• Segurança no trabalho;</li> <li>• Aumento da produtividade, produção e renda;</li> <li>• Capacitação, conhecimento e informação em Gestão, Empreendedorismo e Tecnologias;</li> <li>• Qualidade de vida e Promoção Social;</li> <li>• Exercício da cidadania e coletividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de Promoção Social</li> <li>• Programas e Projetos Especiais de Promoção Social</li> <li>• Cursos de Formação Profissional Rural – FPR (Formação Inicial e Continuada- FIC e Educação Formal)</li> <li>• Programas e Projetos Especiais de Formação Profissional Rural;</li> </ul>
	Pecuária		
	Bioenergia		
	Ecoturismo		
CLIENTES	SEGMENTOS	NECESSIDADE DOS CLIENTES	PRODUTOS E SERVIÇOS
Produtor Rural e suas Famílias	Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associativismo e cooperativismo;</li> <li>• Qualidade de vida e Promoção Social;</li> <li>• Aumento da produtividade, produção e renda;</li> <li>• Diversificação da produção;</li> <li>• Capacitação, conhecimento e informação em Gestão, Empreendedorismo e Tecnologias;</li> <li>• Acesso a crédito;</li> <li>• Comercialização e logística da produção;</li> <li>• Acesso à Assistência Técnica e Orientação Gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de Promoção Social</li> <li>• Programas e Projetos Especiais de Promoção Social</li> <li>• Cursos de Formação Profissional Rural – FPR (Formação Inicial e Continuada- FIC e Educação Formal)</li> <li>• Programas e Projetos Especiais de Formação Profissional Rural;</li> <li>• Assistência Técnica e Gerencial;</li> </ul>
	Pecuária		
	Bioenergia		
	Ecoturismo		
Agroindústria	Agricultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associativismo e cooperativismo;</li> <li>• Qualidade de vida e Promoção Social;</li> <li>• Aumento da produtividade, produção e renda;</li> <li>• Diversificação da produção;</li> <li>• Capacitação, conhecimento e informação em Gestão, Empreendedorismo e Tecnologias;</li> <li>• Acesso a crédito;</li> <li>• Comercialização e logística da produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de Promoção Social</li> <li>• Programas e Projetos Especiais de Promoção Social</li> <li>• Cursos de Formação Profissional Rural – FPR (Formação Inicial e Continuada- FIC e Educação Formal)</li> <li>• Programas e Projetos Especiais de Formação Profissional Rural.</li> </ul>
	Pecuária		
	Bioenergia		
Sindicatos Rurais	Microrregiões	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação, conhecimento e informação em empreendedorismo e gestão na atividade sindical rural;</li> <li>• Melhoria no relacionamento com clientes;</li> <li>• Aprimorar a representação política e a capacidade de liderança;</li> <li>• Comunicação/marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Sindicato Forte.</li> <li>• Programa Líder MS.</li> </ul>

Fonte: Planejamento Estratégico SENAR-AR/MS2016/2020.

### 3.1 RESULTADOS DA GESTÃO E DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os indicadores de desempenho utilizados pela instituição estão agrupados conforme as perspectivas do BSC e seguem a metodologia dos 6E's do desempenho com suas duas dimensões de Esforço e Resultado. Por sua vez estão intrinsecamente relacionados com o planejamento realizado pela entidade e a execução das atividades finalísticas. Cabe destacar, que os indicadores também mostram o quanto cada vertente de atuação da entidade contribuiu para com os resultados do exercício de cada ano em relação ao Plano Estratégico de Longo Prazo. As ações estão estratificadas em Formação Profissional Rural (FPR), Promoção Social (PS), Programas Especiais (PE), Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), Educação Formal (EFO), Outras Atividades (OA) e Desenvolvimento de Talentos Humanos (DTH).

#### 3.1.1 Perspectiva financeira

3.1.1.1 Objetivo Estratégico: Aumentar a arrecadação sobre a comercialização da produção		DIMENSÃO Resultado	6E's Eficácia	PERSPECTIVA BSC Financeira																			
DESCRIZAÇÃO: Ao estabelecer este objetivo estratégico a entidade prioriza a criação e implementação de ações as quais irão conscientizar e orientar o público contribuinte de seus deveres e obrigações.																							
DESCRIÇÃO	2016	2017	2018	2019	2020																		
POTENCIAL	52.000.000,00	57.800.000,00	56.600.000,00	60.020.957,00	64.598.208,00																		
META PE	33.814.249,00	39.905.733,00	46.802.808,00	54.570.545,00	58.138.387,00																		
META PAT	36.355.293,00	38.440.598,00																					
REALIZADO	33.787.677,00	40.259.285,35																					
INDICADOR																							
- Repasse Anual Efetivo;																							
- Relação entre Repasse Anual Efetivo e Potencial de Repasse de Arrecadação.																							
<p><b>RELACIONAMENTO ENTRE REPASSE ANUAL EFETIVO E O POTENCIAL DE ARRECADAÇÃO - METAS DE LONGO PRAZO - 2016/2020</b></p> <p>— Repasse Anual Efetivo</p> <p>— Relação entre Repasse Anual Efetivo/Potencial de Arrecadação</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ano</th> <th>Potencial</th> <th>Relação (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>52.000.000,00</td> <td>85,00%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>56.600.000,00</td> <td>86,00%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>60.020.957,00</td> <td>87,00%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>64.598.208,00</td> <td>88,00%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>64.598.208,00</td> <td>89,00%</td> </tr> </tbody> </table>						Ano	Potencial	Relação (%)	2016	52.000.000,00	85,00%	2017	56.600.000,00	86,00%	2018	60.020.957,00	87,00%	2019	64.598.208,00	88,00%	2020	64.598.208,00	89,00%
Ano	Potencial	Relação (%)																					
2016	52.000.000,00	85,00%																					
2017	56.600.000,00	86,00%																					
2018	60.020.957,00	87,00%																					
2019	64.598.208,00	88,00%																					
2020	64.598.208,00	89,00%																					
ANÁLISE																							
Em 2017, o SENAR/MS arrecadou R\$ 40.259.285,35 representando um aumento de 19,15% sobre o volume arrecadado em 2016. Os números revelam um bom desempenho do setor, apesar da atual conjuntura econômica do país. As contribuições destinadas à instituição são incidentes sobre o valor bruto da comercialização da produção rural (faturamento) e sobre a folha de salários do segmento. Portanto, é variável e depende do cenário econômico. O potencial de arrecadação líquido é mensurado com base nas projeções do Valor Bruto de Produção - VBP divulgado pelo MAPA, deduzindo-se um percentual de 22,8% referente ao INSS 3,5%, CNA 2,0%, SENAR 10%, e RADI 8,0%. Tanto a meta estabelecida para o ano de 2017 no																							

Planejamento Estratégico e no PAT 2017 para o exercício foi atingida, com um volume arrecadado chegando a 90,22% do potencial. Há alguns fatores que limitam um incremento mais expressivo nesse indicador, por exemplo, comercialização da produção em outros estados, erros no preenchimento da GPS e GFIP, produção agropecuária para subsistência e sonegação. Para mitigar alguns desses problemas foram realizadas palestras em eventos do Conselho Regional de Contabilidade, com intuito de orientar os contadores quanto ao correto recolhimento: as modalidades, base de cálculo, as alíquotas, etc. Nacionalmente, o SENAR-AC desenvolve um trabalho de orientação aos contribuintes (Programa Cidadania Rural), fornecendo às Administrações Regionais materiais informativos sobre as contribuições para distribuição ao público-alvo e aos Sindicatos Rurais. Estes são parceiros fundamentais pela representatividade e pela capilaridade que possuem, sendo capazes de conscientizar a classe produtora rural da importância das ações do SENAR para a sustentabilidade do setor, no tocante à formação profissional rural.

<b>RESPONSÁVEL</b> Diretor Administrativo e Financeiro – Clodoaldo Martins	<b>PERIODICIDADE</b> Anual	<b>LOCAL/ÁREA</b> Regional
<b>FÓRMULA</b> Arrecadação anual / (Valor Bruto da Produção do estado * 0,2%)*100.		

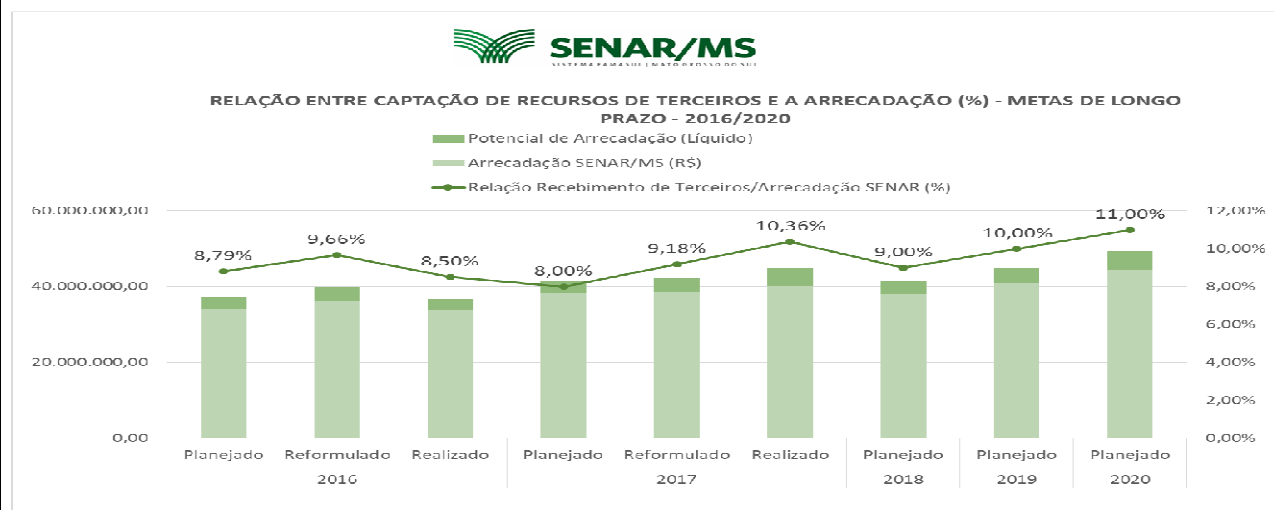
3.1.1.2 <i>Objetivo Estratégico: Ampliar e diversificar fontes de captação de recursos financeiros</i>	DIMENSÃO Esforço	6E's Economicidade	PERSPECTIVA BSC Financeira
--	---------------------	-----------------------	-------------------------------

DESCRIÇÃO: Este objetivo estratégico busca criar ações que contribuam para o incremento e diversificação das fontes de receita do SENAR-AR/MS.

DESCRIÇÃO	2016	2017	2018	2019	2020
META PE	2.366.997,43	3.192.458,64	4.212.252,72	5.457.054,50	6.525.211,00
META PAT	3.798.538,97	3.887.002,64			
REALIZADO	3.140.739,98	4.653.191,79			

INDICADOR: Relação entre captação de recurso de terceiros e Repasse Anual Efetivo

Gráfico 2 - Relação entre captação de recursos de terceiros e o repasse anual efetivo.



#### ANÁLISE

Foi identificado no diagnóstico estratégico a necessidade de viabilizar parcerias para fomentar a realização das ações da entidade. Em 2017, buscou-se parcerias para dar amplitude às ações, aumentar a capilaridade junto ao público-alvo e reduzir os custos operacionais do SENAR-AR/MS. Acerca disso, cabe destacar as parcerias com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), no programa Mais inovação e Negócio Certo Rural; com o Banco Mundial, no programa ABC Cerrado; e com o Governo Federal, no Pronatec. Considerando o indicador de 10,36% obtido em 2017, o resultado ficou acima da meta do Planejamento Estratégico e da meta do PAT, demonstrando o esforço da entidade em buscar parcerias estratégicas. O principal desafio da entidade é criar projetos cujo escopo atenda às necessidades do público-alvo e também às necessidades dos parceiros. Isso exige criatividade, inovação e estreitamento de relacionamentos com entidades públicas e privadas que buscam parceiros para execução de ações em conjunto. Por outro lado, é necessário o aprimoramento dos processos internos de negócios e investimentos na reestruturação da capacidade operacional para executar com qualidade as novas ações. Com isso, a entidade conseguirá ampliar cada vez mais as parcerias privadas, participar de chamadas públicas e estabelecer convênios.

RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	LOCAL/ÁREA
Diretor Administrativo e Financeiro – Clodoaldo Martins	Anual	Regional

#### FÓRMULA

Valor total captado ÷ (Valor total captado + Valor Arrecadação) \* 100.

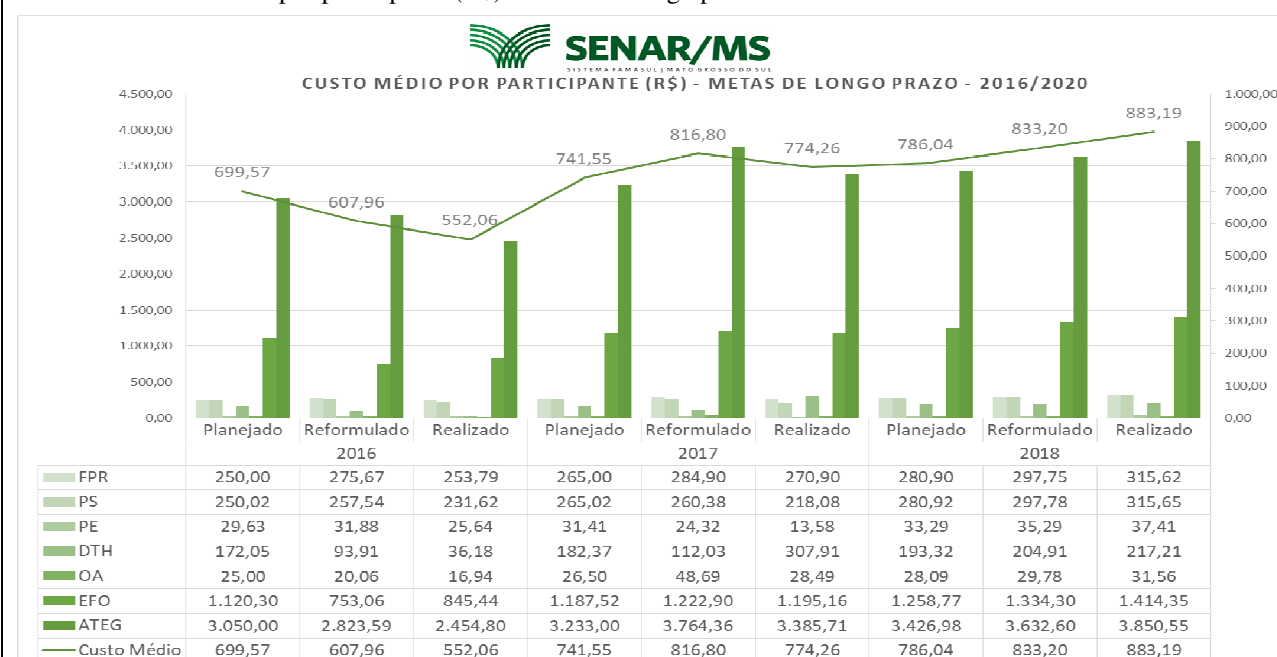
3.1.1.3 Objetivo Estratégico: Aprimorar e desenvolver a gestão de custos	DIMENSÃO Resultado	6E's Eficiência	PERSPECTIVA BSC Financeira
--	--------------------	-----------------	----------------------------

**DESCRIÇÃO**  
Este objetivo estratégico busca criar ferramentas e mecanismos para aprimorar a gestão de custos da entidade, permitindo a obtenção de informações tempestivas, fidedignas e úteis para subsidiar o processo de tomada de decisão.

DESCRIÇÃO	2016	2017	2018	2019	2020
	Custo médio p/participante	Custo médio p/participante	Custo médio p/participante	Custo médio p/participante	Custo médio p/participante
META PE	699,57	741,55	786,04	833,20	883,19
META PAT	607,96	816,80			
REALIZADO	552,06	774,26			

**INDICADOR**  
Custo médio por participante.

Gráfico 3 - Custo médio por participante (R\$) – Metas de longo prazo 2016 a 2020



**ANÁLISE**

Os resultados obtidos no exercício de 2017 ficaram dentro de uma margem razoável de variação: o custo médio por participante previsto para o referido exercício, no Planejamento Estratégico, era de R\$ 741,55, no ajuste anual do PAT elevou-se o custo médio para R\$ 816,80, pois havia indicativos de que o custo operacional seria maior, o que se confirmou. Porém a variação ficou 5,21% abaixo da previsão do PAT, resultando em custo médio de R\$ 774,26. O aprimoramento na gestão de custos da entidade vem sendo obtido por meio da implementação de relatórios trimestrais, os quais permitem uma readequação da estratégia financeira tempestivamente, evitando grandes variações. A entidade iniciou, em 2017, um projeto para sistematizar o processo de elaboração do orçamento e o processo de gerenciamento financeiro das unidades, o que indubitavelmente contribuirá para controlar os centros de custos de forma mais eficiente. Cabe destacar, ainda, que a linha de ação ATEg tem o maior custo por participante, se comparado com as outras ações do SENAR, pelo fato de ser consultorias mensais, as quais auxiliam o produtor rural a melhorar os resultados da propriedade e possuem uma duração de no mínimo 24 meses, sendo em média 48 horas anuais por propriedade.

<b>RESPONSÁVEL</b> Diretor Administrativo e Financeiro – Clodoaldo Martins	<b>PERIODICIDADE</b> Anual	<b>LOCAL/ÁREA</b> Regional
---	-------------------------------	-------------------------------

**FÓRMULA**  
Custo anual (somatório do custo de todas as ações realizadas no ano) / (somatório de participantes de todas as ações realizadas no ano).

### 3.1.2 Perspectiva clientes e mercados

3.1.2.1. <i>Objetivo estratégico: Atender as necessidades de formação profissional do setor agropecuário de forma personalizada, considerando as particularidades das cadeias produtivas e regiões do estado.</i>	DIMENSÃO Resultado	6E's Eficácia	PERSPECTIVA BSC Clientes e Mercados
---	-----------------------	------------------	--

DESCRIÇÃO: Visa garantir que a instituição ofereça produtos personalizados que atendam às necessidades de seus clientes de acordo com os variados nichos de mercado, considerando as cadeias produtivas e as regiões de todo o estado do Mato Grosso do Sul.

INDICADOR 1: Eventos realizados (quantidade de turmas por vertente)

Gráfico 4 – Turmas – Metas de longo prazo 2016 a 2020

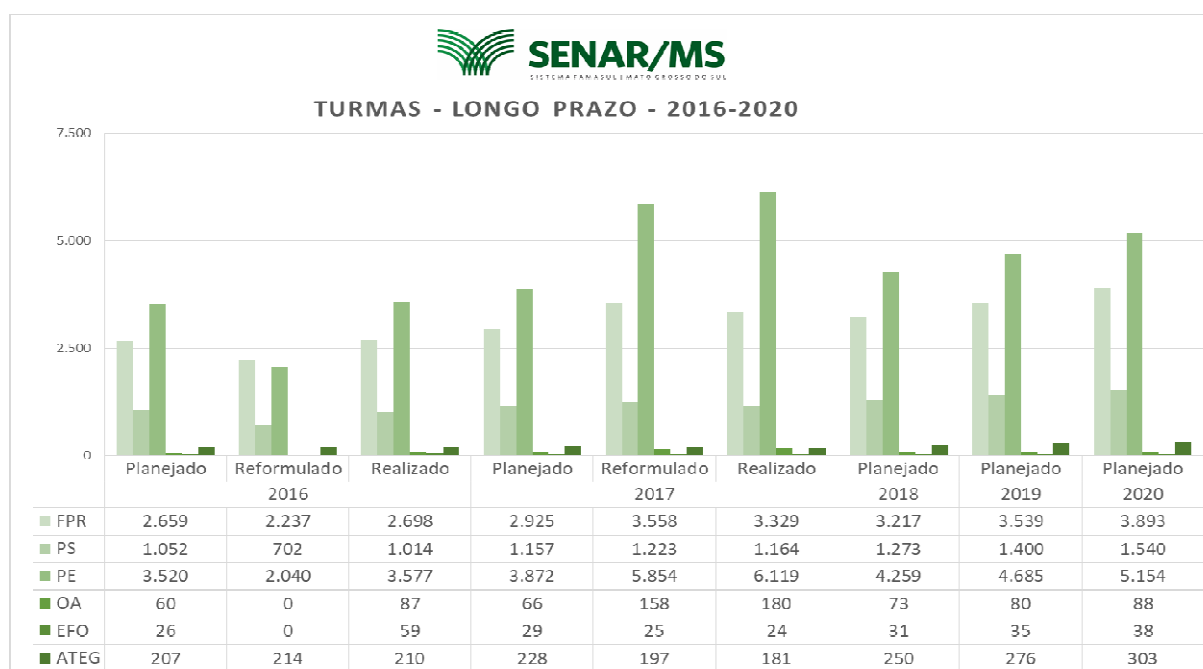
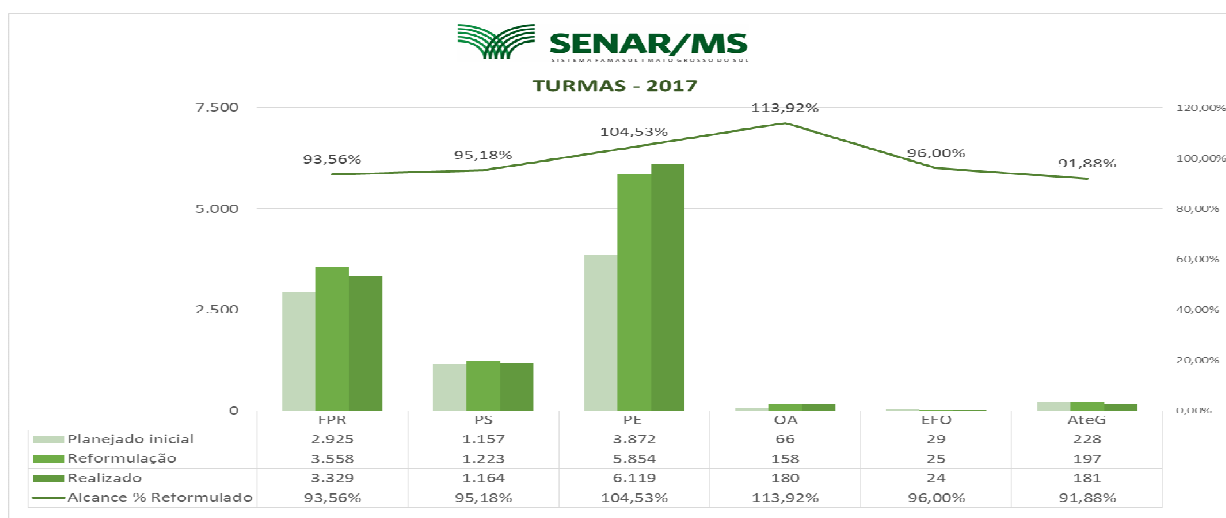


Gráfico 5 - Turmas 2017



ANÁLISE:

Os cursos de FPR/PS são as ações mais tradicionais entre as atividades do SENAR e possuem um bom índice de alcance entre realizado e previsto (acima de 90%), com crescimento gradativo ao longo dos anos, superando as metas de longo prazo do Plano Estratégico da instituição.

