

# RELATÓRIO DE GESTÃO

2019



**SENAR**  
Mato Grosso do Sul

---

## LISTAS DE SIGLAS E ABREVIações

AR - Administração Regional  
ATeG - Assistência Técnica e Gerencial  
BSC - Balanced Scorecard  
CGU - Controladoria Geral da União  
CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil  
CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
DEPLAN – Departamento de Planejamento e Projetos  
EaD - Educação à Distância  
EFO - Educação Formal  
FAMASUL - Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul  
FPR - Formação Profissional Rural  
MTE - Ministério do Trabalho e Emprego  
N - Decisão Normativa  
NCR – Negócio Certo Rural  
NPS – Net Promoter Score  
OA - Outras Atividades  
PAT - Planejamento Anual de Trabalho  
PMO - Project Management Office  
PPE - Programas e Projetos Especiais  
PS - Promoção Social  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAR - Serviço Nacional da Aprendizagem Rural  
SIS - Sistema de informação do SENAR-AR/MS  
SR - Sindicatos Rurais  
TCU - Tribunal de Contas da União  
UJ - Unidade Jurisdicionada  
UPC - Unidade Prestadora de Contas  
VBP – Valor Bruto da Produção

---

## FIGURAS

Figura 1 - Identificação da Unidade.....	12
Figura 2 - Organograma funcional do SENAR-AR/MS - 2019.....	15
Figura 3 - Metas para as atividades finalísticas do SENAR-AR/MS.....	21
Figura 4 - Macroprocessos Finalísticos .....	22
Figura 5 - Negócio, Missão, Visão e Valores do SENAR-AR/MS.....	23
Figura 6- Mapa Estratégico do SENAR-AR/MS.....	24
Figura 7 - Indicadores de desempenho do SENAR-AR/MS .....	27
Figura 8 - Net Promoter Score.....	37
Figura 9 - Distribuição geográfica dos produtores pelo ATeG.....	42
Figura 10 - Abrangência de atuação do SENAR-AR/MS.....	58
Figura 11 - Taxa de processos publicados.....	66
Figura 12 - Cadeia de valor SENAR-AR/MS .....	68
Figura 13- Resultados escritório de projetos .....	69
Figura 14 - Resultados físicos e financeiros dos Programas e Projetos Especiais de Promoção Social .....	72
Figura 15 - Resultados físicos e financeiros dos Programas e Projetos Especiais de Formação Profissional Rural .....	73
Figura 16 - Representação do sistema de governança corporativa no SENAR-AR/MS .....	81
Figura 17- Informativo do SENAR-AR/MS.....	90
Figura 18 - Resultados pesquisa de satisfação.....	96
Figura 19 - Descrição dos móveis do SENAR-AR/MS .....	129



## GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de aumento da arrecadação .....	28
Gráfico 2 - Percentual de participação de receitas diversas.....	30
Gráfico 3 - Custo médio por participante .....	31
Gráfico 4 - Relação no uso dos recursos financeiros Área Meio e Área Fim .....	33
Gráfico 5 - Percentual de turmas de FPR por Linha de Ação.....	34
Gráfico 6 - Percentual de turmas de PS por Linha de Ação .....	35
Gráfico 7 - Taxa de atendimento ATeG .....	39
Gráfico 8 - Variação da comercialização .....	44
Gráfico 9 - Taxa de lotação na área que houve intervenção técnica.....	46
Gráfico 10 - Produtividade - @/ha/ano .....	47
Gráfico 11 - Produtividade - litros por hectare ano .....	48
Gráfico 12 - Indicador de sustentabilidade da Suinocultura .....	50
Gráfico 13 - Indicador de sustentabilidade da Avicultura.....	51
Gráfico 14 - Produtividade - kg/ha/ano .....	53
Gráfico 15 - Produtividade - kg/ha/ano .....	54
Gráfico 16 - Produtividade - kg/caixa/ano.....	56
Gráfico 17 - Índice de desenvolvimento do apiário.....	57
Gráfico 18 - Média diária de presença na mídia .....	59
Gráfico 19 - Taxa de execução física – Vertentes do SENAR-AR/MS .....	61
Gráfico 20 - Taxa de execução financeira - Vertentes do SENAR-AR/MS.....	64
Gráfico 21 - Pesquisa de Egresso – Empregabilidade .....	98
Gráfico 22 - Pesquisa de Egresso – Continuidade nos Estudos .....	99
Gráfico 23 – Pesquisa de Avaliação do Curso Técnico em Agronegócio.....	100
Gráfico 24 - Principais Receitas do SENAR-AR/MS.....	102
Gráfico 25 - Principais Despesas do SENAR-AR/MS.....	103