Especificamente em 2017, em comparação com o exercício 2016, houve um incremento de 31,8% e 16,4 %, respectivamente para as duas vertentes de FPR e PS, demonstrando um aumento significativo nas demandas, fato este de extrema importância sendo avaliado anualmente a fim de ajustar a capacidade de atendimento. Na vertente de programas especiais (PE) também houve um crescimento acima do normal (+71%) justificado pelas ações do programa Agrinho e Saúde do Homem e da Mulher, os quais têm tido uma grande aceitação e apoio por parte das instituições locais (secretarias de Educação e Saúde dos municípios e estado). As demais vertentes vêm mantendo um crescimento gradativo e satisfatório no longo prazo.

Analisando os principais Programas Especiais, temos o programa Negócio Certo Rural realizado em parceria com o SEBRAE, onde é convencionado a realização de 50 turmas por ano. Para 2017 a meta foi mantida e cumprida. Sendo que 80% da demanda foi proveniente da Assistência Técnica e Gerencial, potencializando os resultados das ações.

O programa Com Licença Vou à Luta foi realizado apenas 05 turmas do total previsto de 15 para 2017, pelo fato que o programa foi substituído pelo novo programa Mulheres em Campo, onde foram previstos 10 turmas na reformulação. O programa Saúde do Homem e da Mulher teve uma previsão inicial de 08 turmas e devido a sua grande demanda, foram efetivamente realizadas 10 turmas.

O programa Empreendedor Rural foi retomado no ano de 2017, com a proposta de realizar 02 turmas as quais foram cumpridas conforme estabelecido.

O Programa Sindicato Forte é um programa nacional que contempla ações de capacitações de colaboradores e dirigentes sindicais, abordando principalmente aspectos gerenciais das instituições de base. São realizadas visitas e reuniões as quais visam elaborar um Planejamento Estratégico e um Plano de Ação para nortear as ações sindicais. Há também ações de implementação de um software de gestão de dados financeiros e cadastrais. Embora a quantidade de turmas realizadas tenha chegado próximo da meta estabelecida, houve uma redução significativa de participantes em relação ao previsto. Ocorre que pela característica dos componentes das diretorias sindicais e atribuições de colaboradores sindicais nas respectivas bases, existiu dificuldade de agenda, o que refletiu na menor participação. O Custo por participante reduziu por conta de economia principalmente frente aos custos dos palestrantes (subsidiados pela CNA/SENAR Central).

O programa Agrinho é realizado em parceria com o governo do estado e com as secretarias municipais de educação, onde foram realizadas 917 turmas contemplando a formação de professores e coordenadores pedagógicos e visitas técnicas pedagógicas para repasse de orientações sobre a metodologia do programa.

O programa Pingo D'água tinha previsão de atender 72 turmas porém a realização ficou em 62 turmas. A quantidade realizada ficou abaixo da planejada devido aos prazos dos processos licitatórios. Por fim, O programa SENAR Jovem Aprendiz Rural (SEJA) tinha uma previsão de realizar 05 turmas e foram realizadas 03 turmas, devido a reestruturação do programa no SENAR-AR/MS.

Em relação à Educação Formal (EFO) - Curso Técnico em Agronegócios, a oferta de vagas pactuadas com o MEC foi reduzida em 2017, causando uma menor quantidade de alunos por entrada e por consequência redução da quantidade de turmas de 59 para 24.

Os produtores rurais assistidos pela ATeG totalizaram 181 turmas durante o ano de 2017. O número ficou 8,12% abaixo do previsto para o período, que era de 197 turmas.

Os desafios para 2018 estão relacionados ao levantamento de demandas de forma mais assertiva de modo a atender todos com imparcialidade e profissionalismo, considerando a variedade de demandas e de produtos da instituição.

RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	LOCAL/ÁREA
Diretor Técnico - Renato Roscoe	Anual	Regional

#### FÓRMULA

Quantidade de turmas por vertentes.



INDICADOR 2: Quantidade de participantes por vertente de atuação

Gráfico 6 - Participantes por vertente – Metas de longo prazo 2016 a 2020

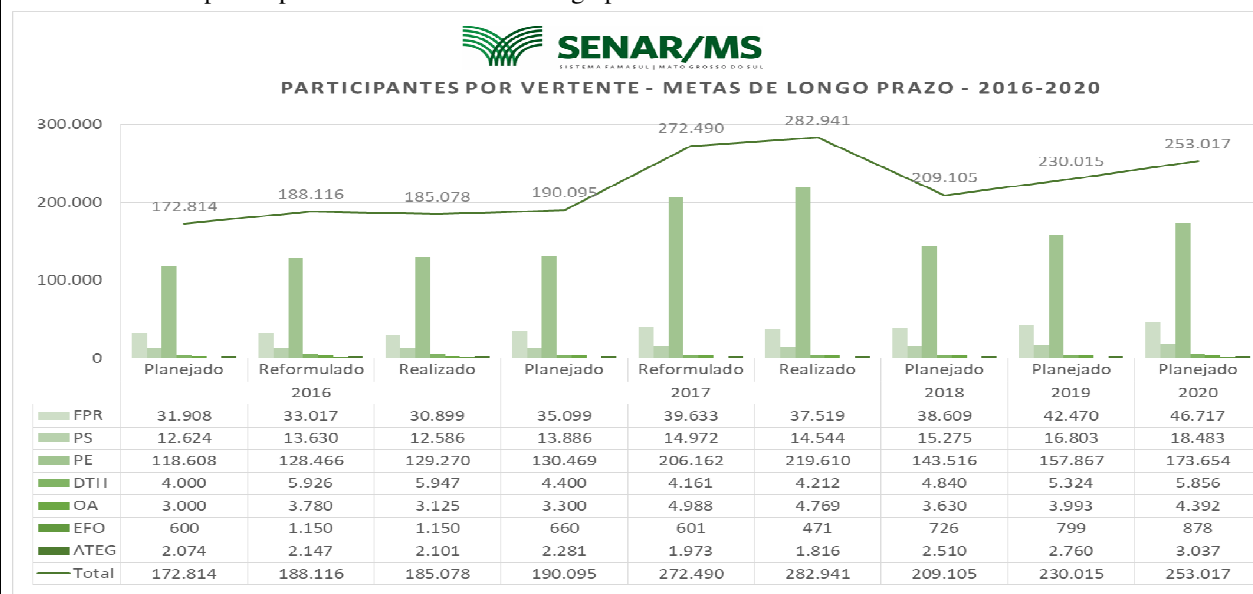
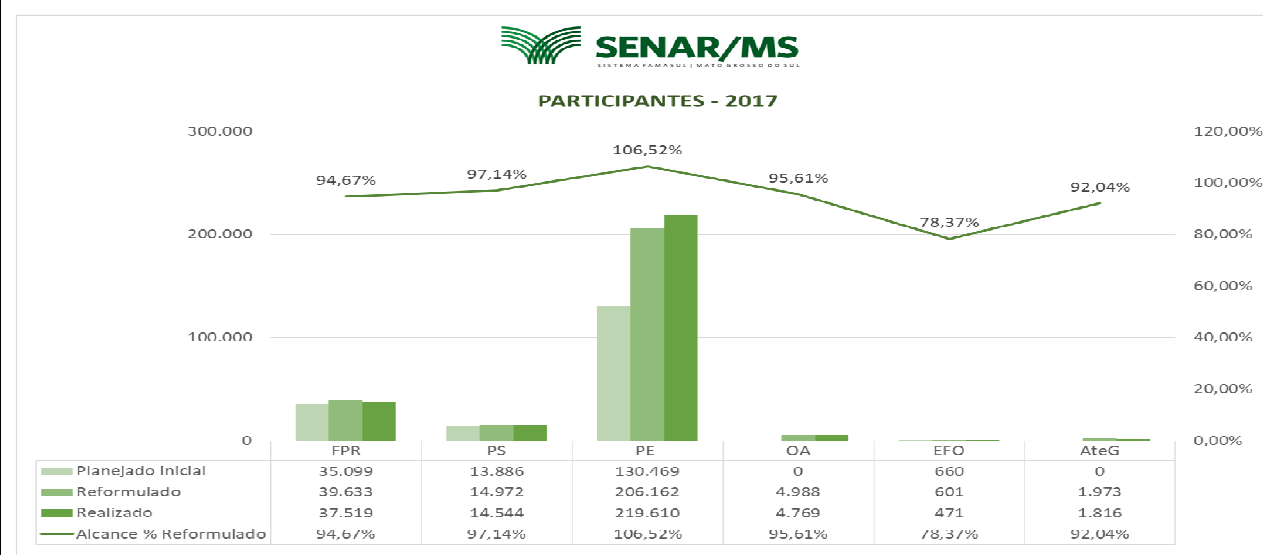


Gráfico 7- Participantes 2017



ANÁLISE:

O Gráfico 6 mostra que em 2017, o SENAR-AR/MS atendeu um total de 282.941 participantes em suas vertentes, sendo 52,8% a mais que o ano de 2016 (185.078 participantes), superando as expectativas sobre as metas estabelecidas no longo prazo (2016-2020), de forma crescente e gradativa. Apesar de ser um índice de crescimento relativamente alto frente ao exercício anterior, está condizente com a reformulação realizada para ajustar as metas e atender as demandas a contento.

Em geral, frente ao planejado e à reformulação do exercício 2017, as ações apresentaram desempenho satisfatório, sendo que a maioria das vertentes atingiram patamares acima de 90% de alcance (Gráfico 7), demonstrando o esforço em executar conforme o planejado e ajustando as ações quando necessário.

As ações que mais contribuíram foram FPR e PE (Programas Especiais), com 37.519 e 219.610 participantes, respectivamente. Em destaque, dentre os programas especiais, ressalta-se o Programa Agrinho, o qual é considerado o maior programa de responsabilidade social desta regional. As demais ações tais como OA (Outras Atividades, as quais incluem palestras, vitrines e *workshops*), EFO (Educação Formal) e ATeG, apesar de menores números de participantes, muito contribuíram com suas ações direcionadas e específicas para os mais diversos públicos e com elevado teor técnico (Ensino em nível médio e Assistência Técnica e Gerencial), sendo estas as grandes apostas da instituição no médio e longo prazo.

Os maiores desafios para 2018 são as demandas de um público-alvo cada vez mais exigente e diverso. Além disso, há a constante necessidade de se considerar as influências de sazonalidades climáticas (interferem diretamente nos cronogramas de execução), instabilidades econômicas e mercadológicas (influenciam na aceleração ou desaceleração das atividades econômicas) e a constante evolução tecnológica, o que demanda constante aprimoramento e desenvolvimento de novos produtos.

RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	LOCAL/ÁREA
Diretor Técnico – Renato Roscoe	Anual	Regional
FÓRMULA: Número de participantes por vertente.		

INDICADOR 2: Quantidade de Participantes por regional

Gráfico 8 - Participantes por região – Metas de longo prazo 2016 a 2020

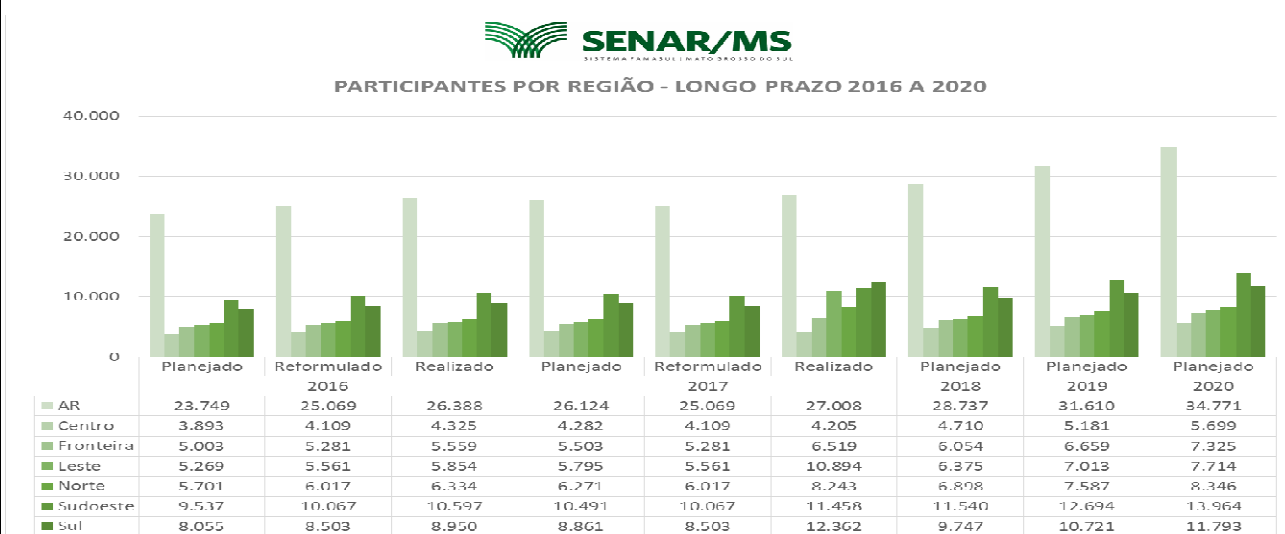
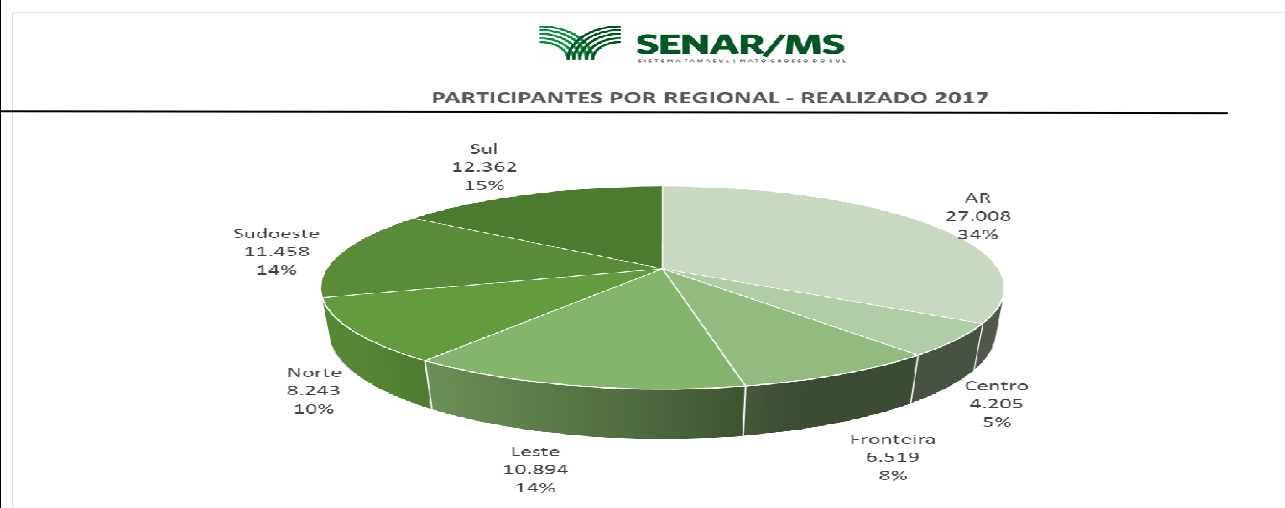


Gráfico 9 - Participantes por região 2017



ANÁLISE: O Gráfico 08 apresenta as metas de longo prazo e as ações realizadas em 2016 e 2017, onde podemos observar uma evolução gradativa demonstrando um resultado satisfatório comparado ao estabelecido no Plano estratégico. Demonstram ainda a capilaridade da instituição em todas as regiões do estado. A regional Administração Regional (AR), detém os maiores números (34%) pois os programas especiais e parte e sua demanda são atendidas diretamente pela central em Campo Grande, embora as ações sejam distribuídas em todo o estado. Os números mais relevantes de atendimento nas regionais estão atribuídos à regional Leste, a qual, em 2017, aumentou significativamente (+86%) saindo de um atendimento de 5.854 para 10.894 participantes. Este crescimento justifica-se pelas ações de personalização no atendimento ao Setor Florestal e a alavancagem de parcerias com empresas locais. Para 2018, o desafio é manter a instituição atualizada nas mudanças tecnológicas e regionais, desenvolvendo ações que atendam essas demandas em um tempo hábil, garantindo a oferta de produtos conforme a necessidade de cada região e público-alvo.

RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	LOCAL/ÁREA
Diretor Técnico – Renato Roscoe	Anual	Regional
FÓRMULA		
Número de participantes por regional.		

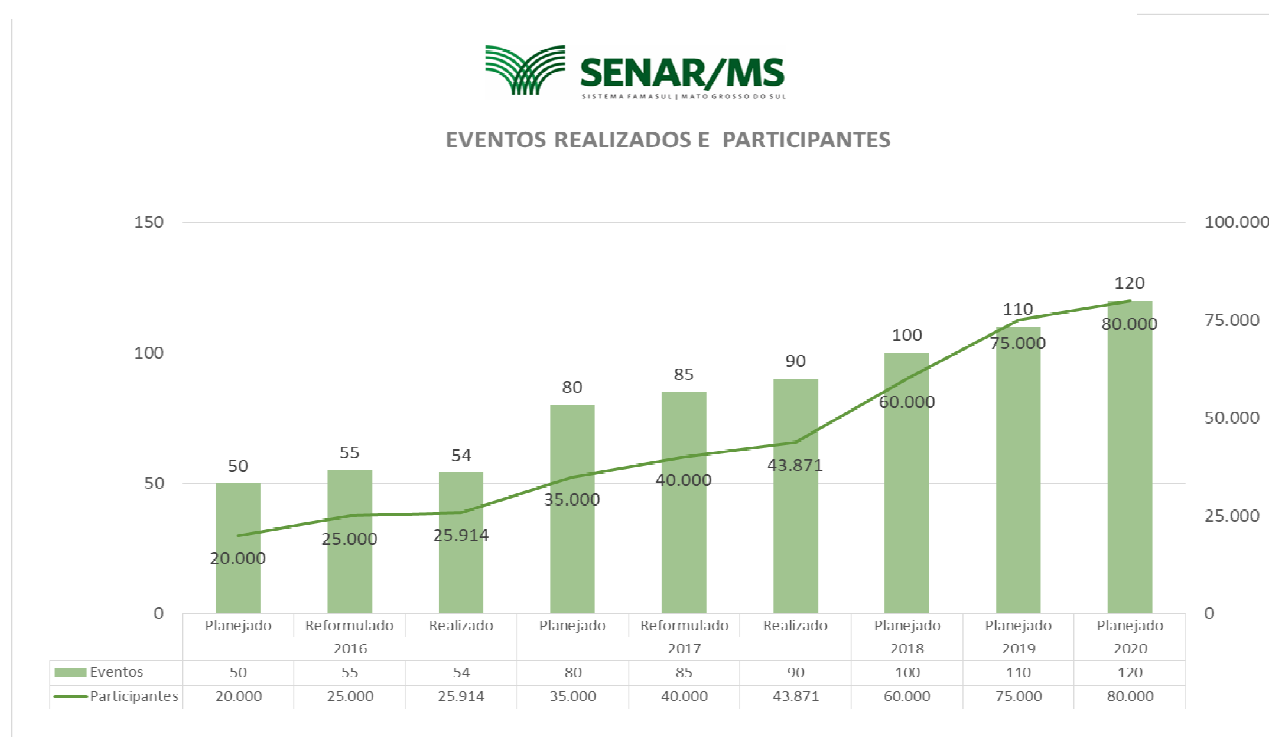
3.1.2.2 Objetivo estratégico: Ampliar as redes de contatos e as relações com aliados estratégicos	DIMENSÃO	6E's	PERSPECTIVA BSC
	Resultado	Eficácia	Clientes e Mercados

DESCRIÇÃO: Visa aumentar e fortalecer a rede de relacionamento com instituições que possuem atividades no agronegócio de modo a dar sinergia nas ações e evitar o sobremento de ações junto ao público-alvo.

INDICADOR 1: Quantidade de eventos realizados

INDICADOR 2: Quantidade de participantes em eventos

Gráfico 10 – Quantidade de eventos realizados e número de participantes



#### ANÁLISE:

A participação em eventos relacionados ao agronegócio é uma ação de grande importância para a divulgação da instituição, dando mais visibilidade perante a sociedade, divulgando seus resultados e criando oportunidades de ampliar a rede de relacionamento com entidades parceiras. A meta estabelecida no longo prazo vem sendo atendida satisfatoriamente, sendo que em 2017 (90 eventos), superou as expectativas, tanto em comparação quanto ao realizado em 2016 (54 eventos) quanto em relação ao planejado para o ano (85 eventos). Da mesma forma, em relação à quantidade de participantes. Considerando que a instituição precisa estabelecer parcerias estratégicas, além de participar de feiras e exposições agropecuárias, têm fomentado a participação em eventos tecnológicos tais como DINAPEC (EMBRAPA) e SHOWTEC (Fundação MS), entre outros. Para 2018, o desafio é ampliar a participação em conjunto com mais parceiros, de modo a atender mais cadeias produtivas da agropecuária.

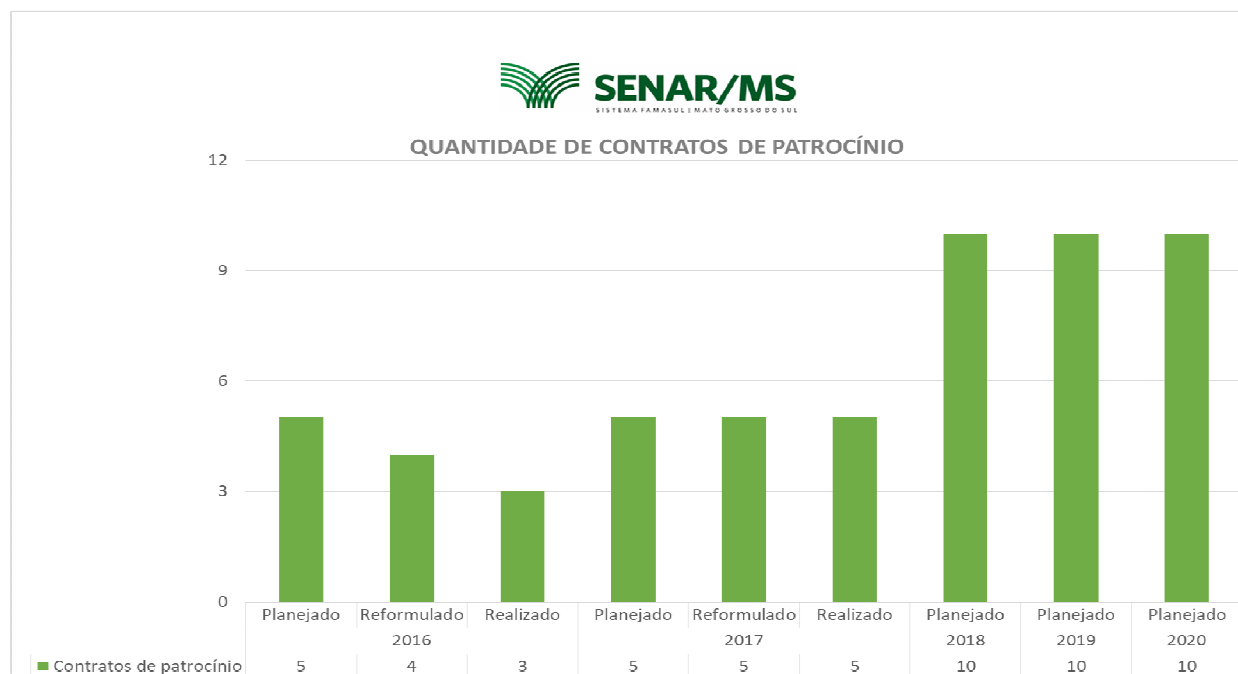
RESPONSÁVEL Diretor Técnico – Renato Roscoe	PERIODICIDADE Anual	LOCAL/ÁREA Regional
--	------------------------	------------------------

#### FÓRMULA

Quantidade de eventos em que a instituição participou.

INDICADOR 3: Quantidade de contratos de Patrocínio

Gráfico 11 - Quantidade de contratos de patrocínio



ANÁLISE:

Este indicador, relacionado à divulgação da marca SENAR-AR/MS têm sido um importante meio de comunicação junto ao público-alvo, haja vista a grande movimentação de pessoas nos eventos correlacionados à concessão de patrocínio. No ano de 2016, apenas 3 contratos foram firmados, aumentando para 5 em 2017. Mediante os resultados alcançados, por meio das prestações de contas oficiais após os eventos, foi evidenciado tecnicamente pela Unidade de Marketing, um grande potencial de divulgação da instituição. O desafio para 2018, é dobrar a quantidade (5 para 10), seguindo os rigorosos procedimentos baseados na Instrução de Serviço (IS001/2018), recentemente atualizada para viabilizar as ações mitigando riscos inerentes às mesmas.

RESPONSÁVEL Diretor Técnico – Renato Roscoe	PERIODICIDADE Anual	LOCAL/ÁREA Regional
--	------------------------	------------------------

FÓRMULA

Quantidade de contratos de patrocínio firmados.

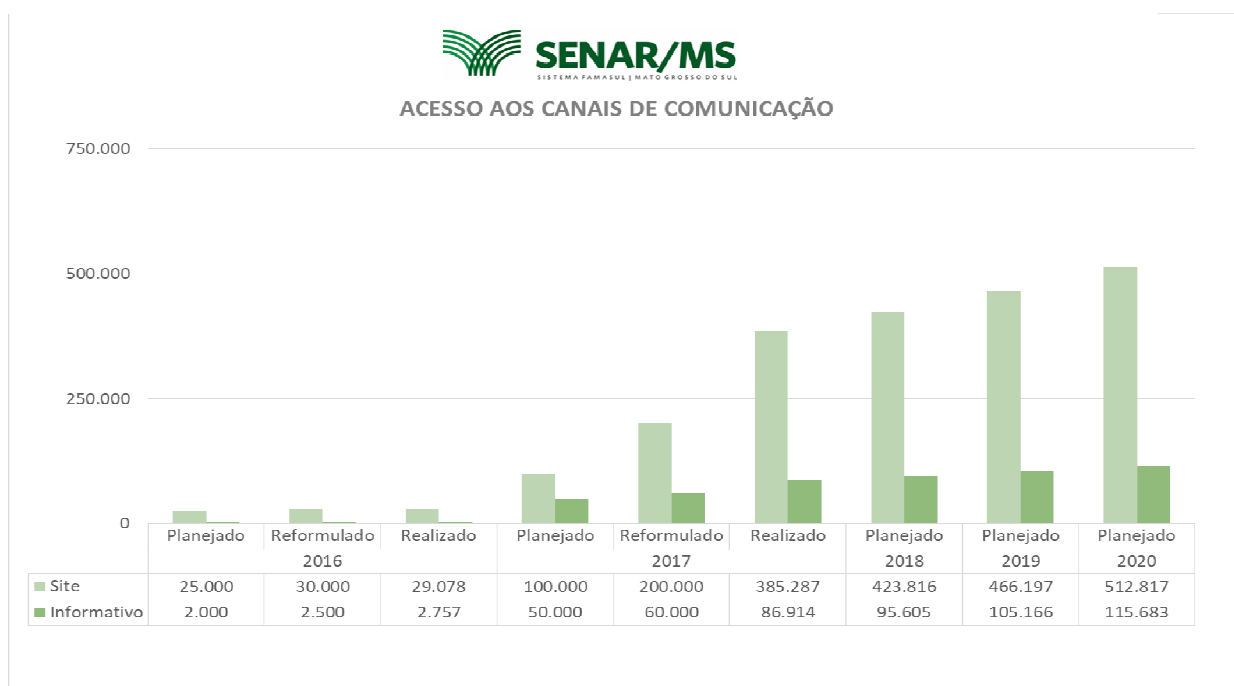
3.1.2.3 <i>Objetivo estratégico: Comunicar de forma eficiente e eficaz para fortalecer a imagem institucional</i>	DIMENSÃO Resultado	6E's Eficácia	PERSPECTIVA BSC Clientes e Mercados
---	-----------------------	------------------	--

DESCRIÇÃO: Visa obter uma comunicação mais eficiente e eficaz com os clientes, os educadores, os mobilizadores e os parceiros, visando o fortalecimento institucional e o efetivo compartilhamento de conhecimento.

INDICADOR 1: Quantidade de visualizações do site

INDICADOR 2: Quantidade de visualizações do informativo

Gráfico 12- Quantidade de acesso aos canais de comunicação



**ANÁLISE:**

Com estes indicadores, podemos mensurar o quanto a instituição têm sido visualizada pelo público, não só o público-alvo, mas também a sociedade de uma maneira em geral. Os meios eletrônicos têm demonstrando importante canal de comunicação para dar visibilidade e angariar seguidores, divulgando ações e fortalecendo a marca, fundamental para o estabelecimento de parcerias estratégicas para viabilizar ações conjuntas e sinérgicas. Como podemos observar, especificamente no item “site”, onde em 2016 tivemos um total de 29.078 acessos, saltando para 385.287, surpreendendo todas as expectativas. Em relação aos informativos (digitais) oferecidos pela instituição, temos uma situação similar, saindo em 2016 de 2.757 acessos para 86.914 em 2017. O desafio para 2018 é manter as mídias atrativas e com informações relevantes ao nosso público, acompanhando as tendências e mudanças do ambiente de atuação e da comunicação contemporânea.

RESPONSÁVEL Diretor Técnico – Renato Roscoe	PERIODICIDADE Anual	LOCAL/ÁREA Regional
--	------------------------	------------------------

**FÓRMULA**

Indicador 1: Somatório da quantidade de visualizações do site; Indicador 2: Somatório da quantidade de visualizações do informativo.

### 3.1.3 Perspectiva processos internos

3.1.3.1 Objetivo estratégico melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais	DIMENSÃO Esforço	6E's Excelência	PERSPECTIVA BSC Processos Internos
DESCRIÇÃO: Visa criar e aprimorar produtos personalizados conforme os nichos de mercados de cada região do estado com qualidade padrão da instituição.			

INDICADOR 1: Quantidade de ações de Supervisão Educacional

Gráfico 13 - Quantidade de ações de supervisão educacional – Metas de longo prazo 2016 a 2020

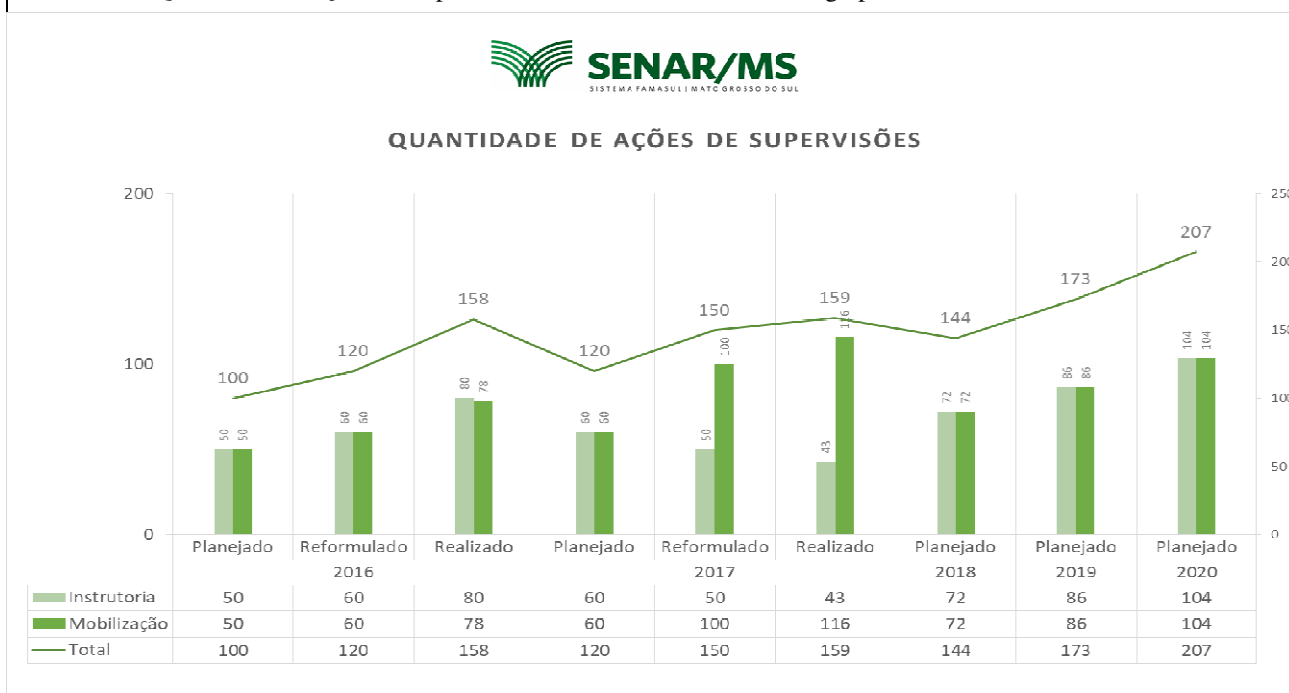
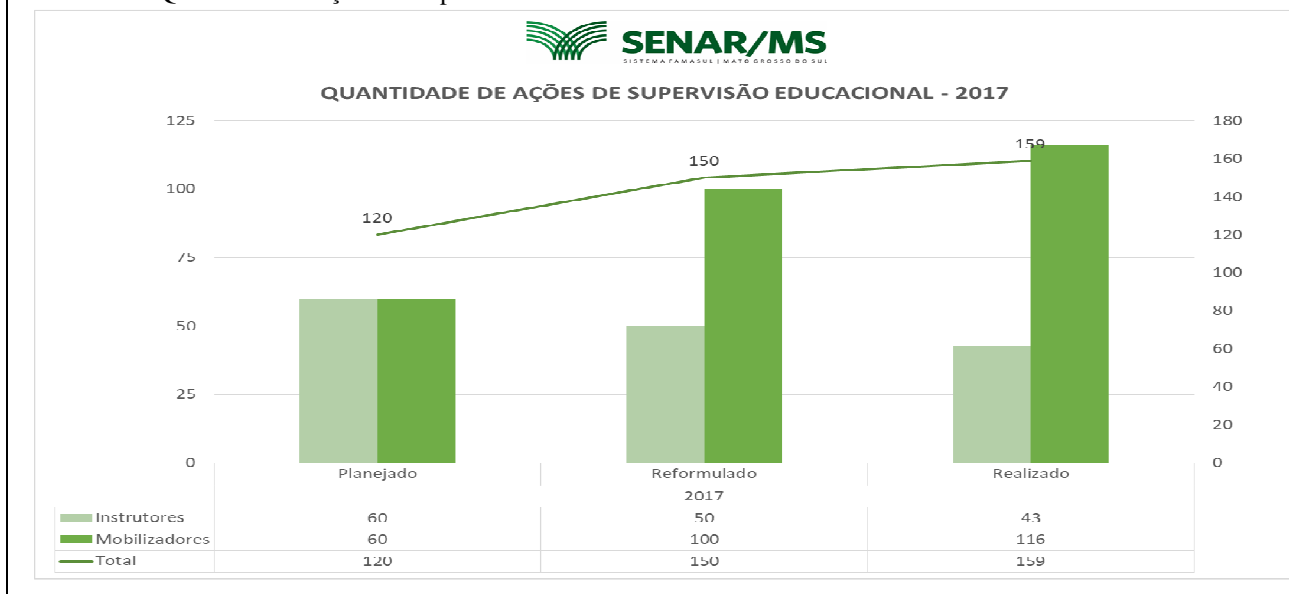


Gráfico 14 - Quantidade de ações de supervisão educacional 2017



**ANÁLISE:**

As ações de supervisão regional estão acontecendo conforme planejado para o longo prazo (Gráfico 13), de forma a avaliar qualitativamente as atividades desenvolvidas por esta regional junto aos parceiros e público-alvo. Se por um lado a supervisão à instrutória reduziu em 2017 em relação à 2016 (de 80 para 43 ações), a supervisão à mobilização aumentou de 78 para 116 ações, mantendo o total das ações dentro do esperado. Estas oscilações ocorreram em função de priorizar processos de planejamento e acompanhamento de metas junto aos parceiros. Essa priorização decorreu da necessidade de aprimorar os processos de planejamento no PAT e de acompanhamento do mesmo, visando um menor retrabalho e menor número de cursos extra PAT.

Em 2017, a supervisão educacional passou por alterações estruturais em seu organograma, agora com uma coordenação específica, sendo criada mais uma regional (Centro) onde ações estruturantes e procedimentos padrões estão sendo definidos para melhor atender as demandas. A atuação dos supervisores regionais se tornou mais efetiva, principalmente junto aos mobilizadores dos sindicatos rurais, no acompanhamento de metas anuais e mensais e, obviamente, nas avaliação de ações e identificação de pontos de melhoria.

Para 2018, os supervisores terão cada vez mais sua participação inserida no processo de planejamento e acompanhamento de metas, de forma a dar sinergia nas ações internas e externas da instituição, considerando que estão no dia a dia com nossos clientes e parceiros.

RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	LOCAL/ÁREA
Diretor Técnico – Renato Roscoe	Anual	Regional

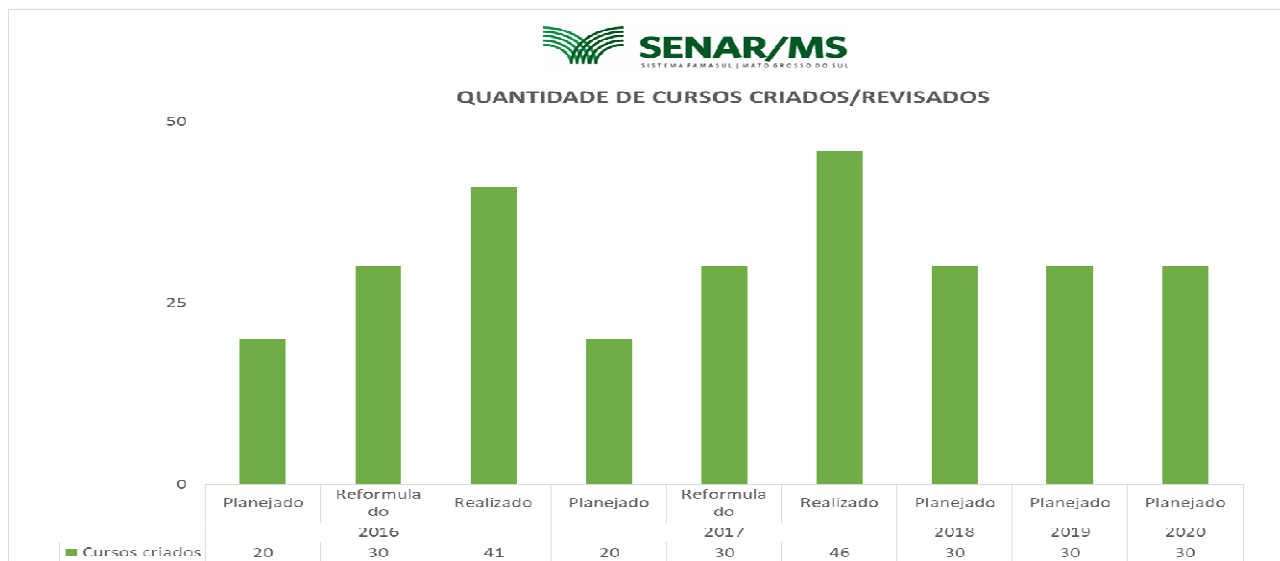
**FÓRMULA**

Quantidade de ações de supervisão à instrutória e à mobilização.



INDICADOR 2: Quantidade de cursos criados

Gráfico 15 - Quantidade de cursos criados



ANÁLISE:

Considerando as constantes mudanças no ambiente de atuação, o desenvolvimento de novos produtos ou mesmo a atualização dos já existentes se torna imprescindível. Para tanto, a instituição definiu algumas metas para garantir a inovação ao longo do tempo, conforme as demandas. Como podemos observar, nos dois primeiros anos do Plano Estratégico, 2016 e 2017, evidencia-se acréscimo acima do esperado (105% e 53,3 % respectivamente) em relação ao planejado para o ano. Justifica-se por demandas represadas e por conta do grande desenvolvimento local das atividades florestais e sucroalcooleiras.

Para 2018, o desafio é além de acompanhar as tendências e o cumprimento das metas propostas, garantir a qualidade dos cursos já existentes, com assertividade e inovações.

RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	LOCAL/ÁREA
Diretor Técnico – Renato Roscoe	Anual	Regional

FÓRMULA

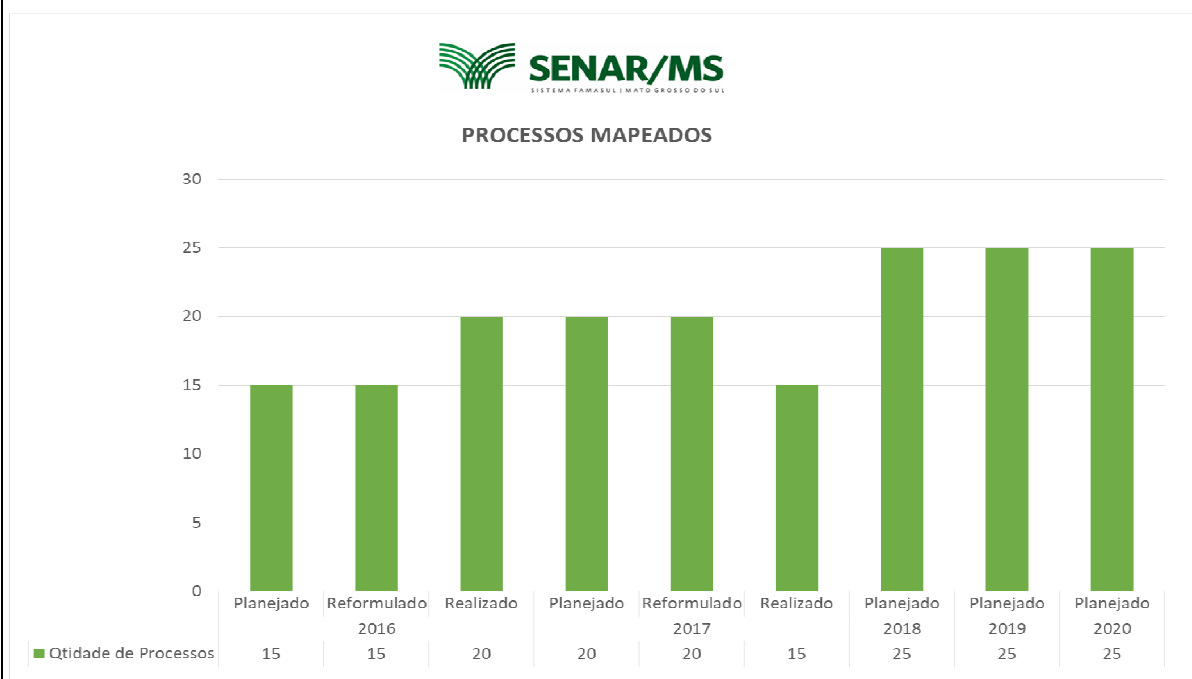
Somatório de cursos criados.

3.1.3.2 <i>Objetivo estratégico: Melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas</i>	DIMENSÃO Esforço	6E's Excelência	PERSPECTIVA BSC Processos Internos
--	---------------------	--------------------	---------------------------------------

Descrição: Este objetivo visa promover a melhoria contínua de processos internos e nas ações finalísticas da instituição, garantindo a qualidade dos produtos entregues.

INDICADOR 1: Quantidade de processos mapeados

Gráfico 16 – Quantidade de processos mapeados



**ANÁLISE:**

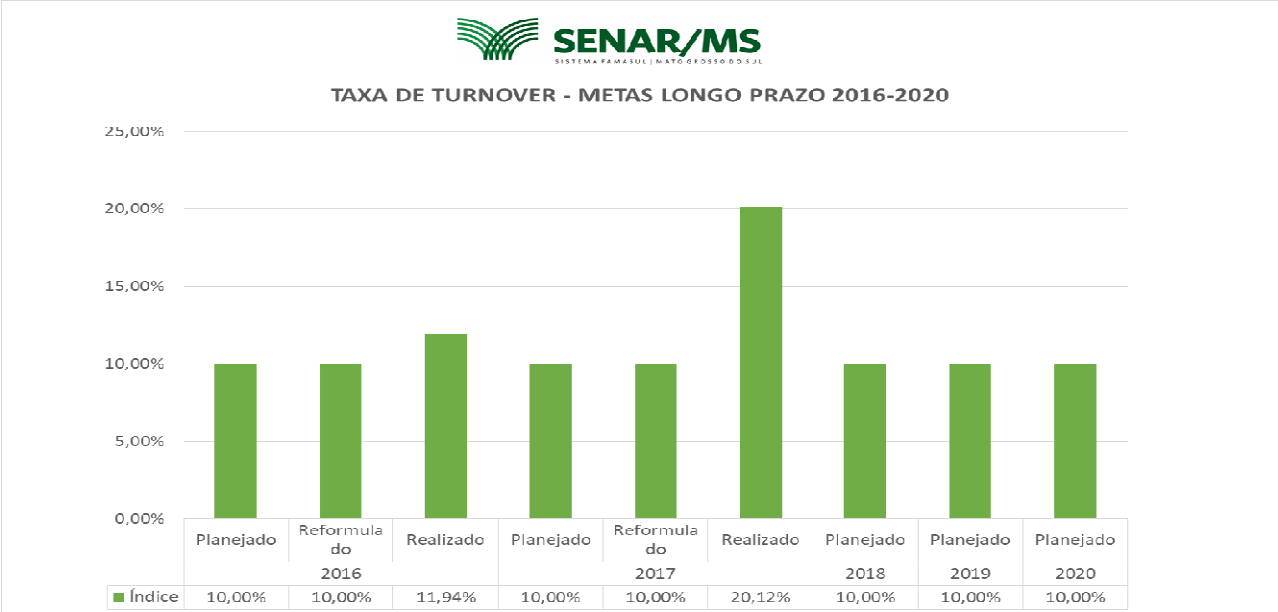
A instituição desencadeou ações para mapear seus processos ao longo do tempo, priorizando as áreas e processos mais críticos, de modo a identificar pontos de melhoria e agregar valor em suas entregas internas e externas, principalmente relacionadas à agilidade e qualidade. Conforme o gráfico acima, os mapeamento está em andamento, embora em 2017 tenha reduzido a quantidade frente a 2016 (de 20 para 15). Para 2018, temos algumas iniciativas (participação do MEG/PQG2018) em andamento para reforçar a necessidade de retomar o ritmo de trabalho. O maior desafio reside nas constantes mudanças nas legislações e ambiente de atuação, envolvendo não só o mapeamento de processos existentes mas, a revisão dos já mapeados, conforme a necessidade.