---

## TABELAS

Tabela 1 - Identificação dos Administradores.....	13
Tabela 2 -Missão, visão e valores do SENAR-AR/MS .....	17
Tabela 3 - Normas da Unidade Jurisdicionada.....	17
Tabela 4 - Resultados detalhados do custo médio por participante .....	32
Tabela 5 - Dados obtidos na aplicação do NPS .....	38
Tabela 6 - Resultados físicos e financeiros da ATeG .....	41
Tabela 7 - Tipo de evento, quantidade de realizações e número de participantes...	41
Tabela 8 - Resultados físicos e financeiros ATeG .....	41
Tabela 9 - Projeção de atendimento da ATeG no triênio 2020 -2022.....	42
Tabela 10 - Informações da ATeG Horticultura .....	44
Tabela 11 - Informações da ATeG Bovinocultura de leite .....	49
Tabela 12 - Informações da ATeG Piscicultura .....	53
Tabela 13 - Informações da ATeG Ovinocultura .....	55
Tabela 14 - Resultados físicos e financeiros - Principais vertentes do SENAR-AR/MS .....	63
Tabela 15 - Indicadores educacionais .....	70
Tabela 16 - Indicadores do SENAR-AR/MS .....	78
Tabela 17 - Indicadores do Centro de Excelência .....	78
Tabela 18 - Informações sobre o atendimento do fale conosco do SENAR-AC.....	94
Tabela 19 - Dados da Transparência .....	94
Tabela 20 - Dados da Gestão.....	95
Tabela 21 - Principais Receitas .....	101
Tabela 22 - Principais Despesas .....	102
Tabela 23 - Principais Contratos firmados.....	104
Tabela 24 - Maiores contratos pagos .....	108
Tabela 25 - Principais Transferências, Convênios e Congêneres .....	111
Tabela 26 - Outros Convênios e Congêneres .....	112
Tabela 27 -Demonstração contábil/notas explicativas.....	115
Tabela 28 - Força de Trabalho .....	116
Tabela 29 - Distribuição da Lotação Efetiva .....	116

---

---

Tabela 30 - Comparativo da Composição da Força de Trabalho .....	117
Tabela 31 - Demonstrativo de Despesas com Pessoal .....	118
Tabela 32 - Qualificação da Força de Trabalho.....	118
Tabela 33 - Distribuição por faixa etária .....	119
Tabela 34 - Força de Trabalho – Estagiário .....	119
Tabela 35 - Força de Trabalho – Terceirizado.....	119
Tabela 36 - Hora do Conhecimento 2018.....	121
Tabela 37 - Hora do Conhecimento 2019.....	121
Tabela 38 - Demonstrativo de Treinamento e Desenvolvimento .....	122
Tabela 39 - Educação Continuada .....	123
Tabela 40 - Taxa de Turnover .....	125
Tabela 41 - Investimento médio por funcionário capacitado.....	126
Tabela 42 - Remuneração anual dos administradores .....	127
Tabela 43 - Composição da remuneração dos administradores consolidada .....	128
Tabela 44 - Valor anual dos repasses de jetons e diárias a membros do conselho	128
Tabela 45 -Status de atendimento às deliberações do TCU .....	132
Tabela 46 - Status de atendimento às demandas da CGU .....	133
Tabela 47 - Status de atendimento às demandas da auditoria externa.....	134

---

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	10
<b>2. VISÃO GERAL DA UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS</b> .....	12
2.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE .....	12
2.2 FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS .....	16
2.3 AMBIENTE DE ATUAÇÃO .....	18
<b>3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL</b> .....	23
3.1 RESULTADOS DA GESTÃO E DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	26
3.1.1.1 Aumentar a arrecadação sobre a comercialização da produção .....	28
3.1.1.2 Ampliar e diversificar fontes de captação de recursos financeiros .....	30
3.1.1.3 Aprimorar e desenvolver a gestão de custos .....	31
3.1.1.4 Atender as necessidades de formação profissional do setor agropecuário de forma personalizada, considerando as particularidades das cadeias produtivas e regiões do estado .....	34
3.1.1.5 Atender as necessidades de Assistência Técnica e Gerencial do setor da agropecuária, considerando as particularidades das diferentes cadeias produtivas .....	37
3.1.1.6 Ampliar as rede de contato e as relações com aliados estratégicos .....	58
3.1.1.7 Comunicar de forma eficiente e eficaz para fortalecer imagem institucional .....	59
3.1.1.8 Melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais .....	61
3.1.1.9 Melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas .....	66
3.1.1.10 Aprimorar o sistema de gestão de pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do SENAR-AR/MS. ....	67
3.2 INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO .....	68
3.2.1 Aprimoramento da gestão .....	69
3.2.1.1 Escritório de projetos (PMO) .....	69
3.2.1.2 Prêmio Qualidade da Gestão .....	69
3.2.2 Qualidade .....	70
3.2.3 Desenvolvimento de Programas e Projetos Especiais .....	72
3.3 ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	76
3.3.1 Estágio de desenvolvimento .....	76
3.3.2 Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão dos objetivos estratégicos .....	76