RESPONSÁVEL Diretor Técnico – Renato Roscoe	PERIODICIDADE Anual	LOCAL/ÁREA Regional
--	------------------------	------------------------

**FÓRMULA**

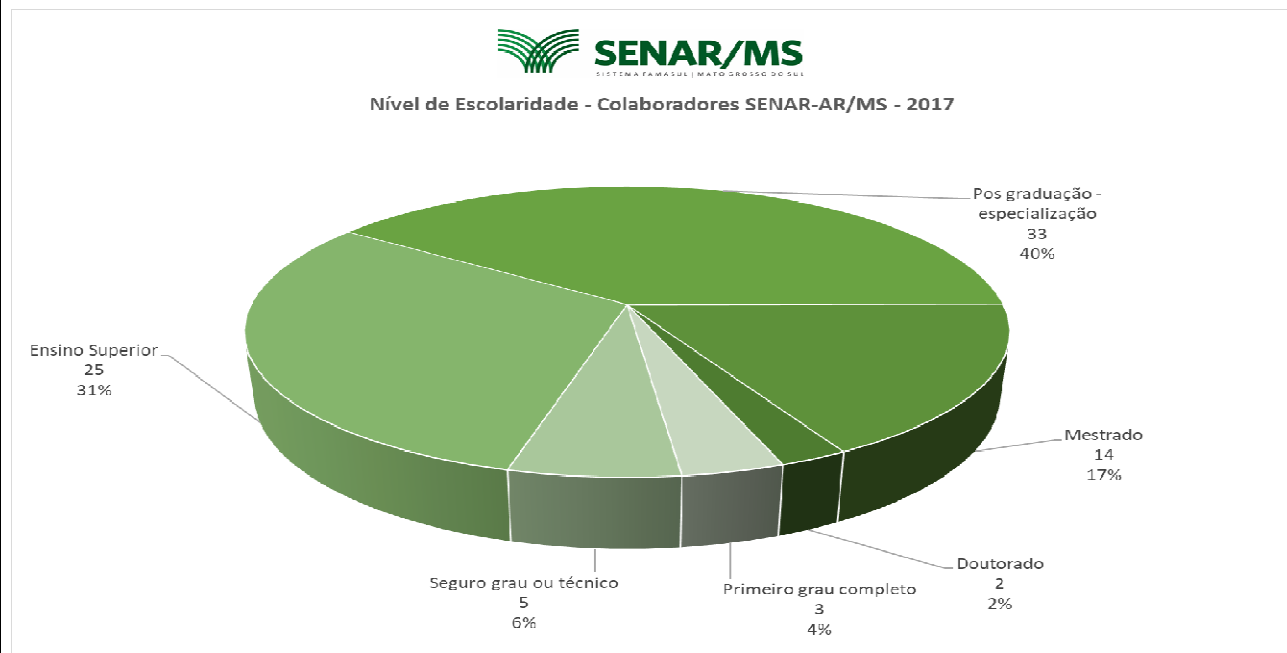
Somatório de processos mapeados.

### 3.1.4 Perspectiva aprendizados e crescimento

3.1.4.1 – <i>Objetivo estratégico: Aprimorar o sistema de gestão de pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do SENAR-AR/MS</i>	DIMENSÃO Esforço	6E's Excelência	PERSPECTIVA BSC Aprendizado e crescimento																				
DESCRİÇÃO: Visa aprimorar mecanismos de gestão de pessoas de modo a identificar necessidades e gerar ações para o desenvolvimento de competências junto aos colaboradores, melhorando seu engajamento e performance, e aumento a retenção de talentos.																							
INDICADOR 1: Taxa de <i>Turnover</i> .																							
<p>Gráfico 17- Taxa de turnover – Metas de longo prazo 2016 a 2020.</p>  <table border="1" data-bbox="300 1173 1331 1267"> <thead> <tr> <th></th> <th>Planejado</th> <th>Reformulado 2016</th> <th>Realizado</th> <th>Planejado</th> <th>Reformulado 2017</th> <th>Realizado</th> <th>Planejado</th> <th>Planejado</th> <th>Planejado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Índice</td> <td>10,00%</td> <td>10,00%</td> <td>11,94%</td> <td>10,00%</td> <td>10,00%</td> <td>20,12%</td> <td>10,00%</td> <td>10,00%</td> <td>10,00%</td> </tr> </tbody> </table>					Planejado	Reformulado 2016	Realizado	Planejado	Reformulado 2017	Realizado	Planejado	Planejado	Planejado	Índice	10,00%	10,00%	11,94%	10,00%	10,00%	20,12%	10,00%	10,00%	10,00%
	Planejado	Reformulado 2016	Realizado	Planejado	Reformulado 2017	Realizado	Planejado	Planejado	Planejado														
Índice	10,00%	10,00%	11,94%	10,00%	10,00%	20,12%	10,00%	10,00%	10,00%														
<p><b>ANÁLISE:</b> Este indicador mede a taxa de rotação/movimentação de colaboradores da instituição, subsidiando com informações sobre o ambiente de trabalho e a retenção de talentos. Considerando o longo prazo, temos estabelecidos metas bem desafiadoras, as quais demonstram estar abaixo da média das empresas brasileiras que está em (43%). À ocasião do primeiro ano do Plano Estratégico, atingimos 11,94% mas em 2017, praticamente o dobro (20,12%), justificado pelas mudanças na estrutura interna em função do cenário externo, com admissões e desligamentos atípicos para a instituição. Para 2018, mantemos a meta estabelecida é manter o quadro de pessoal estável, haja vista o grande potencial de nossos recursos humanos, conforme indicador de Nível de Escolaridade, citado à frente. Há que se considerar que com o advento do Centro de Excelência, apenas remanejamento de pessoal não será suficiente e novas admissões serão consideradas.</p>																							
RESPONSÁVEL Diretor Administrativo e Financeiro – Clodoaldo Martins	PERIODICIDADE Anual	LOCAL/ÁREA Regional																					
FÓRMULA: (Número de admissões + número de desligamentos) / Quantidade total de funcionários.																							

INDICADOR 2: Nível de escolaridade dos colaboradores

Gráfico 18 - Colaboradores 2017



**ANÁLISE:**

Este indicador demonstra a estratificação do nível de escolaridade do quadro atual (2017) de colaboradores da instituição. Como podemos observar, temos uma equipe com um perfil de escolaridade elevada considerando que 74 dos 82 colaboradores (90,2 %) possuem formação em nível superior, sendo: 02, 14, 33 25, Doutores, Mestres, Pós-Graduados e Graduados, respectivamente. Há ainda que se considerar a grande variedade nas áreas de conhecimento. O desafio para 2018 é desencadear ações para otimizar e transformar esse conhecimento em resultados efetivos da instituição junto ao público-alvo.

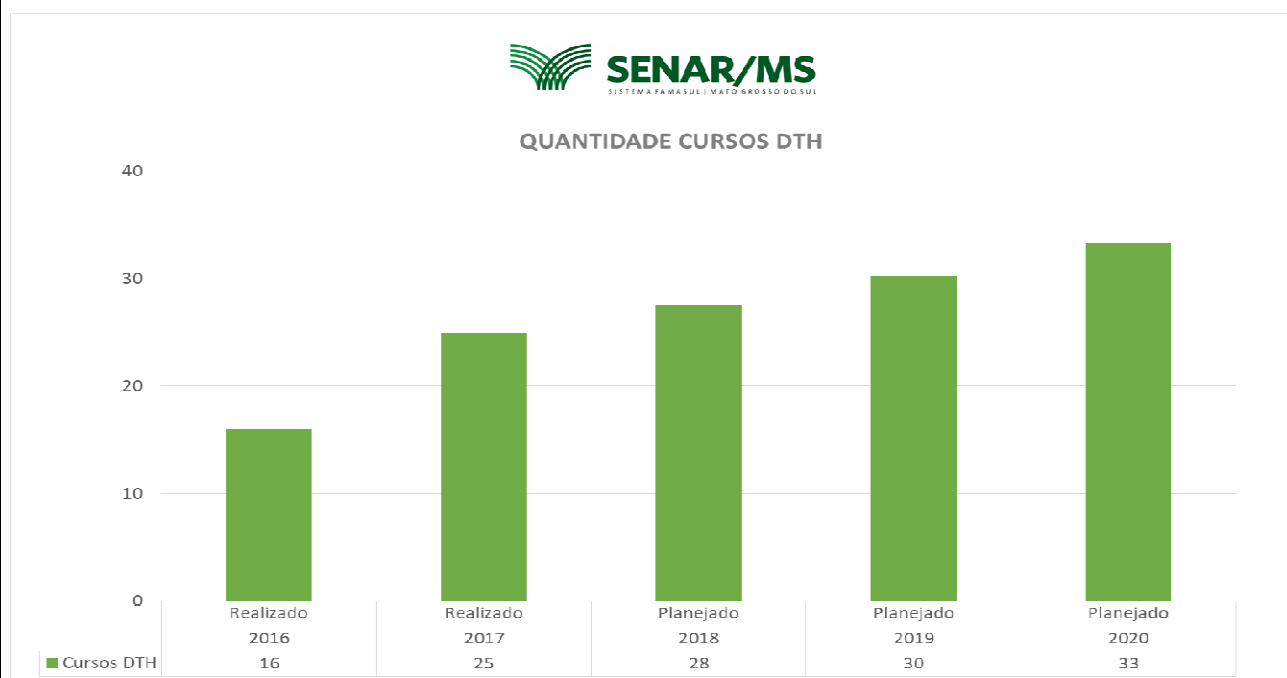
RESPONSÁVEL	PERIODICIDADE	LOCAL/ÁREA
Diretor Administrativo e Financeiro – Clodoaldo Martins	Anual	Regional

**FÓRMULA**

Número de colaboradores distribuídos por Nível de Escolaridade.

**INDICADOR 3: Quantidade de cursos oferecidos Desenvolvimento de Talentos Humanos (DTH)**

**Gráfico 19 - Quantidade de cursos Desenvolvimento de Talentos Humanos (DTH)**



**ANÁLISE:**

Este indicador demonstra a quantidade de ações realizadas junto aos colaboradores a fim de desenvolver as competências necessárias (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) na execução de suas atribuições. Foram estabelecidas metas de longo prazo, considerando as tendências das inovações de produtos, processos internos e de gestão, diante do ambiente de atuação institucional. Como podemos observar, as metas estão dentro das expectativas, mantendo (embora desafiadora) a alta taxa de incremento proposta (+56,25%), saindo de 16 treinamentos em 2016 para 25 treinamentos em 2017. Para 2018, o desafio será não apenas executar as metas propostas, mas garantir capacitações em temas relevantes para o desenvolvimento dos colaboradores nos diversos níveis da instituição, considerando as necessidades atuais.

<b>RESPONSÁVEL</b> Clodoaldo Martins – Administrativo Financeiro	<b>PERIODICIDADE</b> Anual	<b>LOCAL/ÁREA</b> Regional
--	-------------------------------	-------------------------------

**FÓRMULA**

Somatório de treinamentos ofertados aos colaboradores.

## 3.2 INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO

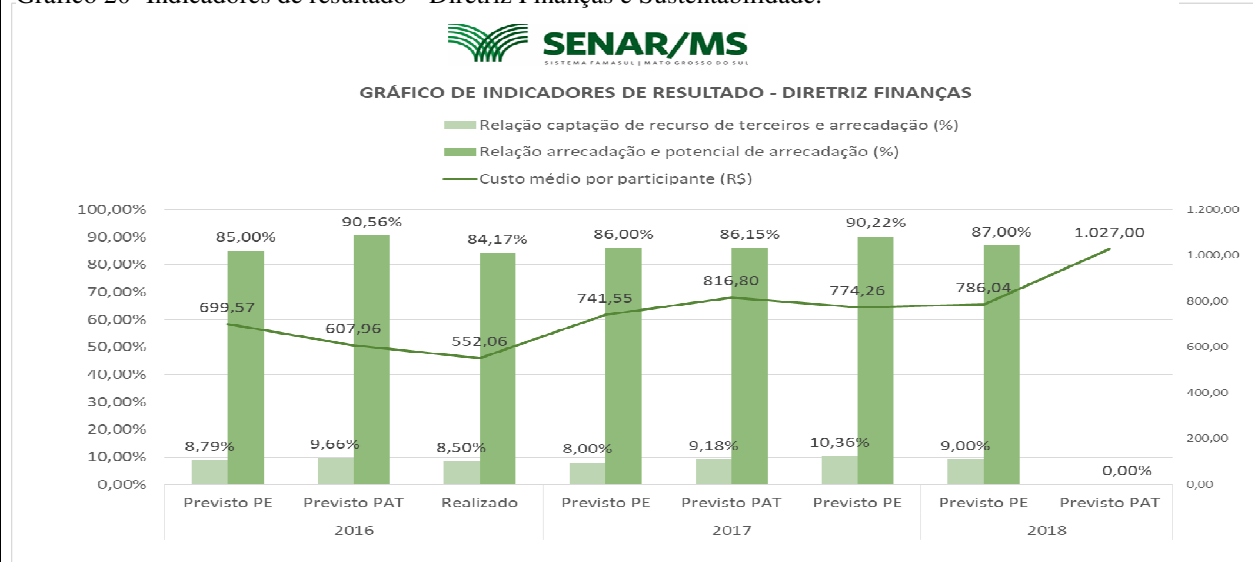
### 3.2.1 Diretriz finanças e sustentabilidade

**DESCRIÇÃO:** A diretriz de finanças fixa objetivos estratégicos para entidade com intuito de alcançar o equilíbrio entre a realização de ações em prol do público-alvo e o recurso financeiro disponível. Os objetivos de potencializar a arrecadação, diversificar as fontes de receitas e estruturar a gestão financeira com enfoque na eficiência de utilização dos recursos visam contribuir para a sustentabilidade da organização.

INDICADORES	2016			2017			2018
	Previsto PE	Previsto PAT	Realizado	Previsto PE	Previsto PAT	Realizado	Previsto PE
1-Relação Repasse Anual Efetivo e potencial de arrecadação	85,00%	90,56%	84,17%	86,00%	86,15%	90,22%	87,00%
2-Relação captação de recurso de terceiros e arrecadação	8,79%	9,66%	8,50%	8,00%	9,18%	10,36%	9,00%
3-Custo médio por participante	R\$ 699,57	R\$ 607,96	R\$ 552,06	R\$ 741,55	R\$ 816,80	R\$ 774,26	R\$ 786,04

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Gráfico 20- Indicadores de resultado - Diretriz Finanças e Sustentabilidade.



### ANÁLISE

A entidade tem conseguido implementar as estratégias de diversificação das fontes de financiamento da sua operação através das parcerias. Entre os destaques para conseguir isso estão a capacidade operacional, a atenção às oportunidades do ambiente de negócio e a ampliação das redes de relacionamento com os diversos atores do setor agropecuário. Mesmo em um cenário de crise, houve um crescimento na arrecadação em comparação ao ano de 2016, mas fica visível que para atingir o potencial e ampliar a sustentabilidade financeira novas ações, sobretudo de cunho informativo e de orientação quanto ao correto recolhimento, devem ser realizadas. Os números relativos aos custos médios por participantes aumentaram em relação ao ano de 2016, pois a entidade investe cada vez mais em qualificação do público-alvo, ou seja, disponibiliza mais horas-aula por aluno, seja nas ações de Educação Formal, seja nas ações de ATEG, o que contribui para elevação do custo médio por participante. Em linhas gerais, os resultados sob a perspectiva dessa diretriz se mostraram satisfatórios para o período.

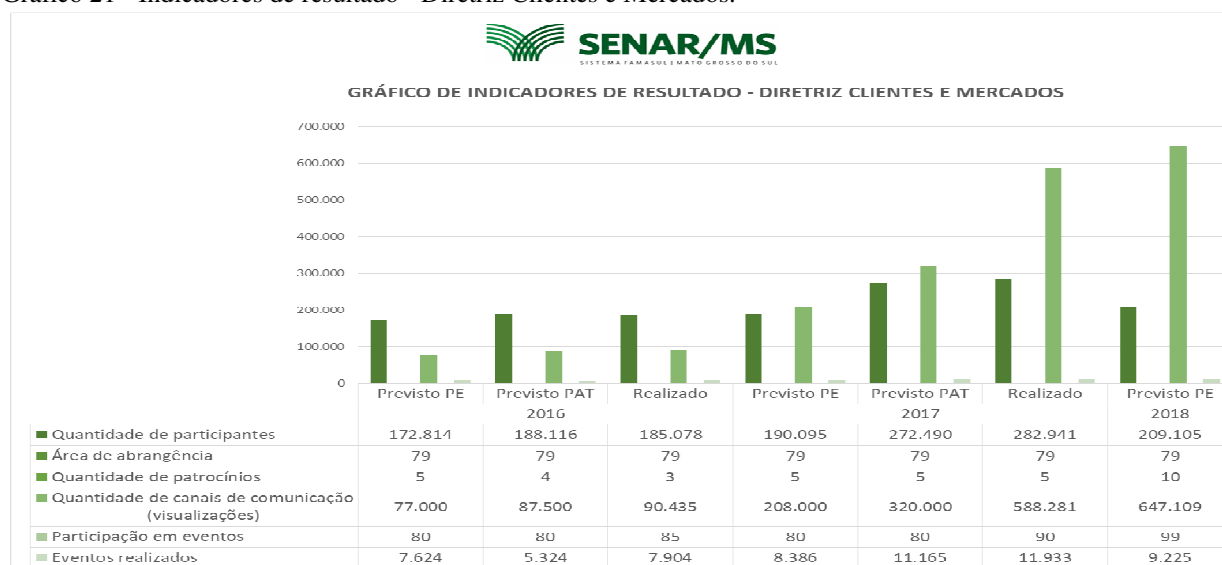
### 3.2.2 Diretriz clientes e mercados

DESCRIÇÃO: A diretriz de clientes e mercados estabelece objetivos estratégicos para medir o desempenho da organização referente ao seu relacionamento com seus clientes e o mercado (aliados estratégicos e a sociedade) e em específico tem a finalidade de buscar um fortalecimento da rede de contatos do SENAR-AR/MS, por meio de parcerias em ações e projetos; e uma satisfação crescente das pessoas do meio rural com relação às ações da instituição.

INDICADORES	2016			2017			2018
	Previsto PE	Previsto PAT	Realizado	Previsto PE	Previsto PAT	Realizado	Previsto PE
Quantidade Total de participantes	172.814	188.116	185.078	190.095	272.490	282.941	209.105
Área de abrangência	79	79	79	79	79	79	79
Quantidade de patrocínios	5	4	3	5	5	5	10
Quantidade de canais de comunicação (visualizações)	77.000	87.500	90.435	208.000	320.000	588.281	647.109
Participação em eventos	80	80	85	80	80	90	99
Número de eventos realizados	7.624	5.324	7.904	8.386	11.165	11.933	9.225

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Gráfico 21 - Indicadores de resultado - Diretriz Clientes e Mercados.



ANÁLISE: A entidade busca traçar estratégias para melhorar seu relacionamento e atendimento ao público-alvo, visto que o mesmo está cada vez mais exigente e variado. Em relação às ações finalísticas e o indicador Quantidade de Participantes Total (aqui totalizando as vertentes), podemos observar um aumento significativamente acima do previsto, em 2017. No entanto, quando comparamos o resultado com o planejado no ano (2017), temos um acréscimo de apenas 3,8%, estando dentro das expectativas e demonstrando a eficiência da reformulação do planejamento anual, ajustando as metas conforme a variação das demandas. Em se tratando do indicador Área de Abrangência, observamos a totalidade a capilaridade da instituição junto aos municípios, embora nem todos os produtos terem a mesma condição, fato este relevante para desenvolver ações personalizadas conforme a necessidade de cada região. O indicador de concessão de patrocínio evidencia um crescimento conforme o planejado, embora sofrendo ajustes necessários, mas demonstrando grande potencial para a divulgação da instituição. Associado a esta modalidade, os canais de comunicação e a participação em eventos são oportunidades evidentes (grande quantidade de acessos) para o aumento da demanda em quantidade e diversidade, de forma crescente ao longo do planejamento estratégico vigente.

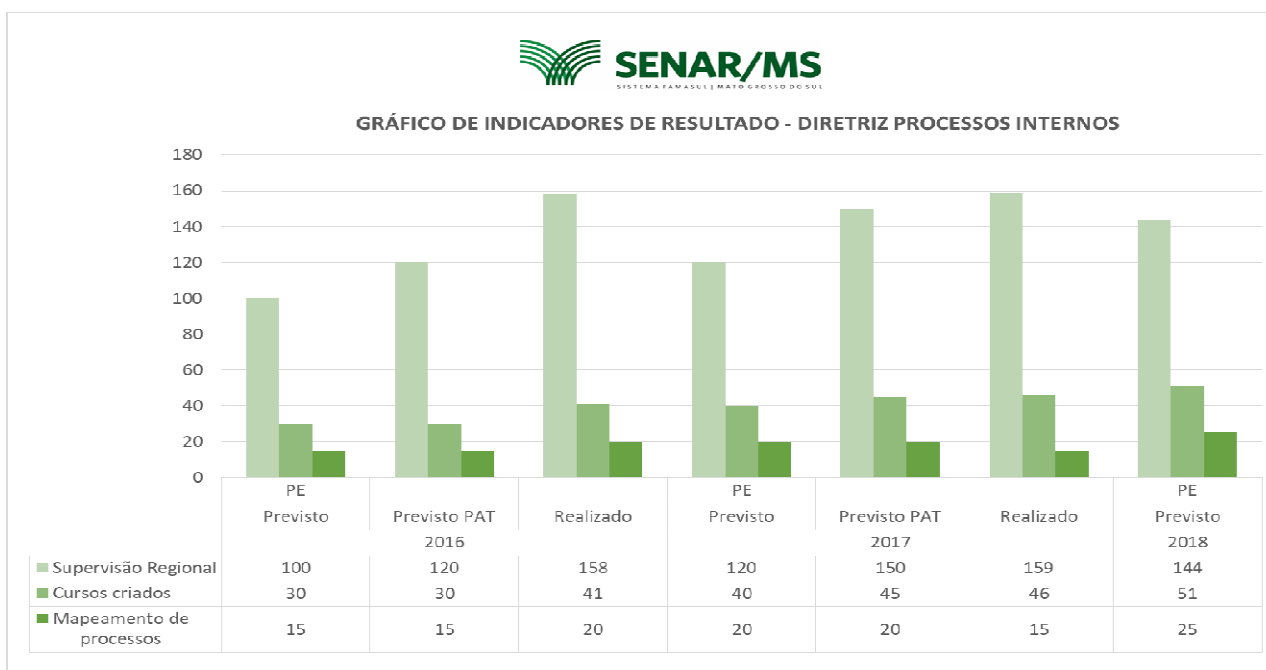
### 3.2.3 Diretriz processos internos

DESCRIÇÃO: A diretriz de processos internos estabelece os objetivos estratégicos para medir o impacto das atividades internas da instituição na geração de valor aos clientes e em específico tem a finalidade de criar condições para que o SENAR-AR/MS forneça produtos em conformidade com as demandas das pessoas do meio rural e que atenda às expectativas dos mesmos, de modo a identificar novos caminhos para melhorar a performance da instituição.

INDICADORES	2016			2017			2018	
	Previsto PE	Previsto PAT	Realizado	Previsto PE	Previsto PAT	Realizado	Previsto PE	Previsto PAT
Supervisão Regional	100	120	158	120	150	159	144	
Cursos criados	30	30	41	40	45	46	51	
Mapeamento de processos	15	15	20	20	20	15	25	

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Gráfico 22 - Indicadores de Resultado - Diretriz Processos Internos



### ANÁLISE

A entidade vem alcançando resultados satisfatórios na implementação de estratégias para melhoramento de seus processos internos. Os números crescentes de ações de supervisão regional, cursos criados e de mapeamento de processos demonstram o foco da instituição em realizar uma maior quantidade de turmas sem perder de vista a qualidade e a melhoria dos processos.



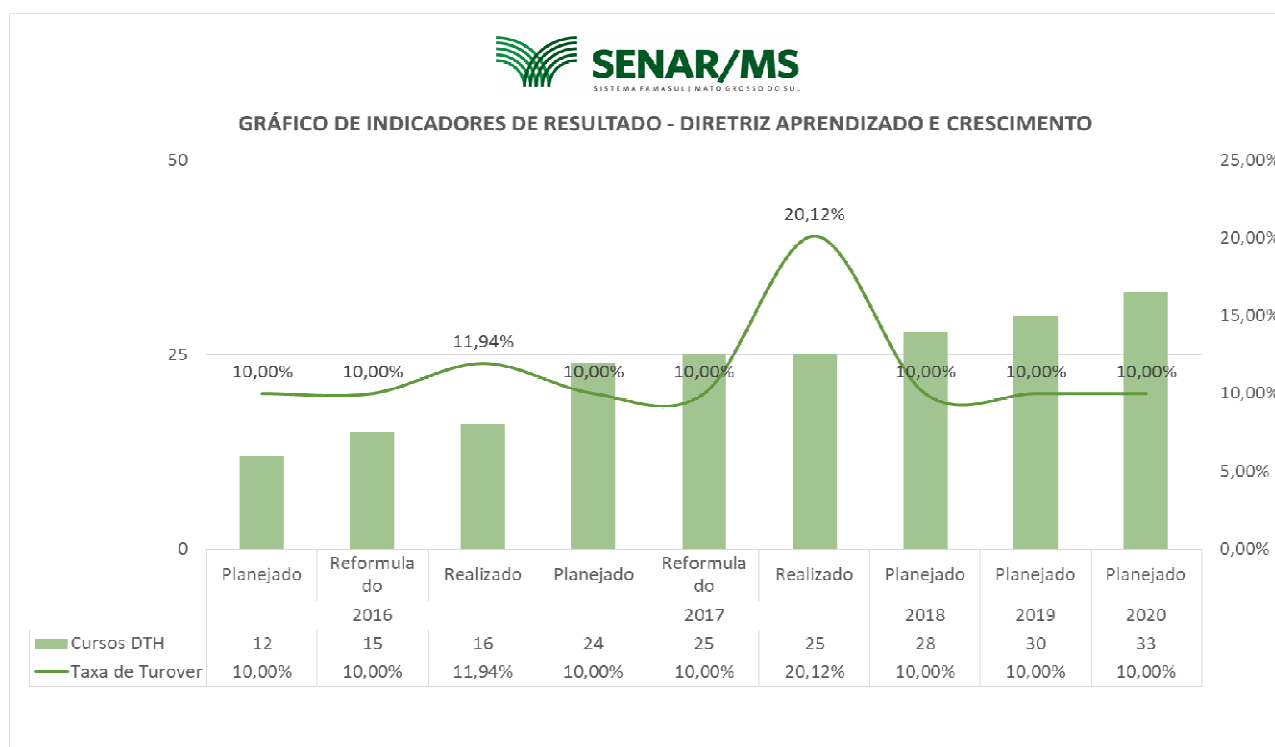
### 3.2.4 Diretriz aprendizado e crescimento

**DESCRIÇÃO:** A diretriz de aprendizado e crescimento busca medir o alinhamento das competências das pessoas e da infraestrutura física e tecnológica para dar suporte aos objetivos da organização, tendo em específico à finalidade de orientar e preparar o SENAR-AR/MS para o crescimento organizacional; investindo-se na estrutura e no desenvolvimento das pessoas a ser montada para o desenvolvimento a longo prazo.

INDICADORES	2016			2017			2018
	Previsto PE	Previsto PAT	Realizado	Previsto PE	Previsto PAT	Realizado	Previsto PE
Quantidade de treinamentos	12	15	16	24	25	25	36
Taxa de Turnover	10,00%	10,00%	11,94%	10,00%	10,00%	20,12%	10,00%

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Gráfico 23 – Indicadores de Resultado – Diretriz Aprendizado e Crescimento



### ANÁLISE

Conforme os indicadores utilizados, podemos observar duas situações: A primeira, relacionada à quantidade de treinamentos destinados aos colaboradores a fim de promover o desenvolvimento de competências, os quais foram executados conforme o planejado e ressaltando que em 2017, todos os colaboradores participaram de uma mesma capacitação, de cunho gerencial e de lideranças, aos respectivos cargos, buscando alinhamento de conceitos e práticas. A outra situação, relacionada à Taxa de Turnover de colaboradores, apesar de ter dobrado de um ano para o outro, justifica-se por conta da situação específica deste ano mas, a tendência de mantermos as taxas abaixo das praticadas em outras instituições. Assim, a instituição vem se esforçando para manter ações que dentro de nossas expectativas.

### 3.3 ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As ações desenvolvidas pela entidade são norteadas pelos objetivos e metas de longo prazo, estabelecidos no Planejamento Estratégico para o período de 2016 a 2020. Para tanto, avaliações periódicas (trimestrais e anuais) são realizadas a fim de identificar desvios e lançar mão de ações corretivas.

#### 3.3.1 Estágio de desenvolvimento

O SENAR-AR/MS tem perseguido suas metas, demonstrando um desempenho satisfatório nos exercícios de 2016 e 2017 em todas as perspectivas (Finanças, Clientes, Processos e Aprendizado) e na maioria dos indicadores analisados, superando as metas em alguns casos (quantidade de participantes). Desta forma, a instituição demonstra o compromisso em manter suas ações e estratégias alinhadas à sua missão e visão de futuro. Em 2018, a instituição pretende revisar o Planejamento Estratégico, considerando o atual cenário e os resultados apresentados, de forma a atender as expectativas organizacionais, dos clientes, parceiros e da sociedade.

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

Anualmente, no mês de julho de cada ano é realizada a “reformulação” do PAT do exercício em vigor, tendo por base o planejado inicialmente e o desempenho da instituição no primeiro semestre. Concomitantemente, inicia-se a elaboração do PAT do ano seguinte. Nesse momento, leva-se em conta a confirmação das demandas sinalizadas ou se houve demandas além das previstas, ocasião em que também é realizada uma revisão das metas e realizado ajustes. O PAT do exercício de 2017 foi reformulado em julho do referido ano. Até o ano de 2017, os objetivos estratégicos foram mantidos.

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

Os indicadores relacionados a gestão estratégica ainda não foram elaborados. Para 2018, a instituição está aprimorando seu sistema de gestão, onde a partir da revisão prevista do planejamento estratégico e por consequência, seus objetivos e indicadores, não só reestabelecer metas, mas desenvolver mecanismos para subsidiar a gestão sistematizada por meio de painéis, utilizando a base de dados já existente, aprimorando-a, onde estarão disponíveis em tempo real, os resultados de cada indicador institucional.

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

Até o ano de 2017, os objetivos estratégicos foram mantidos e a intenção é que seja realizada uma revisão no ano de 2018, momento em que, considerando as significativas mudanças no cenário macroeconômico, será analisado se os mesmos atendem as novas tendências de mercado e ações do SENAR-AR/MS.

#### 3.3.5 Envolvimento da alta direção (diretores)

O envolvimento da alta direção foi efetivo ao longo do ano, por meio de reuniões periódicas com os diretores técnico e administrativo, os quais semanalmente se reúnem com toda a equipe de gestores de cada área para alinhar e dar encaminhamento nas demandas, assim desdobrando-as em estratégias e ações para o nível tático e operacional.

A Superintendência também acompanhou os indicadores de resultados, que são submetidos também à apreciação dos Conselhos Administrativo e Fiscal. Essa sistemática é adotada desde a criação da Unidade Jurisdicionada.

### 3.3.6 Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico

As coordenadorias vem atuando para manter as unidades do SENAR-AR/MS alinhadas, estimulando a participação dos envolvidos na elaboração do PAT e no acompanhamento de metas periodicamente. Outra medida adotada pela instituição foi criação de uma equipe multidisciplinar para monitoramento e avaliação mensal das metas estabelecidas no Plano Anual de Trabalho (PAT), denominada como comitê do PAT.

### 3.3.7 Principais dificuldades e mudanças previstas

As principais dificuldades no exercício 2017 estão relacionadas às mudanças estruturais, funcionais e de processos internos, como troca de diretores, plano contábil e o modelo de prestação de contas (quadrimestral para trimestral).

Para tanto, melhorias na estruturação do organograma, desenvolvimento de oficinas de gestão relacionadas a processos e normas para planejamento e monitoramento das atividades estão sendo fomentadas internamente.

Para 2018, a principal mudança a ser destacada é o desenvolvimento de um projeto para a criação de painéis dinâmicos contendo indicadores de desempenho para cada área, disponibilizando informações rápidas, confiáveis e atualizadas para os diversos setores da instituição e para os mais variados fins. Em resumo, contemplará a unificação de um banco de dados que armazene e disponibilize sistematicamente informações necessárias à tomada de decisões, facilitando a execução das atividades no dia a dia.

## 4. GOVERNANÇA

### 4.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

A Administração Regional do SENAR-AR/MS no Mato Grosso do Sul (SENAR-AR/MS) conta com estrutura de governança prevista no seu Regimento Interno, compostas por Conselho Administrativo (instância interna), Conselho Fiscal (instância interna de apoio) e Superintendência (administração executiva)<sup>9</sup>.

O Conselho Administrativo possui mandato de três anos e tem a seguinte composição:

- a) o Presidente da Federação da Agricultura do Estado de Mato Grosso do Sul (FAMASUL), que ocupa a presidência do conselho;
- b) o Presidente da Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado de Mato Grosso do Sul-MS;
- c) um representante do SENAR-AR/MS - Administração Central (SENAR-AR/MS-AC)<sup>10</sup>;
- d) dois representantes dos produtores rurais<sup>11</sup>.

Ao Conselho Administrativo compete a função de fixar políticas de atuação institucional, bem como cumprir as diretrizes emanadas do Conselho Deliberativo e de superior deliberação e normatização, para consecução dos objetivos do SENAR-AR/MS - Administração Regional de Mato Grosso do Sul, notadamente no que se refere a planejamento, estabelecimento das diretrizes, organização, coordenação, controle e avaliação das atividades, além de outras previstas no artigo 18 do Regimento Interno. Os membros se reúnem ordinariamente a cada trimestre e extraordinariamente, quando convocados pelo Presidente ou pela maioria dos seus membros, visando promover deliberações e acompanhamento da gestão institucional.

O Conselho Fiscal, por sua vez, é composto por três membros efetivos e igual número de suplentes, indicados pela FAMASUL, pela Federação dos Trabalhadores da Agricultura do MS e pelo SENAR-AR/MS-AC, para o mandato de três anos, coincidente com o mandato do Conselho Administrativo, podendo ser assessorado por auditoria externa. As reuniões ocorrem em datas anteriores às do Conselho Administrativo, porém respeitam a mesma periodicidade. O presidente é eleito para cada exercício e escolhido entre seus membros na primeira reunião do ano.

Ao Conselho Fiscal Regional compete:

- a) Controlar a execução financeira e orçamentária, observando o contido no Relatório de Atividades e pareceres da auditoria independente;
- b) Examinar e emitir pareceres sobre as propostas de orçamentos anuais e plurianuais, o balanço geral e demais demonstrações financeiras;
- c) Contratar perícias e auditores sempre que esses serviços forem considerados indispensáveis ao bom desempenho de suas funções;
- d) Elaborar ou reformular o seu Regimento Interno, respeitados os princípios preestabelecidos, bem como as Normas de Funcionamento do Conselho Fiscal do SENAR-AR/MS-AC.

---

<sup>9</sup> A estrutura está contemplada no artigo 5º, II do Regimento Interno do SENAR-AR/MS e respeita as premissas do Decreto nº 566/1992.

<sup>10</sup> Indicado pela própria entidade nacional.

<sup>11</sup> Indicados pelo Presidente do Conselho Administrativo do SENAR-AR/MS-AR/MS.

No tocante à Superintendência, assim entendida como o órgão de execução da administração do SENAR-AR/MS, sua competência abrange o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades técnicas e administrativas da entidade, além de outras previstas em Regimento Interno. É dirigida por um Superintendente escolhido e nomeado pelo Presidente do Conselho Administrativo e sua estrutura compreende:

- a) Unidade de Educação Profissional: coordena a elaboração, execução e avaliação dos projetos e atividades de FPR e P.S, desenvolve metodologias pedagógicas para as respectivas ações, controla a execução e avaliação dos projetos e atividades planejadas, coordena a montagem de propostas pedagógicas, normatiza e avalia a instrutoria, coordena e orienta a produção e a elaboração de todo o material didático empregado nos eventos do SENAR-AR/MS;
- b) Unidade Administrativa: coordena e executa as atividades de administração de bens patrimoniais, compra de materiais, contratação de serviços e administração de pessoal. Aliado a isso, coordena, organiza e executa o funcionamento dos serviços de apoio à estrutura administrativa, bem como subsidia o conselho administrativo e o superintendente nas políticas de pessoal, recursos administrativos e físicos;
- c) Unidade Financeira: coordena e executa as atividades do sistema contábil, financeiro e de execução orçamentária, assim como processa pagamentos e recebimentos de acordo com as normas vigentes, elabora demonstrações contábeis, o orçamento anual e demais relatórios que compõem a prestação de contas da entidade. Desenvolve e implanta metodologias de apropriação e apuração de custos, elabora controles extra contábeis, fluxos de caixa e conciliação bancária, bem como subsidia o conselho administrativo e o superintendente na formulação de políticas financeiras;
- d) Unidade Técnica: desenvolve e promove a gestão de projetos e programas, concebe as diretrizes do Plano Anual de Trabalho-PAT e elabora relatórios gerenciais;
- e) Unidade de Tecnologia da Informação-TI: identifica oportunidades de aplicação da TI para implementar novos processos do negócio ou melhora os já existentes, planeja ações e executa estratégias de TI, acompanha a execução de contratos da sua área, orienta ações e decisões com base nos objetivos do negócio;
- f) Assessorias: prestam assistência direta ao Superintendente, nas suas áreas de formação, conhecimento e domínio técnico.

As unidades operativas (Administrativa; Financeira; Educacional; Técnica; TI) também executam outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Superintendente.

Na condição de instância externa de apoio, a entidade também conta com auditoria externa feita por empresa contratada para esta finalidade.

## 4.2 GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

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

No contexto de sistemas de controles internos, observa-se que a instituição adota uma série de políticas com o intuito de mitigar riscos e melhorar processos.

Dentre elas destaca-se o conjunto de normas e procedimentos que descrevem a forma de agir da administração, passando transparência na condução das suas atividades a todos as partes envolvidas (força de trabalho, clientes, sociedade e órgãos de controle), estando acessíveis aos funcionários por meio de rede interna (*intranet*), de forma a conferir eficácia na comunicação, publicidade dos atos e contribuir para a conformidade dos atos da gestão, tais como:

- i) a Lei nº 8.315/1991, que dispõe sobre a criação e estrutura do SENAR-AR/MS, nos termos do art. 62 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias;
- ii) o Decreto 566/1992, que regulamenta a atuação da instituição, descrevendo a denominação, forma de atuação, origem dos recursos, regime jurídico do pessoal e vínculo com a União;
- iii) o Regimento Interno, que trata dos objetivos da organização, do sistema de subordinação, da sistemática de atuação da entidade e dos conselhos administrativo e fiscal, bem como das atribuições dos dirigentes, da utilização dos recursos, entre outros;
- iv) o Manual de Normas e Procedimentos Administrativos, que apresenta um compêndio de leis, instruções de serviço e resoluções do SENAR-AR/MS com objetivo de tratar dos modelos técnicos e administrativos a serem seguidos pela organização. Nele estão contemplados, entre outros, o Regulamento de Licitações e Contratos, o Regulamento para Celebração de Termos de Cooperação, entre outros;
- v) o Manual do Sistema de Gestão de Pessoas, que dispõe sobre as políticas, diretrizes e procedimentos pertinentes à administração de pessoal no âmbito da UJ.

Aliado a isso, com objetivo de contribuir para melhoria do ambiente de controle e para implementação de boas práticas de governança, a administração passou a discutir o código de ética (ou conduta) da regional, com meta aprova-lo ainda no primeiro trimestre de 2018.

No tocante ao quesito de *avaliação e gestão de riscos institucionais*, importa esclarecer que o SENAR-AR/MS não dispõe de uma política ou metodologia estruturada para esta finalidade, o que está sendo estudado pela Administração Central para implantação em nível nacional. Não obstante, é válido mencionar que o assunto não é alheio à Administração Regional do MS. Com efeito, os diagnósticos e avaliação dos riscos que possam impactar os objetivos da entidade são realizados pelos dirigentes e gestores mediante análise de ambiente por ocasião dos planejamentos, bem como em reuniões periódicas. A gestão destes riscos é realizada pelas diversas instâncias internas, cabendo a cada unidade (gestão tática e operacional) as estratégias para gerenciamento e mitigação daqueles que possam impactar os objetivos organizacionais, sendo que, quando necessário são estabelecidos planos de ação específicos.

A entidade também dispõe de instâncias internas e externas de apoio à governança, tais como Conselho Fiscal, assessorias da superintendência e auditorias externas.

As auditorias externas são realizadas anualmente ou a cada trimestre com o objetivo de assegurar se as demonstrações financeiras elaboradas internamente refletem de forma fidedigna a posição patrimonial e financeira da organização, bem como se as respectivas informações são divulgadas de forma completa. O diagnóstico da auditoria independente também fornece subsídios para o controle realizado pelos conselhos fiscal e administrativo em relação ao desempenho da administração.

A Administração Central também promove auditorias periódicas nas regionais, com objetivo de monitorar as contas e submete-las ao Conselho Deliberativo nacional, que pode acata-las sem ressalvas ou encaminhar recomendações.

O material produzido pelas auditorias é colocado para apreciação da alta gestão e discutido nas reuniões dos Conselhos Administrativo e Fiscal. Eventuais recomendações pontuadas em parecer ou advindas do SENAR-AR/MS-AC são tratadas pelas gestões competentes e acompanhadas pela Superintendência e pelo próprio Conselho de forma trimestral, a fim de que sejam implementadas melhorias nas respectivas atividades e/ou processos.

No que diz respeito à informação disponível, embora sempre haja espaço para melhorias, julga-se que as unidades operativas internas dispõem de conteúdo apropriado, tempestivo, atual, preciso e acessível. A comunicação das informações, por sua vez, atinge todos os níveis hierárquicos e estrutura organizacional.

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

A Administração Regional do SENAR-AR/MS-MS não dispõe de unidade de auditoria interna. Os procedimentos de auditoria realizados na UPC ficam a cargo da Administração Central do SENAR-AR/MS, de empresa independente e dos órgãos de controle do poder público (Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União), que regularmente fiscalizam e monitoram a entidade.

## 5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

### 5.1 CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO

Com os bons resultados das iniciativas desenvolvidas na área da comunicação no ano de 2016 e atento à importância de fortalecer o relacionamento com a sociedade, o SENAR-AR/MS deu continuidade às campanhas e produtos voltados aos clientes, educadores, mobilizadores e parceiros.

O SENAR-AR/MS/AR-MS disponibiliza canais gratuitos de atendimento ao cidadão, tendo à disposição os seguintes atendimentos:

#### 5.1.1 Telefone

67 3320 6900, das 7h30 às 17h30, de segunda à sexta-feira.

#### 5.1.2 Virtual

Portal do site do SENAR-AR/MS, por meio do Fale Conosco: <http://senarms.org.br/senar-ms/fale-conosco/> . Conforme registro do portal, entre os meses de janeiro a dezembro de 2017 foram recebidos, aproximadamente, 1.400 e-mails de usuários que solicitaram informações sobre cursos, programas, workshops, calendário de eventos e demais atividades do SENAR-AR/MS. Importante destacar que os cidadãos também utilizam a ferramenta para a manifestação de dúvidas, sugestões, elogios e críticas.

O significativo envolvimento da população com a área Fale Conosco reflete, também, o grande acesso de visitantes ao site do SENAR-AR/MS. O relatório SEO do portal aponta os seguintes registros do ano de 2017:

Acessos ao site SENAR-AR/MS durante todo ano de 2017: 385.287.

As 10 páginas mais visitadas:

- 1) Catálogo de Cursos - 46.325 acessos.
- 2) Processo Seletivo 2016 - 10.457 acesso.
- 3) Notícia: Cultivo de maracujá tem retorno rápido ao produtor, afirma instrutor do SENAR-AR/MS: 6.680 acessos.
- 4) Licitações e Contratos: 6.534 acessos.
- 5) Credenciamento FPR/PS/PE: 6.051 acessos.
- 6) Programas e Projetos: 5.757 acessos.
- 7) Fale Conosco: 5.421 acessos.
- 8) Credenciamento ATeG - 4.958 acessos.
- 9) Cursos de Agricultura - 3.991 acessos.
- 10) Cursos de Pecuária - 3.684 acessos.

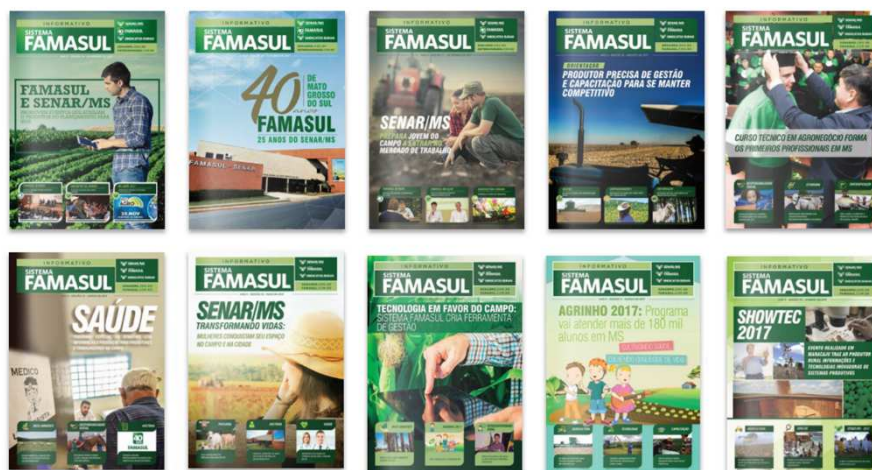
#### 5.1.3 Presencial

A sede do SENAR-AR/MS é localizada na Rua Marcino dos Santos, 401, Chácara Cachoeira, Campo Grande, em edificação que obedece os critérios para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.



No período de janeiro a dezembro de 2017, o local registrou o atendimento de, aproximadamente, 1.129 (mil cento e vinte e nove) pessoas no espaço de recepção ao cidadão. Importante ressaltar que o número não considera o público registrado nos eventos do SENAR-AR/MS realizados em 2017, no referido.

#### 5.1.4 Informativo – Sistema Famasul



O projeto de fortalecimento da comunicação com o público externo e do marketing institucional, desenvolvido pelo SENAR-AR/MS, produziu e lançou em 2016 o Informativo-Sistema Famasul. Produto foi viabilizado a partir de um Termo de Cooperação Técnica e Financeira entre SENAR-AR/MS e Famasul, e possibilitou uma ampliação do SENAR com o público alvo.

Com os bons resultados registrados com a experiência, o produto teve continuidade no ano de 2017 fortalecendo a visibilidade da missão e visão do SENAR-AR/MS, além de tornar pública, cada vez mais, as atividades da instituição tais como os cursos, programas, workshops, participação em exposições, feiras agropecuárias, dentre outros eventos.

No ano de 2017, foram produzidos 10 exemplares (de janeiro à novembro) e todos foram disponibilizados em versão digital no site da Famasul e do SENAR-AR/MS.

Versão impressa: o Informativo é produzido mensalmente e tem tiragem de 5 mil unidades impressas. A distribuição é realizada aos 69 sindicatos rurais de Mato Grosso do Sul, que foram orientados a distribuírem prioritariamente aos alunos dos cursos do SENAR-AR/MS, associados e, por fim, à população de modo geral: comércio, escolas, órgãos públicos e privados, dentre outros.

O Informativo – Sistema Famasul também é encaminhado às secretarias estaduais, Assembleia Legislativa, Câmara Municipal de Campo Grande, aos veículos de comunicação dos principais jornais localizados na capital e no interior do Estado, à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) e Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS).

É enviado, ainda, às entidades do Sistema S de Mato Grosso do Sul (Sebrae/MS, Senac/MS e Senai/MS), à OCB/MS, Embrapa Gado de Corte (Campo Grande), Embrapa Pantanal (Corumbá), Embrapa Agropecuária Oeste (Dourados), Governadoria e SENAR-AR/MS Brasil.

Versão digital: Todas as edições do Informativo – Sistema Famasul produzidas em 2017 também foram divulgadas na versão digital nos endereços eletrônicos do SENAR-AR/MS (<http://senarms.org.br/senar-ms/informativo-sistema-famasul-2016/>) e da Famasul (<http://portal.sistemafamasul.com.br/informativos-sistema-famasul/>).

Em 2017, as 10 edições produzidas e disponibilizadas na versão digital contabilizados 3.830 leitores, somando 86.914 cliques.

Tabela 8 –Número de acessos aos informativos no site da instituição.

<b>Informativo</b>	<b>Leitores</b>	<b>Impressões</b>	<b>Média de tempo gasto</b>	<b>Tempo de leitura</b>	<b>Data de Publicação</b>
Informativo Sistema Famasul - Edição 10	96	514	00:04:03	06:30:18	27/01/2017
Informativo Sistema Famasul - Edição 11	115	1.051	00:02:16	04:22:18	08/03/2017
Informativo Sistema Famasul - Edição 12	13	220	00:01:47	00:23:00	08/06/2017
Informativo Sistema Famasul - Edição 13	789	17.476	00:01:15	16:38:26	08/06/2017
Informativo Sistema Famasul - Edição 14	363	10.722	00:01:33	09:28:21	13/07/2017
Informativo Sistema Famasul - Edição 15	538	13.160	00:01:32	13:45:26	09/08/2017
Informativo Sistema Famasul - Edição 16	431	12.911	00:01:45	12:36:40	12/09/2017
Informativo Sistema Famasul - Edição 17	880	11.750	00:01:02	15:16:19	16/10/2017
Informativo Sistema Famasul - Edição 18	188	5.620	00:01:56	06:04:44	31/10/2017
Informativo Sistema Famasul - Edição 19	417	13.490	00:01:46	12:18:18	20/11/2017
<b>TOTAL:</b>	<b>3.830</b>	<b>86.914</b>			

### 5.1.5 Redes Sociais

Com um novo gerenciamento das redes sociais a partir de 2016, foram realizadas algumas campanhas de marketing que profissionalizam e divulgam as mídias de forma mais eficiente. Em 2017, a proposta do planejamento foi mantida e resultou, mais uma vez, em um expressivo aumento da visibilidade das divulgações.

Todas as redes sociais são acessadas gratuitamente pelo público e em todas são registradas a interação do cidadão, que envia comentários, sugestões, solicitam informações e críticas.

As demandas recebidas por qualquer um desses meios são respondidas de forma humanizada, rápida e eficiente.

#### 5.1.5.1 Facebook

Diariamente é publicado 1 post das ações do SENAR-AR/MS.

- Dezembro 2016: 54 mil curtidas.
- Dezembro 2017: 58 mil curtidas.

#### 5.1.5.1 Instagram

Ao longo do mês 8 posts são publicados para divulgação do SENAR-AR/MS. O resultado em 2017 foi o registro da maior participação dos seguidores.

- Dezembro 2016: 4.600.
- Dezembro 2017: 5.900.

#### 5.1.5.2 Twitter

Na rede social Twitter é publicado 5 posts de divulgação do SENAR-AR/MS.

- Seguidores: 4.355.
- Curtidas: 7.800.
- Twittes publicados até 2017: 22.003.

#### Vídeos SENAR-AR/MS

Os vídeos do SENAR-AR/MS passaram a ser produzidos em 2016 com a finalidade de dar maior visibilidade aos eventos e ao calendário das atividades da entidade SENAR-AR/MS. Todos os vídeos são publicados nas redes sociais Facebook, Instagram, e enviado também via Whats'app. Em 2017, foram produzidos e divulgados 33 programas do Minuto SENAR-AR/MS.

#### 5.1.6 Youtube

Em 2017, foram registrados 120 mil visualizações com 386 inscritos.

#### 5.1.7 Releases

Em 2017, o Departamento de Imprensa do SENAR-AR/MS elaborou 210 releases produzidos, atingindo uma média de 18 releases ao mês e 4 por semana.

#### 5.1.8 Atendimento à imprensa

O mesmo período registrou, aproximadamente, 140 atendimentos à imprensa referentes aos cursos e eventos do SENAR-AR/MS.

#### 5.1.9 Clipping

De janeiro a dezembro de 2017, o SENAR-AR/MS foi registrado espontaneamente na imprensa local, nacional e regional 2,5 mil vezes, com valorização aproximada de R\$ 2,5 milhões.

#### 5.1.10 Ouvidoria: estrutura e resultados

A Administração Regional do SENAR-AR/MS-MS não dispõe de uma Ouvidoria na sua estrutura.

#### 5.1.11 Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e resultados

O SENAR-AR/MS não dispõe, atualmente, das informações detalhadas solicitadas mas trabalha para futuramente disponibilizá-las.

### 5.2 MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA SOBRE A ATUAÇÃO DA UNIDADE

O SENAR-AR/MS estabelece um modelo de gestão comprometida com a transparência, a legalidade e a responsabilidade social, atenta à importância de levar ao conhecimento da sociedade de forma clara e exata, suas ações e seus resultados.

Com esse propósito, divulga em sua página eletrônica, em espaço próprio e de fácil acesso, todos os dados exigidos pela Lei de Diretrizes Orçamentárias-LDO do exercício, em especial aqueles referentes a receitas e despesas, execução orçamentária, transferências, licitações, contratações e gestão de pessoal, conforme detalhado na tabela 10 a seguir:

Tabela 9 - Dados da Transparência.

Documento	Periodicidade de atualização	Endereço para acesso
Receitas e despesas trimestrais	Até 20 dias após a aprovação da prestação de contas pelos Conselhos (Fiscal e Administrativo/Deliberativo)	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/">http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/</a>
Orçamento e execução orçamentária (anual e trimestral)		
Orçamento e execução orçamentária trimestral		
Demonstrações contábeis e notas explicativas		
Estrutura Remuneratória	Até 20 dias após a ocorrência de fato modificativo.	
Quantitativo de funcionários por cargo		
Relação de dirigentes		
Relação do corpo técnico		
Dados de licitações e contratações diretas	Até 20 dias após os atos administrativos	
Processos licitatórios e de dispensa		
Orçamento e execução orçamentária de aquisições (Licitações e dispensas)	Até 20 dias após a ocorrência de fato modificativo.	
Dados de Contratos (em andamento e finalizadas no exercício)		
Dados de Transferências		
Relatório de Gestão	Anual, conforme calendário do TCU	

Fonte: Diretoria Administrativa e Financeira.

A instituição também publica dados da gestão e indicadores, tais como indicado no Tabela 12, a seguir:

Tabela 10 – Dados da Gestão

Outros documentos	Endereço para acesso	Periodicidade da atualização
Mapa estratégico	<a href="http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf">http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf</a>	Anualmente
Planejamento estratégico	<a href="http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf">http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf</a>	Anualmente
Relatórios de evolução dos objetivos estratégicos	<a href="http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf">http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf</a>	Anualmente
Indicadores de desempenho utilizados na gestão	<a href="http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf">http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf</a>	Anualmente
Estrutura organizacional (organograma)	<a href="http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf">http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf</a>	Anualmente

Fonte: Diretoria Técnica.

### 5.3 Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários

Documentos	Endereço para acesso	Periodicidade da atualização
Pesquisa de satisfação	<a href="http://www.senarms.org.br">www.senarms.org.br</a>	Anualmente
Outros mecanismos para medir a satisfação do público com os produtos e serviços	<a href="http://www.senarms.org.br">www.senarms.org.br</a>	Anualmente

### 5.3.1 Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

O SENAR-AR/MS realiza pesquisa de satisfação com o usuário nos atendimentos de Assistência Técnica e Gerencial – AteG<sup>12</sup>, registradas abaixo:

Em um ambiente de negócio altamente mutável, O SENAR-AR/MS necessita manter uma percepção dos produtos e dos serviços os quais oferece ao público-alvo em uma perspectiva de fora para dentro, ou seja, do ponto de vista dos seus clientes. Com esse objetivo, em 2017 foi realizada uma pesquisa de satisfação com os produtores rurais que recebem assistência técnica pela entidade. A metodologia adotada foi a do Net Promoter Score – NPS<sup>13</sup>, com a amostragem de 533 produtores rurais e grau de confiança de 95%.

O NPS se caracteriza pela sua simplicidade e confiabilidade, consistindo nesta pergunta: Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria o serviço de assistência técnica do SENAR-AR/MS para um amigo ou para um colega? Pessoas que respondem entre 0-6 são clientes detratores, as pessoas que respondem 7 ou 8 são clientes neutros e as pessoas que respondem 9 ou 10 são clientes promotores. Subtraindo a porcentagem de detratores da porcentagem de promotores obtém-se o NPS<sup>14</sup>. A tabela abaixo evidencia as zonas de classificação.

Pontuação	Zona de classificação
75 e 100	Zona de excelência
50 e 74	Zona de qualidade
0 e 49	Zona de aperfeiçoamento
-100 e 1	Zona crítica

Os resultados obtidos com a pesquisa de satisfação em 2017 são demonstrados a seguir.

Gráfico 23 - Percentual de produtores rurais de acordo com a escala NPS

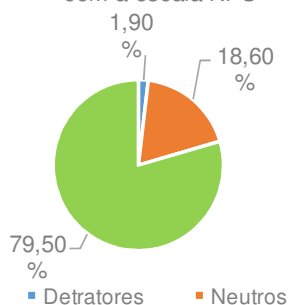
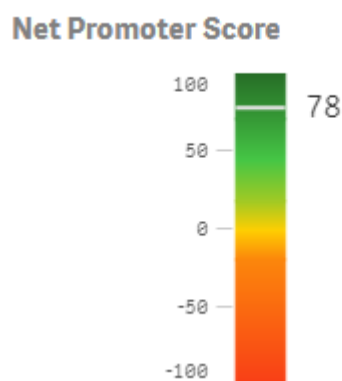


Figura 3 - Net Promoter Score



Das 533 pessoas pesquisadas, 424 responderam 9 ou 10 sendo classificadas como clientes promotores, ou seja, os serviços de assistência técnica prestados pelo SENAR-AR/MS conseguiram gerar uma percepção altamente positiva nelas, o que deve gerar boas recomendações da entidade a outras pessoas. Noventa e nove pessoas responderam 7 ou 8, sendo classificados como clientes neutros, isto é, cliente que viram pontos positivos e pontos a serem melhorados nos serviços de

<sup>12</sup> A Assistência Técnica e Gerencial – ATeG é uma linha de ação instituída pelo SENAR-AR/MS em 2013, conforme a resolução nº 031/13 do Conselho Deliberativo, se caracterizando por ser um processo de educação não formal que concilia ensino e extensão, os quais fortalecem o processo de ensino e aprendizagem e induzem o desenvolvimento territorial, compreendido nas dimensões humana, social, cultural e intelectual. Sua operacionalização se dá por meio da realização de consultorias mensais com o objetivo de diagnosticar e solucionar, em conjunto com o produtor rural, problemas relacionados à produção e à gestão da atividade desenvolvida dentro da propriedade rural assistida.

<sup>13</sup> O Net Promoter Score é sempre mostrado como número inteiro, não como porcentagem.

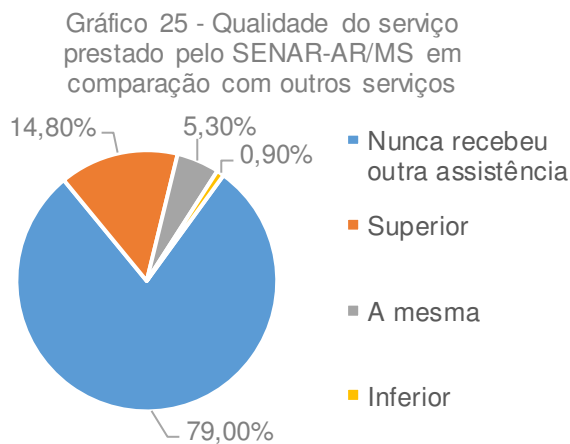
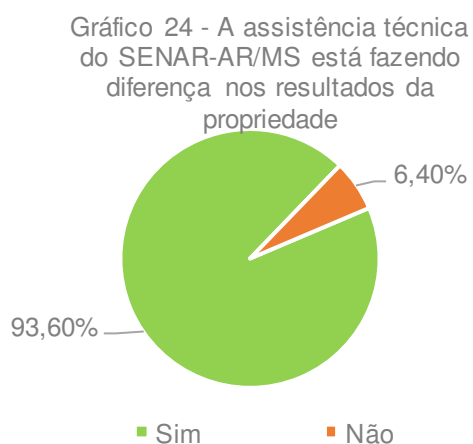
assistência técnica, por isso não propagam a marca da entidade, mas também não a denigra. Por fim, 10 pessoas responderam entre 0 e 6, e são considerados como clientes detratores por terem uma experiência altamente negativa com os serviços de assistência técnica prestados pelo SENAR-AR/MS, o que possivelmente resultará em uma propagação negativa do serviço e da entidade. O NPS obtido foi de 78 pontos, resultado que coloca a entidade em uma zona de excelência.

Embora o resultado seja satisfatório para entidade, foram solicitadas aos entrevistados sugestões de melhorias nos serviços prestados. Essas informações foram trabalhadas pela equipe técnica e indubitavelmente contribuirão para implementar inovações na metodologia de trabalho, aumentando a percepção de valor por parte dos produtores rurais assistidos.

### 5.3.2 Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários

A pesquisa realizada pelo SENAR-AR/MS em 2017 também procurou identificar, do ponto de vista dos produtores assistidos, se a assistência técnica estava fazendo diferença nos resultados produtivos e econômicos da propriedade. Dos 533 entrevistados, 93,60% responderam que sim: fez diferença.

Outro dado que chamou atenção é que 79% dos produtores rurais entrevistados nunca receberam assistência técnica, o que reforça a relevância da realização dessas ações pela entidade. Aqueles que já receberam serviços de assistência técnica, em sua maioria, consideraram os serviços prestados pela entidade como superior às outras experiências.



## 6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

### 6.1 DESEMPENHO FINANCEIRO DO EXERCÍCIO

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR-AR/MS tem como principal fonte de receita a contribuição compulsória de produtores rurais tanto sobre a comercialização de produtos agropecuários quanto sobre a folha de pagamento da empresa rural, tendo como complemento nas receitas a captação de recursos financeiros de terceiros, provenientes da celebração de contratos, convênios ou termos de parceria para realização de atividades finalísticas em comum na capacitação e assistência ao produtor e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul.

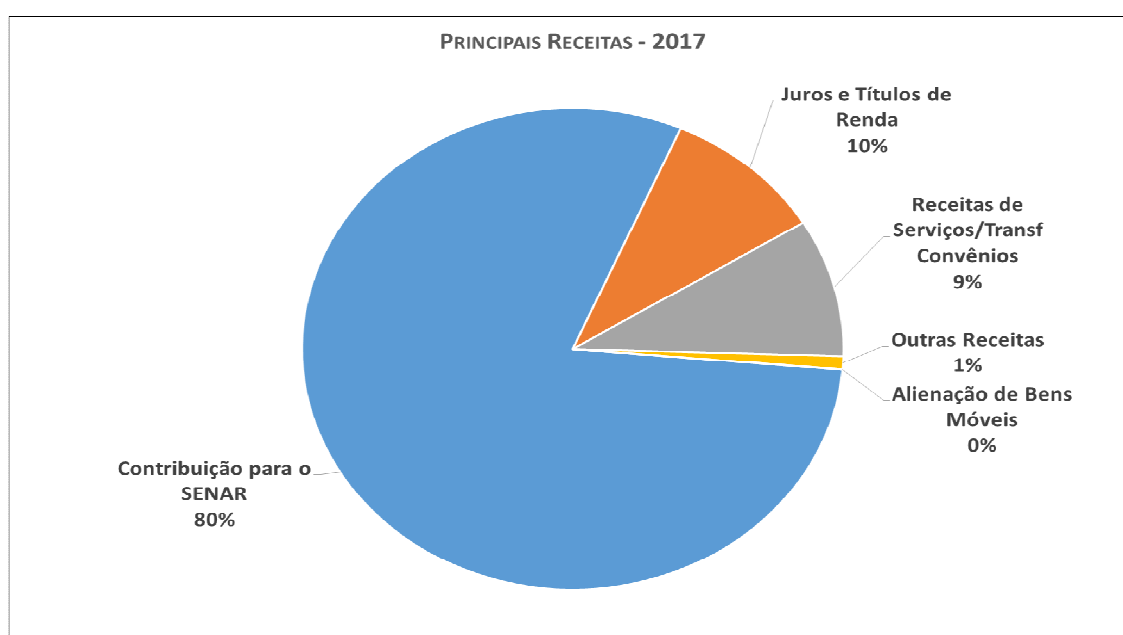
Os recursos são mantidos em bancos oficiais e as aplicações financeiras possuem característica de liquidez imediata com baixo risco.

Conforme tabela abaixo (Demonstrativo Receitas), observamos que a receita orçamentária do SENAR-AR/MS em 2017 foi superior em relação ao exercício anterior em 17,36%, mesmo diante da queda dos juros em 2017. O aumento da arrecadação em 2017 é reflexo da alta na comercialização dos produtos agropecuários no estado de Mato Grosso do Sul, mesmo diante da instabilidade econômica durante o ano de 2017 o setor agropecuário superou os números de produção do exercício anterior, consequentemente elevando a arrecadação do SENAR-AR/MS. As demais receitas ficaram assim constituídas:

Tabela 11 – Receitas do SENAR-AR/MS.

RECEITA	2016	2017	2018 (Orçado)	2017 (%)
Contribuição para o SENAR-AR/MS	33.787.676,91	40.259.282,35	46.512.704,00	80%
Juros e Títulos de Renda	5.782.355,77	4.860.468,15	6.951.113,00	10%
Receitas de Serviços/Transf Convênios	3.140.739,98	4.653.191,79	4.117.030,00	9%
Outras Receitas	58.253,36	442.394,99	180.254,00	1%
Alienação de Bens Móveis	32.000,00	17.500,00	-	0%
<b>Total</b>	<b>42.801.026,02</b>	<b>50.232.837,28</b>	<b>57.761.101,00</b>	<b>100%</b>

Gráfico 26- Principais Receitas



Fonte: Unidade Administrativo-Financeiro.

No exercício de 2017 o SENAR-AR/MS alcançou o montante de R\$39.938.024,22 em despesas. Uma variação de 12,4% com relação ao exercício anterior. A variação justifica-se pela maior aplicação de recursos em propaganda e publicidade, repasses aos parceiros para mobilização das capacitações e despesas com serviços de instrutores, hospedagens e deslocamento dos mesmos, além das demais despesas de operacionalização da entidade.

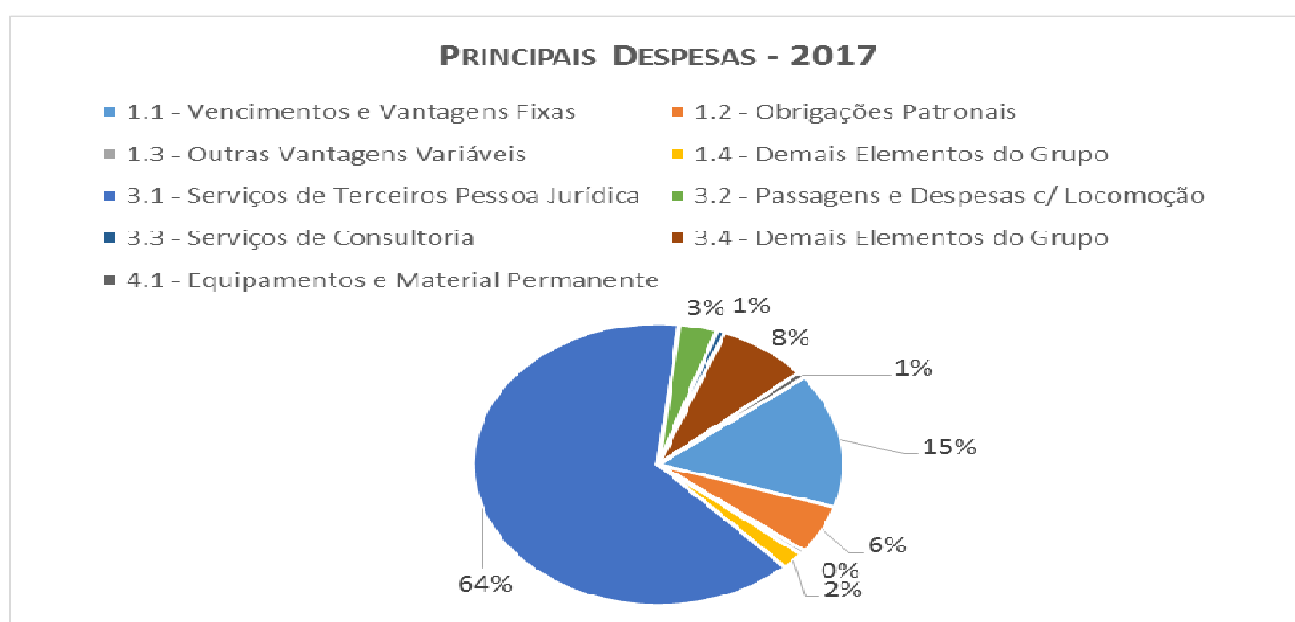
Com a previsão do início das atividades do Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte do SENAR-AR/MS em 2018, temos de levar em consideração as previsões de aumento nos gastos com Equipamentos/Material Permanente e Serviços de Terceiros de Pessoa Jurídica (Serviços de Instrutores, despesas de deslocamento e Capacitações) e ainda, com os gastos operacionais que ficarão a cargo do SENAR-AR/MS.

Tabela 12 - Despesas do SENAR-AR/MS.

DESPESAS	2016	2017	2018	2017 %
<b>1. Despesas de Pessoal</b>	<b>7.910.281,51</b>	<b>9.401.344,79</b>	<b>10.973.857,48</b>	
1.1 - Vencimentos e Vantagens Fixas	5.298.472,56	6.177.473,06	7.864.622,64	15%
1.2 - Obrigações Patronais	1.833.867,95	2.230.916,19	2.841.293,84	6%
1.3 - Outras Vantagens Variáveis	102.919,21	193.050,44	181.741,00	0%
1.4 - Demais Elementos do Grupo	675.021,79	799.905,10	86.200,00	2%
<b>2. Juros e Encargos da Dívida</b>	-	<b>24.003,65</b>	-	
<b>3. Outras Despesas Correntes</b>	<b>27.313.020,09</b>	<b>30.231.362,96</b>	<b>45.487.243,52</b>	
3.1 - Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	22.934.296,17	25.477.472,77	39.074.985,97	64%
3.2 - Passagens e Despesas c/ Locomoção	364.791,68	1.323.215,51	129.348,00	3%
3.3 - Serviços de Consultoria	161.323,34	278.156,70	542.309,00	1%
3.4 - Demais Elementos do Grupo	3.852.608,90	3.152.517,98	5.740.600,55	8%
<b>Total 1+2+3</b>	<b>35.223.301,60</b>	<b>39.656.711,40</b>	<b>56.461.101,00</b>	
<b>4. Investimentos</b>	<b>297.124,36</b>	<b>281.312,82</b>	<b>1.300.000,00</b>	
4.1 - Equipamentos e Material Permanente	297.124,36	281.312,82	1.300.000,00	1%
<b>Total</b>	<b>35.520.425,96</b>	<b>39.938.024,22</b>	<b>57.761.101,00</b>	100%

Fonte: Unidade Administrativo-Financeiro.

Gráfico 27 - Principais Despesas - 2017



Fonte: Unidade Administrativo-Financeiro.



## 6.2 PRINCIPAIS CONTRATOS FIRMADOS (10 MAIORES)

Tabela 13 - Principais contratos.

Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/CPF	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor total
023/2015	Prestação dos serviços de publicidade	Fixa Comunicação e Eventos Ltda ME	09498724000181	Concorrência	08/09/15	P	Ordinária	Serv. De Comunicação de Massa	1.764.920,80
015/2017	Serviços de alimentação (almoço/jantar) para atendimento dos eventos do SENAR-AR/MSno município de Campo Grande	Terezinha Zandavalli de Figueiredo	08805720000136	Pregão	11/07/17	A	Ordinária	FPR e P.S	1.646.025,00
007/2016	Serviços de fornecimento de lanches, refeições (almoço e/ou jantar) com ou sem a locação de espaço físico para atendimento dos eventos no Estado de MS	Terezinha Zandavalli de Figueiredo	08805720000136	Pregão	01/04/16	P	Ordinária	FPR e P.S	1.511.660,00
023/2015	Serviços de publicidade em favor do SENAR-AR/MS	TIS - Publicidade e Propaganda	37526019000267	Concorrência	08/09/15	P	Ordinária	Serv. De Comunicação de Massa	939.251,70
021/2017	Serviços Ambulatoriais Odontológicos com a utilização de 02 unidades móveis - consultório odontológico móvel.	Projeto Sorria - Assistência Médico Odontológica aos carentes - Dr. Nelson Nunes Ferreira	02145602000162	Concorrência	17/07/17	A	Ordinária	P.S	926.640,00
026/2015	Fornecimento de Refeições para os colaboradores do SENAR-AR/MS	Purin Refeições Coletivas Ltda	02626271000182	Concorrência	01/10/15	P	Ordinária	Aux. Alimentação aos empregados	714.355,20

Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/CPF	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor total
009/2017	Fornecimento de passagens aéreas e rodoviárias, hospedagens e alimentação em hotéis, compreendendo cotação, reserva, emissão, remarcação, seguro viagem e cancelamento, bem como fretamento de aeronaves, tanto em âmbito nacional quanto internacional.	Condor Turismo Eirelli ME	02964393000189	Pregão	15/03/17	A	Ordinária	Manut. E Serv. Adm., Capacitação de RH, FPR e P.S	716.451,62
018/2018	Locação de stands completos, tendas e bens móveis de mobiliário.	Rodrigo Borges de Jesus - ME	11801565000194	Pregão	21/09/17	A	Ordinária	Serv. de Comunicação de Massa, FPR e PS	703.670,00
010/2017	Fornecimento de passagens aéreas e rodoviárias, hospedagens e alimentação em hotéis, compreendendo cotação, reserva, emissão, remarcação, seguro viagem e cancelamento, bem como fretamento de aeronaves, tanto em âmbito nacional quanto internacional.	JB Turismo Eirelli - ME	11285702000185	Pregão	15/03/17	A	Ordinária	FPR e P.S e Manut. e Serv. Adm.	471.834,56
013/2017	Locação de veículos automotores sem condutor, com quilometragem livre, sem franquia.	Rental Locadora de Bens e Veículos Ltda	36801199000102	Pregão	04/07/17	A	Ordinária	FPR e P.S e Manut. e Serv. Adm.	402.192,00
<b>Total</b>									9.797.000,88

Fonte: Unidade Administrativo-Financeiro.

#### Legenda

P – Ativo Prorrogado;

A – Ativo Normal;

E – Encerrado

FPR – Formação Profissional Rural;

P.S – Promoção Social Rural

Abaixo, observamos em ordem decrescente por pagamento total no exercício os 10 maiores contratos firmados:

Tabela 14 - Dez maiores contratos.

<b>Contratos que houve pagamentos no exercício a que se refere a prestação de contas</b>									
<b>Contrato /ano</b>	<b>Objeto</b>	<b>Favorecido</b>	<b>CNPJ/CPF</b>	<b>Mod. Licitação</b>	<b>Data da contratação</b>	<b>Sit.</b>	<b>Nat.</b>	<b>Elem. despesa</b>	<b>Valor do pagamento total no exercício</b>
023/2015	Prestação dos serviços de publicidade em favor do SENAR-AR/MS	Fixa Comunicação e Eventos Ltda ME	09498724000181	Concorrência	08/09/15	P	Ordinária	Serv. De Comunicação de Massa	941.225,14
021/2017	Prestação de Serviços Ambulatoriais Odontológicos com a utilização de 02 unidades móveis - consultório odontológico móvel.	Projeto Sorria - Assistência Médico Odontológica aos carentes - Dr. Nelson Nunes Ferreira	02145602000162	Concorrência	17/07/17	A	Ordinária	P.S	405.583,72
023/2015	Prestação dos serviços de publicidade em favor do SENAR-AR/MS	TIS - Publicidade e Propaganda	37526019000267	Concorrência	08/09/15	P	Ordinária	Serv. De Comunicação de Massa	194.514,36
026/2015	Contrato de Fornecimento de Refeições para os colaboradores do SENAR-AR/MS	Purin Refeições Coletivas Ltda	02626271000182	Concorrência	01/10/15	P	Ordinária	Aux. Alimentação aos Empregados	191.903,24
007/2016	Serviços de fornecimento de lanches, refeições (almoço e/ou jantar) com ou sem a locação de espaço físico para atendimento dos eventos no Estado de MS	Terezinha Zandavalli de Figueiredo	08805720000136	Pregão	01/04/16	P	Ordinária	FPR e P.S	174.090,30

<b>Contrato /ano</b>	<b>Objeto</b>	<b>Favorecido</b>	<b>CNPJ/CPF</b>	<b>Mod. Licitação</b>	<b>Data da contratação</b>	<b>Sit.</b>	<b>Nat.</b>	<b>Elem. despesa</b>	<b>Valor do pagamento total no exercício</b>
010/2017	Serviços de fornecimento de passagens aéreas e rodoviárias, hospedagens e alimentação em hotéis, compreendendo cotação, reserva, emissão, remarcação, seguro viagem e cancelamento, bem como fretamento de aeronaves, tanto em âmbito nacional quanto internacional.	JB Turismo Eirelli - ME	11285702000185	Pregão	15/03/17	A	Ordinária	FPR, P.S e Manut. De Serviços Admin.	163.792,60
009/2017	Serviços de fornecimento de passagens aéreas e rodoviárias, hospedagens e alimentação em hotéis, compreendendo cotação, reserva, emissão, remarcação, seguro viagem e cancelamento, bem como fretamento de aeronaves, tanto em âmbito nacional quanto internacional.	Condor Turismo Eirelli ME	02964393000189	Pregão	15/03/17	A	Ordinária	FPR, P.S Manut. De Serviços Admin., e Capacitação de R.H	136.040,43
013/2017	Registro de Preços para locação de veículos automotores sem condutor, com quilometragem livre, sem franquia para atendimento das demandas do SENAR-AR/MS	Rental Locadora de Bens e Veículos Ltda	36801199000102	Pregão	04/07/17	A	Ordinária	FPR, P.S Manut. De Serviços Admin.	132.413,74
018/2018	Registro de Preços para contratação de pessoa jurídica para locação de stands completos, tendas e bens móveis de mobiliário para atender os eventos do SENAR-AR/MS	Rodrigo Borges de Jesus - ME	11801565000194	Pregão	21/09/17	A	Ordinária	FPR, P.S Manut. De Serviços Admin. E Serv. De Comunicação de Massa	33.922,94

Contrato /ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/CPF	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor do pagamento total no exercício
015/2017	Registro de Preços para prestação de Serviços de alimentação (almoço/jantar) para atendimento dos eventos do SENAR-AR/MS no município de Campo Grande	Terezinha Zandavalli de Figueiredo	08805720000136	Pregão	11/07/17	A	Ordinária	FPR e P.S	28.913,00
<b>Total</b>									2.402.399,47

Fonte: Unidade Administrativo e Financeiro.

#### Legenda

P – Ativo Prorrogado;

A – Ativo Normal;

E – Encerrado

FPR – Formação Profissional Rural;

P.S – Promoção Social Rural

### 6.3 TRANSFERÊNCIAS, CONVÊNIOS E CONGÊNERES

#### 6.3.1 Transferências para federações e confederações

Tabela 15 - Transferências para federações e confederações.

Instrumento	Objeto	Convenente	CNPJ/CPF	Data da assinatura	Sit.	Nat.	Valor total
070/2017	Realização de atividades conjuntas entre as partes no sentido de proporcionar a integração, a parceria e a cooperação técnica, dimensionadas dentro de seus respectivos campos de atuação para execução de ações de Formação Profissional Rural (FPR), atividades de Promoção Social (PS) e Projetos Especiais todos voltados aos produtores, trabalhadores rurais e seus familiares.	Federação dos Trabalhadores Assalariados da Agricultura - Fettare	15412000000176	13/05/17	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	351.080,28

<b>Instrumento</b>	<b>Objeto</b>	<b>Convenente</b>	<b>CNPJ/CPF</b>	<b>Data da firmatura</b>	<b>Sit.</b>	<b>Nat.</b>	<b>Valor total</b>
005/2017	Patrocínio para realização da 25ª Copa de Laço de MS	Federação de Clubes de Laço de Mato Grosso do Sul	15554348000106	04/09/27	Houve Prestação de Contas	Patrocínio	10.000,00
001/2016	Cooperação Técnica e Financeira entre as partes signatárias para repasses à FAMASUL de até 2% (dois por cento) da receita líquida do SENAR-AR/MS, a título de Administração Superior.	Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul - Famasul	15413883000139	11/01/16	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	103.826,91
005/2016	Patrocínio para realização do evento MS Agro 2016	Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul - Famasul	15413883000139	20/10/16	Houve Prestação de Contas	Patrocínio	20.000,00
003/2016	Patrocínio para o evento "IV Encontro Técnico da Avicultura"	Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul - Famasul	15413883000139	05/08/16	Houve Prestação de Contas	Patrocínio	10.000,00
004/2017	Apoio financeiro para realização do evento "MS AGRO 2017"	Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul - Famasul	15413883000139	08/08/17	Prestação de Contas apresentada exercício seguinte	Patrocínio	-
<b>TOTAL</b>							<b>R\$494.907,19</b>

Fonte: Unidade Administrativo e Financeiro

### 6.3.2 Outros convênios

Abaixo estão elencados os principais Termos de Cooperação Técnica e Financeira celebrados pelo SENAR-AR/MS que geraram transferências, onde 70% entre os principais, foram destinados para realização de atividades de Formação Profissional Rural (FPR), atividades de Promoção Social (P.S) e Projetos Especiais voltados a atender os produtores, trabalhadores rurais e seus familiares e 30% para realização de atividades para a execução descentralizada, das ações decorrentes da adesão do SENAR-AR/MS à Rede e-Tec Brasil a fim de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade à distância.

Tabela 16 - Convênios.

Instrumento	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Data da assinatura	Sit.	Nat.	Valor total
070/2017	Realização de atividades conjuntas de Formação Profissional Rural (FPR), atividades de Promoção Social (PS) e Projetos Especiais todos voltados aos produtores, trabalhadores rurais e seus familiares.	Federação dos Trabalhadores Assalariados da Agricultura - Fettar	15.412.000.0001-76	13/05/17	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	351.080,28
072/2015	Realização de atividades para a execução descentralizada, das ações decorrentes da adesão do SENAR-AR/MS à Rede e-Tec Brasil a fim de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade à distância.	Sindicato Rural de Maracaju	03355617000118	17/08/15	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	180.000,00
070/2015	Realização de atividades para a execução descentralizada, das ações decorrentes da adesão do SENAR-AR/MS à Rede e-Tec Brasil a fim de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade à distância.	Sindicato Rural de Dourados	03065554000165	17/08/15	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	180.000,00

<b>Instrumento</b>	<b>Objeto</b>	<b>Convenente</b>	<b>CNPJ/CPF</b>	<b>Data da firmatura</b>	<b>Sit.</b>	<b>Nat.</b>	<b>Valor total</b>
073/2015	Realização de atividades para a execução descentralizada, das ações decorrentes da adesão do SENAR-AR/MS à Rede e-Tec Brasil a fim de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade à distância.	Sindicato Rural de Campo Grande	03325966000197	17/08/15	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	132.000,00
029/2017	Realização de atividades conjuntas de Formação Profissional Rural (FPR), atividades de Promoção Social (PS) e Projetos Especiais todos voltados aos produtores, trabalhadores rurais e seus familiares.	Sindicato Rural de Dourados	03065554000165	13/05/17	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	130.036,76
006/2017	Realização de atividades conjuntas de Formação Profissional Rural (FPR), atividades de Promoção Social (PS) e Projetos Especiais todos voltados aos produtores, trabalhadores rurais e seus familiares.	Sindicato Rural de Angélica	24630915000149	13/05/17	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	129.852,52
009/2017	Realização de atividades conjuntas de Formação Profissional Rural (FPR), atividades de Promoção Social (PS) e Projetos Especiais todos voltados aos produtores, trabalhadores rurais e seus familiares.	Sindicato Rural de Aquidauana	03343936000103	13/05/17	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	113.635,27



<b>Instrumento</b>	<b>Objeto</b>	<b>Convenente</b>	<b>CNPJ/CPF</b>	<b>Data da firmatura</b>	<b>Sit.</b>	<b>Nat.</b>	<b>Valor total</b>
014/2017	Realização de atividades conjuntas de Formação Profissional Rural (FPR), atividades de Promoção Social (PS) e Projetos Especiais todos voltados aos produtores, trabalhadores rurais e seus familiares.	Sindicato Rural de Bela Vista	15380546000192	13/05/17	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	110.550,76
045/2017	Realização de atividades conjuntas de Formação Profissional Rural (FPR), atividades de Promoção Social (PS) e Projetos Especiais todos voltados aos produtores, trabalhadores rurais e seus familiares.	Sindicato Rural de Miranda e Bodoquena	03059490000190	13/05/17	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	109.764,53
024/2017	Realização de atividades conjuntas de Formação Profissional Rural (FPR), atividades de Promoção Social (PS) e Projetos Especiais todos voltados aos produtores, trabalhadores rurais e seus familiares.	Sindicato Rural de Costa Rica	01236264000101	13/05/17	Houve Prestação de Contas	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	104.737,55
<b>TOTAL</b>							<b>1.541.657,67</b>

Fonte: Unidade Administrativo e Financeiro.

## 6.4 TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS

### **Imobilizado**

#### ***Reconhecimento e mensuração***

Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição ou construção, deduzido de depreciação acumulada e perdas de redução ao valor recuperável (impairment).

O custo inclui gastos que são diretamente atribuíveis à aquisição de um ativo e o passivo correspondente, quando aplicável.

Terrenos e edifícios em uso foram mensurados ao valor justo quando da adoção inicial do Pronunciamento Técnico CPC 27 (custo atribuído).

#### ***Custos subsequentes***

Gastos subsequentes são capitalizados na medida em que seja provável que benefícios futuros associados com os gastos serão auferidos pela Entidade. Gastos de manutenção e reparos recorrentes são registrados no resultado quando incorridos.

#### ***Depreciação***

Itens do ativo imobilizado são depreciados pelo método linear no resultado do exercício com base na vida útil econômica estimada dos bens. Terrenos não são depreciados.

Itens do ativo imobilizado são depreciados a partir da data em que são instalados e estão disponíveis para uso, ou em caso de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

Os métodos de depreciação, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis. As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes: Máquinas e Equipamentos 20% ao ano, Veículos 20% ao ano, Mobiliário 10% ao ano, Equipamentos de Comunicação 20% ao ano, Material de Escritório 10% ao ano, Outros Equipamentos 10% ao ano, Prédio 4% ao ano, Instalações 10%.

Os métodos de exaustão, as vidas úteis e os valores residuais serão revistos a cada encerramento de exercício financeiro e eventuais ajustes são reconhecidos como mudança de estimativas contábeis. As vidas úteis estimadas para o exercício corrente e comparativo são as seguintes: Programas de Informática 20% ao ano.

#### ***Perda por redução ao valor recuperável de ativos não financeiros (Impairment)***

Os ativos não financeiros, incluindo o ativo imobilizado e o intangível, são revistos para se identificar perdas não recuperáveis sempre que eventos ou alterações nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, a perda é reconhecida pelo montante em que o valor contábil do ativo ultrapassa seu valor recuperável, que é o maior entre o preço líquido de venda e o valor em uso de um ativo. Para fins de avaliação, os ativos são agrupados no nível mais baixo para o qual existem fluxos de caixa identificáveis separadamente.

## 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

As Demonstrações Contábeis da entidade são publicadas por trimestre, logo após aprovação por parte dos Conselhos Administrativo e Fiscal, podendo ser acessadas no endereço descrito na tabela a seguir:

<b>Demonstrações</b>	<b>Endereço para acesso:</b>
Balanço Financeiro	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/">http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/</a>
Balanço Orçamentário	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/">http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/</a>
Balanço Patrimonial	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/">http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/</a>
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/">http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/</a>
Demonstração das Variações Patrimoniais	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/">http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/</a>
Demonstração dos Fluxos de Caixa (método Indireto)	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/">http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/</a>
Demonstração Gerencial da Receita e Despesa	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/">http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/</a>
Notas Explicativas	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/">http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/</a>
Relatório dos Auditores Independentes	<a href="http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/">http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/</a>

Fonte: Unidade Financeira – Contabilidade

## 6.7 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E NOTAS EXPLICATIVAS FEITAS DE ACORDO COM LEGISLAÇÃO ESPECÍFICA

Não se aplica.

## 7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

### 7.1 GESTÃO DE PESSOAS, TERCEIRIZAÇÃO E CUSTOS RELACIONADOS.

Tabela 17 - Força de trabalho - Colaboradores

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva 2016	Ingressos 2016	Egressos 2016	Lotação Efetiva 2017	Ingressos 2017	Egressos 2017
1. Empregados em Cargos Efetivos	65	7	9	82	25	8
2. Empregados com Contratos Temporários	0	0	0	0	0	0
<b>3. Total de Empregados (1+2)</b>	<b>65</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>82</b>	<b>25</b>	<b>8</b>

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas).

Em Novembro de 2016, foi realizado o Processo Seletivo 006/2016, sendo a prova objetiva realizada no dia 15 de Janeiro de 2017, com seu resultado final publicado em 23 de fevereiro de 2017, totalizando no ano 25 (vinte e cinco) novos colaboradores contratados. O SENAR-AR/MS não possui colaboradores temporários.

Tabela 18 - Distribuição da Lotação Efetiva

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
Empregados em Cargos Efetivos - 2016	22	43
Empregados em Cargos Efetivos - 2017	22	60

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas).

A área Meio compreende a Unidade Administrativa, Unidade Financeira, Unidade de Planejamento e Projetos e Unidade de Tecnologia da Informação, já a área Fim concentra a maior quantidade de colaboradores, pois compreende a Superintendência, Unidade Técnica, Unidade Educacional e Unidade de Inovação e Conhecimento.

Tabela 19 - Comparativo da Composição da Força de Trabalho

Cargos	Quantidade 2016	Porcentagem	Quantidade 2017	Porcentagem
Chefe de Gabinete	1	1,54%	0	0,00%
Superintendente	1	1,54%	1	1,22%
Diretor	0	0,00%	2	2,44%
Coordenador	4	6,15%	4	4,88%
Consultor	17	26,15%	19	23,17%
Analista	32	49,23%	38	46,34%
Assistente	10	15,39%	18	21,95%
Auxiliar	0	0,00%	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100,00%</b>	<b>82</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas).

Tabela 20 - Demonstrativo de Despesas com Pessoal

Custos Associados à manutenção dos Recursos Humanos	Vencimentos e Vantagens Fixas
Exercício de 2017	6.177.473,06
Exercício de 2016	5.298.472,56
Exercício de 2015	4.172.732,28

Fonte: Unidade Administrativa e Financeira.

Em 2017 foram reajustados os vencimentos dos colaboradores em 5% devido à Convenção Coletiva de Trabalho, houve também a contratação de 25 novos colaboradores, o que justifica o aumento na folha de pagamento, conforme demonstrado na tabela acima.

Tabela 21 - Grau de Escolaridade dos Colaboradores

Grau de escolaridade	Quantidade	Porcentagem
Primeiro Grau Incompleto	0	0,00%
Primeiro Grau Completo	3	3,66%
Segundo Grau ou Técnico	5	6,10%
Ensino Superior	25	30,49%
Pós-Graduação / Especialização	33	40,24%
Mestrado	13	15,85%
Doutorado	3	3,66%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas).

Tabela 22 - Divisão por faixa etária

Idade	Quantidade	Porcentagem
Até 21 anos	0	0%
De 22 a 30 anos	18	21,95%
De 31 a 40 anos	30	36,59%
De 41 a 50 anos	25	30,49%
Acima de 50 anos	9	10,97%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas).

Tabela 23 - Força de trabalho - estagiário

Unidade	Quantidade
Unidade Financeira	1
Unidade Técnica – Assistência Técnica e Gerencial	1
Unidade Técnica – Departamento de Produção	2
Unidade Técnica – Departamento de Planejamento e Projetos	1
Unidade Técnica – Departamento de Economia	1
Unidade Técnica – Educacional	2
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas).

Compondo a força de trabalho, o SENAR-AR/MS possui um programa de estágio supervisionado, desenvolvido no ambiente próprio que visa à preparação para o trabalho produtivo do estudante. O Estagiário não tem vínculo empregatício junto ao SENAR-AR/MS e sim convênio com instituições de Ensino Superior e Escolas Técnicas de Nível Médio. Em 2017 tivemos efetivamente 08 estagiários nas Unidades Administrativa e Financeira, Educacional e Técnica.

### 7.1.1 Treinamentos e Desenvolvimentos Objetivos

O SENAR-AR/MS promove e incentiva o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores para aprimoramento profissional, para atualização de técnicas e métodos de trabalho, aperfeiçoamento profissional das habilidades indispensáveis para desempenho do cargo ocupado e entrega das metas estabelecidas.

O processo de treinamento e desenvolvimento é de responsabilidade de todos, sendo conduzido pelos gestores em linha com o Planejamento Estratégico e Operacional do SENAR-AR/MS, tendo por objetivo desenvolver e melhorar a capacidade individual e das equipes no desempenho de suas atividades, por meio de investimento em treinamento e da oportunidade de vivenciar conteúdos e modelos inovadores, com o objetivo principal de atingir resultados crescentes para a entidade.

Promover a integração entre funcionários, para melhorar as relações entre líderes e subordinados, para superar conflitos e limitações, incentivando o suprimento das necessidades identificadas no contexto das próprias equipes. Um dos resultados esperados, dentre outros, é fortalecer o trabalho coletivo, facilitar o estabelecimento de objetivos claros e comuns e estimular a busca do autodesenvolvimento apoiado pelos gestores no processo de identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento.

O treinamento e desenvolvimento de pessoal pressupõem o emprego de múltiplas ações, tais como: cursos, palestras, seminários, congressos, estágios, intercâmbio com instituições afins, entre outras.

Tabela 24 - Demonstrativo de Treinamento e Desenvolvimento - 2017.

<b>Nome do Treinamento (Cursos, Congressos e Palestras)</b>	<b>Quantidade de Colaboradores</b>	<b>Carga Horária</b>
Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL)	14	32
Passo a passo para elaboração de orçamento de obras e serviços de engenharia.	3	24
Tecnologia WK para TI's	2	16
Seminário de 5 anos do Novo Código Florestal	1	16
Brigada de Incêndio	7	16
XIV Núcleo Nacional das Entidades Integrantes do Sistema "S"	3	24
Aquicultura e Pesca	1	16
Programa de Desenvolvimento de Líderes Tático - PDLT	35	32
Programa de Desenvolvimento Operacional - PDO	27	8
Curso de Elaboração de Planejamento Estratégico e Diretor de TI - PETI/ PDTI	1	24
10º Encontro de Marketing em Alimentos e Agronegócio: O futuro do Marketing	1	8
Excel Avançado	19	20
23º Congresso Nacional ABED de Educação a Distância	2	54
Excel Básico	1	10
Asp. Net MVC 5 - O framework pronto para web	2	
Encontro de Analistas Scot Consultoria	1	8
Feira Florestal em Concepcion	2	40
VIII Congresso Brasileiro de Gestão Ambiental	1	32
Do planejamento à gestão dos contratos à luz da In 05/17: Enfoque para gestão de riscos.	1	16
Produção de Textos Técnicos	8	26

<b>Nome do Treinamento (Cursos, Congressos e Palestras)</b>	<b>Quantidade de Colaboradores</b>	<b>Carga Horária</b>
Encontro de Gestores: O Sucesso deixa Rastros	19	8
Microsoft Tech Summit	1	16
Implantação do E-social 2.4	2	16
Treinamento do Sistema WK Mtpatrimonial Web	1	8
Pro-fissa Lab	3	160
<b>Total de Treinamentos (Cursos, Congressos e Palestras)</b>	<b>Colaboradores Capacitados</b>	<b>Carga horária</b>
<b>25</b>	<b>158</b>	<b>630 horas</b>

<b>Educação Continuada</b>	
<b>Quantidade de Colaboradores</b>	<b>STATUS</b>
<b>8</b>	<b>Cursando</b>

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas).

### 7.1.2 Gestão de riscos relacionados ao pessoal

O mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as Instituições que quiserem se manter ativas deverão analisar, revisar e atualizar os principais aspectos organizacionais, sendo que o capital intelectual é um deles, visto que é tido como um fator primordial de sobrevivência e tende a ser um diferencial para as empresas. Com este intuito em valorizar o funcionário, em 2015 o SENAR-AR/MS AR/MS começou a adotar uma Política de Gestão de Pessoas com maior intensidade, investindo em conhecimento e capacitações isto por consequência contribuiu para a redução de riscos previstos, tais como desmotivação e absenteísmo.

O SENAR-AR/MS através de equipe técnica de empresa licitada realiza anualmente os programas PCMSO e PPRA, sendo que estes tem a função de identificar e prevenir riscos aos colaboradores. O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO é aplicado anualmente com a realização dos exames periódicos previsto em Lei. O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA tem visado através de reconhecimento e avaliação dos riscos ambientais e existentes ou que eventualmente venham a existir no ambiente de trabalho.

Em junho de 2017 foi realizado o Curso de Brigada e Combate a Princípios de Incêndio, com uma carga horária de 08 horas formando uma Equipe de Brigadistas aptos aos procedimentos de emergência, combate a princípio de incêndios, uso de extintores, plano de emergências e primeiros socorros.

São disponibilizados aos colaboradores, palestras ministradas por especialistas da Saúde tais nos meses, Outubro Rosa e Novembro Azul, que visam a conscientização e prevenção do câncer da mama e próstata.

Vale lembrar que anualmente o SENAR-AR/MS licita empresa terceirizada para a prevenção do vírus H1N1 da Gripe, e em 2017 foram vacinados um total de 113 colaboradores e respectivos familiares, sendo isto se tornado um grande benefício aos funcionários.

Por fim, as ações em conjunto, alinhadas e em bom funcionamento, garantirão a construção de um time de alto desempenho, que alcançará resultados cada vez mais sólidos.

## 7.2 REMUNERAÇÃO DO CORPO DE DIRIGENTES E CONSELHEIROS

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

Os repasses financeiros efetuados aos administradores e membros do Conselho Administrativo e Fiscal são fixados por meio de Resoluções ou Portarias, consoante estabelecido no Regimento Interno da Entidade. Os membros dos conselhos não recebem remunerações fixas ou variáveis, cabendo-lhes apenas jetons pelo comparecimento em sessões ordinário-extraordinárias do colegiado, além de verbas indenizatórias a título de diárias. Ao Presidente do Conselho Administrativo cabem ainda subsídios mensais e verbas de representação, esta última não utilizada desde 2014. Não há vínculo empregatício entre os membros dos conselhos e a Administração Regional ou Central.

A competência para a fixação dos valores dos jetons e diárias dos conselheiros é atribuída ao Conselho Administrativo e está prevista no artigo 18, alíneas “k” e “n” do Regimento Interno, enquanto as autorizações para a fixação dos valores dos subsídios e verbas de representação da Presidência são concedidas pela alínea “l” do mesmo dispositivo. Já a atribuição do limite máximo da remuneração do Superintendente também é conferida ao Conselho Administrativo pela alínea “m” do artigo 18 e sua fixação está contida no artigo 33, “g” do mesmo instrumento normativo. A remuneração dos diretores é estabelecida junto à política de cargos e salários da entidade.

Convém salientar que o SENAR-AR/MS não remunera os membros dos referidos conselhos com base em indicadores de desempenho. Aliado a isso, não existem remunerações suportadas por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos, bem como não existem quaisquer remunerações ou benefícios vinculados à ocorrência de eventos societários. Por fim, ressalta-se que não existem planos de remuneração dos membros da diretoria e do Conselho de Administração baseados em ações.

A tabela 25 demonstra os valores remuneratórios repassados no exercício de 2017 aos administradores da entidade.

Tabela 25 - Remuneração anual dos administradores.

Cargo	Remuneração anual (2017)
<b>Administrador da Entidade</b>	<b>0,00</b>
Presidente do Conselho Administrativo e Fiscal	0,00
<b>Conselho Administrativo</b>	<b>0,00</b>
Representante dos Produtores Rurais	0,00
Representante dos Produtores Rurais	0,00
Representante do SENAR-AR/MS - AC	0,00
Representante da Federação dos Trabalhadores	0,00
<b>Conselho Fiscal</b>	<b>0,00</b>
Representante dos Produtores Rurais	0,00
Representante do SENAR-AR/MS - AC	0,00
Representante da Federação dos Trabalhadores	0,00
<b>Administração Executiva</b>	<b>689.006,23<sup>15</sup></b>
Superintendência	406.175,07
Diretoria Administrativa e Financeira	134.949,23 <sup>16</sup>
Diretoria Técnica	54.539,50 <sup>17</sup>

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas).

<sup>15</sup> O montante inclui salário bruto, férias, décimo terceiro e verbas rescisórias pagas no período de referência do Relatório de Gestão.

<sup>16</sup> O montante é referente ao salário bruto, férias e décimo terceiro. Valores de julho a dezembro.

<sup>17</sup> O montante é referente ao salário bruto, férias e décimo terceiro. Valores de setembro a dezembro.



Tabela 26 - Composição da remuneração dos administradores (2017) consolidada.

Rubricas	Valores
Salários	683.670,36
Anuênios	5.335,87
<b>Total</b>	<b>689.006,23</b>

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas).

A tabela 27 por sua vez, retrata, respectivamente, os valores mensais repassados a título de diárias e jetons aos membros (titular e suplente) do Conselho Administrativo e Conselho Fiscal para o exercício de referência do relatório de gestão.

Tabela 27 - Valor anual dos repasses de jetons e diárias a membros do conselho

Rubricas	Valor repassado no exercício
Jetons	63.718,20
Diárias	11.856,96
<b>Total</b>	<b>75.575,16</b>

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas) e Financeira

### 7.3 GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO

Mensalmente é realizada a conciliação contábil dos registros dos bens patrimoniais do SENAR-AR/MS, considerando as depreciações, aquisições e baixas, de forma sistematizada via sistema WK Radar – MT Patrimonial e Radar Contábil por meio da emissão de relatórios. Nestes módulos do sistema também estão registrados o valor de mercado dos imóveis de propriedade do SENAR-AR/MS. O SENAR-AR/MS não dispõe de imóveis cedidos e locados para terceiros. A manutenção é realizada em forma de serviço eventual sob demanda.

O patrimônio do SENAR-AR/MS é controlado mediante sistema informatizado WK Radar – MT Patrimonial onde todos os bens são registrados através do lançamento do bem pelo documento de aquisição – Nota Fiscal.

Tabela 28 - Descrição dos imóveis do SENAR-AR/MS (R\$ MIL).

Endereço do Imóvel	Tipo de utilização do imóvel	2015		2016		2017	
		Valor de aquisição	Valor de mercado estimado do bem	Valor de aquisição	Valor de mercado estimado do bem	Valor de aquisição	Valor de mercado estimado do bem
Rua Eduardo Machado Metello nº 377, Bairro Cachoeira II - Campo Grande-MS, Cep 79.040-830	Almoxarifado e Cursos.	3.001,45	R\$ -	3.001,45	2.878,80	3.001,45	2.878,80
Rua Marcino dos Santos nº401, Bairro Cachoeira II - Campo Grande - MS, Cep 79.040.902	Sede da Entidade.	618,56	R\$ -	618,56	661,20	618,56	661,20
<b>Total dos Imóveis</b>		<b>3.620,01</b>	<b>R\$ -</b>	<b>3.620,01</b>	<b>3.540,00</b>	<b>3.620,01</b>	<b>3.540,00</b>
<b>Total do Patrimônio</b>		<b>47.912,21</b>		<b>47.912,21</b>		<b>47.912,21</b>	
<b>% de imobilizado em relação ao patrimônio total</b>		<b>8%</b>		<b>6%</b>		<b>5%</b>	

Fonte: Unidade Financeira (contabilidade).

Nos últimos três exercícios não ocorreram aquisição e alienação de bens imóveis da entidade. No ano de 2016 foi realizado o Teste de Recuperabilidade (Impairment Test), bem como a revisão da vida útil.

#### 7.4 GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

O SENAR-AR/MS não possui passivo ambiental, porém, produz impactos ao meio ambiente em função do consumo de energia elétrica, uso de material de expediente, consumo de água e combustíveis fósseis utilizados na frota, além das instalações físicas.

Em contrapartida, a contribuição da Entidade é realizada por meio da capacitação de produtores, trabalhadores rurais e suas famílias em cursos de gestão e educação ambiental e programas internos de conscientização. Os principais impactos sociais e ambientais causados pelas atividades do SENAR-AR/MS estão relacionados ao consumo de material para os cursos, carga horária e conteúdo, consumo interno e externo de água e luz. Quanto maior a carga horária maior é o consumo de recursos naturais, bem como, de acordo com a complexidade do assunto aumenta-se o uso de materiais instrucionais. Desde 2008, a Entidade passou a reformular seus cursos; esses ajustes aperfeiçoaram o uso dos materiais a adequação dos conteúdos com o perfil necessário para o desempenho ocupacional da atividade. Para isso, tem-se realizado reuniões de revisão dos planos instrucionais com a participação de todos os instrutores que atuam nos cursos selecionados e, tendo como premissa a metodologia que embasa a elaboração dos conteúdos, a definição dos objetivos a serem atingidos e o aprendizado dos educandos. Como resultado desse trabalho obteve-se redução significativa de materiais de consumo que são utilizados para elaboração das técnicas, uma vez que, durante as aulas o aprendizado dos educandos baseia-se no aprender fazendo. Ou seja, o aluno participa de aulas teóricas e práticas e efetivamente internaliza as técnicas por meio de produção de alimentos, se for esse o foco, confecção de peças de artesanato ou a operação de máquinas e manuseio de animais. O Programa Interno de Meio Ambiente e Qualidade de Vida – PMAQV foi idealizado pelo SENAR-AR/MS e visa informar e conscientizar seus colaboradores sobre a importância de preservar o meio ambiente como um todo, adotando uma nova postura no ambiente de trabalho e familiar. A intenção do programa é demonstrar pequenas atitudes com critério ecológico que ajudam a evitar a degradação comum do ambiente. Além disso, quebrar “a inércia” das pessoas quanto à mudança de hábitos dentro do sistema econômico atual, isto é, despertar para um consumo inteligente que evitam o máximo a poluição ambiental. Algumas recomendações para propiciar a “sustentabilidade” no meu ambiente de trabalho estão focalizadas em: manter a saúde, recomendações para economizar e gerir a eficiência energética e da água, recursos de conservação e redução de resíduos, preservação do solo e da água através da educação ambiental, reutilização e redução de resíduos, conforto visual, qualidade de iluminação, conforto térmico, administração de recursos e a prevenção de emissão de substâncias contaminantes, assim como o melhoramento da qualidade do ar no interior das edificações. Há ainda uma preocupação constante com a preservação das áreas verdes nas dependências do estacionamento da Regional, com manutenção e manejo das árvores nativas e conservação dos gramados.

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

### 8.1. TRATAMENTO DE DELIBERAÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO-TCU

A Administração Regional do SENAR-AR/MS não possui registro de determinação ou recomendação emanada pelo TCU nos últimos exercícios.

### 8.2. TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO (CGU)

Não houve recomendação proveniente do Órgão de Controle Interno (CGU) durante o exercício de referência do Relatório de Gestão.

### 8.3. TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA EXTERNA

A tabela a seguir reflete as recomendações realizadas pela auditoria contratada, uma vez que a entidade não dispõe de auditores em seus quadros, conforme externado na tabela 30.

Tabela 29 - Situação de atendimento das demandas da auditoria externa.

Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas/ações implementadas
Relatório 1º Trimestre de 2017	3.3	Registrar o Manual de Gestão de Pessoas junto ao Ministério do Trabalho.	A reforma trabalhista modificou o § 2º do art. 461 da CLT, extinguindo a obrigatoriedade de homologação deste documento no Ministério do Trabalho, razão pela qual a providência ficou prejudicada.
Relatório 1º Trimestre de 2017	4.1.2.1	Constituir CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.	Programado para o 1º semestre de 2018.
Relatório 1º Trimestre de 2017	8.2.3.1	Alterar a configuração da conta “Estoques” a fim de possibilitar: a) a classificação e análise dos estoques por espécie e/ou títulos conforme relacionado no plano de contas; b) os relatórios para cada espécie e/ou classificação dos estoques (o sistema dever imprimir um subtotal a fim de possibilitar a conciliação com as contas da contabilidade.	No 4º Trimestre de 2017 foi implementado o relatório do “Estoque” com a classificação contábil.
Relatório 1º Trimestre de 2017	8.2.3.1	Realizar a contagem física dos estoques	No mês de Dezembro ocorreu a contagem física do estoque.
Relatório 2º Trimestre de 2017	2.2.1.1	Efetuar correção na Ata do Conselho Fiscal referente ao número do CPF dos Conselheiros.	Correção efetuada.
Relatório 2º Trimestre de 2017	4.1.1.1	Encaminhar questionamento ao profissional responsável pela elaboração do PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional) acerca da indicação de Grau de Risco 1 para o período compreendido entre 01/07/2017 a 30/06/2018, uma vez que no período anterior o Grau de Risco indicado era 2.	O documento foi elaborado por profissional habilitado e certificado, razão pela qual a instituição julgou pertinente acatar as considerações externadas no PCMSO vigente.
Relatório 2º Trimestre de 2017	4.1.2.1	Constituir CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes no âmbito do SENAR-MS	Programado para o 1º semestre de 2018.

<b>Relatório</b>	<b>Nº do item</b>	<b>Descrição sucinta do item da recomendação</b>	<b>Providências adotadas/ações implementadas</b>
Relatório 2º Trimestre de 2017	4.1.2.1	Revisar o PPRA do período compreendido entre 01/07/2017 a 30/06/2018, com vistas a atender a NR 9.2.1.1.	Programado para iniciar o procedimento antes do término do 1º semestre de 2018.
Relatório 3º Trimestre de 2017	13	Analisar as mudanças que advirão da implantação do Sistema e-Social para adequações internas	A entidade encaminhou colaboradores do Departamento de Pessoal e da Contabilidade para treinamentos específicos e está adequando seus processos internos para atender o previsto na legislação.
Relatório 3º Trimestre de 2017	13	Analisar as mudanças que advirão da implantação do Sistema Sped – EFD-Reinf para adequações internas	O prazo foi prorrogado pela Instrução Normativa 1767/2017 da Receita Federal, passando para 01/11/2018, sendo que o SENAR-MS estuda mecanismos para implementação das obrigações.

Fonte: Unidade Administrativa e Financeira.



**Tribunal de Contas da União**

**RECIBO DE ENTREGA DA PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAL**

Unidade prestadora de contas: Administração Regional do Senar no Estado do Mato Grosso do Sul

Exercício de referência: 2017

Data da conclusão: 30/05/2018

Hora da conclusão: 17:24:32

Responsável pela conclusão: MICHEL CATECARTE RIBEIRO - CPF: 937.275.341-68

**MENSAGEM:**

Declaramos que o relatório de gestão de 2017 da unidade prestadora de contas Administração Regional do Senar no Estado do Mato Grosso do Sul foi recebido e encontra-se na base de dados do Tribunal de Contas da União aguardando análise técnica.

Ressalta-se que o cumprimento do dever de prestar contas dos administradores da referida unidade estabelecido no parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal somente será concretizado com a homologação e publicação do relatório de gestão pela unidade técnica deste Tribunal.

Secretaria de Controle Externo no Estado do Mato Grosso do Sul - SECEX-MS

Em 02/06/2018