3.3.3 Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica .....	77
3.3.4 Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade.....	78
3.3.5 Envolvimento da alta direção (Diretores).....	80
3.3.6- Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico .....	80
3.3.7 Principais desafios e mudanças previstas .....	80
<b>4. GOVERNANÇA.....</b>	<b>81</b>
4.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA .....	81
4.2. GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS.....	85
4.2.1 Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles internos .....	85
4.2.2 Avaliação dos controles internos pelo chefe da auditoria interna .....	87
<b>5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE .....</b>	<b>88</b>
5.1 CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO.....	88
5.1.1 Telefônico .....	88
5.1.2 Virtual .....	88
5.1.3 Presencial.....	89
5.1.4 Impresso.....	89
5.1.5 Mídias Sociais .....	91
5.1.5.2 Instagram.....	91
5.1.5.3 Twitter.....	92
5.1.5.4 LinkedIn .....	92
5.1.6 Youtube .....	92
5.1.7. Vídeos Transformando Vidas .....	92
5.1.8 Releases.....	92
5.1.9 Atendimento à imprensa.....	93
5.1.10 Clipping.....	93
5.1.12 Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) - Estrutura e resultados .....	93
5.2 MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA SOBRE A ATUAÇÃO DA UNIDADE....	94
5.3 AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PELOS CIDADÃOS-USUÁRIOS.....	96
5.3.1 Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes .....	96
5.3.1.1 Pesquisa de satisfação com parceiros e educandos nas vertentes de FPR E PS.....	96
5.3.1.2 Pesquisa de Egresso com alunos da Educação Formal.....	97



5.3.2 Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários .....	100
<b>6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS</b> .....	101
6.1 DESEMPENHO FINANCEIRO DO EXERCÍCIO .....	101
6.2 PRINCIPAIS CONTRATOS FIRMADOS .....	104
6.3 TRANSFERÊNCIAS, CONVÊNIOS E CONGÊNERES.....	111
6.3.1 Transferências para Federações e Confederações.....	111
6.3.2 Outros Convênios e Congêneres .....	112
6.4 TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIÇÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS .....	114
6.4.1 Depreciação .....	114
6.4.2 Amortização.....	114
6.4.3 Avaliação e mensuração de ativos e passivos .....	114
6.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA NBC T 16.6 E NOTAS EXPLICATIVAS .....	115
<b>7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO</b> .....	116
7.1 GESTÃO DE PESSOAS, TERCEIRIZAÇÃO E CUSTOS RELACIONADOS ...	116
7.2 REMUNERAÇÕES DO CORPO DE DIRIGENTES E CONSELHEIROS.....	126
7.3 GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO .....	129
7.4 GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE.....	131
<b>8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE</b> .....	132
8.1. TRATAMENTO DE DELIBERAÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO- TCU .....	132
8.2. TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DO ÓRGÃO DE CONTROLE INTERNO (CGU).....	132
8.3. TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA EXTERNA .....	134

---

## 1. APRESENTAÇÃO

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR-AR/MS) apresenta neste relatório os resultados da gestão no exercício de 2019, como instrumento de prestação de contas de suas atividades à sociedade e em cumprimento ao parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal e Instrução Normativa nº 63/2010 do Tribunal de Contas da União (TCU).

Em 2019 a agropecuária de Mato Grosso do Sul ganhou destaque por sua qualidade, sustentabilidade, segurança alimentar e, principalmente, dinâmica exportadora. Essas características nortearam as decisões no campo do estado e, com a adoção de tecnologia, têm feito a diferença na economia e nas relações comerciais do Brasil e do mundo.

Fato é que estamos vivenciando um cenário globalizado, de transformações progressivas, com novas aberturas econômicas internacionais que exigem iniciativas por parte do produtor rural, como a prática de inovações que determinam ganhos de produtividade e eficiência no processo produtivo, que juntos garantem alimento para todos os mercados.

A modernização no campo é um importante passo na direção ao desenvolvimento sustentável e capacitar a mão de obra é extremamente importante nessa conquista. Vale destacar o trabalho que vem sendo feito em relação à sucessão familiar. São jovens que percorrem o mundo em busca de conhecimento e que retornam às suas terras determinados a aplicar novas técnicas, com metodologias padronizadas.

O ano foi desafiador para o Agro, assim como para o SENAR-AR/MS, oportuno para fortalecer as relações, investir e focar no desenvolvimento sustentável. O produtor é um empreendedor rural, atento à gestão, inovações tecnológicas, qualidade, produtividade, política, mercado, entre outros requisitos para se manter competitivo na atividade.

Apesados dos desafios, o ano de 2019 foi marcado por excelentes resultados, o balanço econômico feito pela entidade, aponta que o agro exportou US\$ 4,2 bilhões, representando 95,63% do total comercializado para o exterior, especialmente para China (40,52%), União Europeia (10,27%) e Estados Unidos (3,71%). O VBP (Valor Bruto da Produção) teve um excelente desempenho, com estimativa de fechar o ano com aumento de 10,89%, sendo 17,8% na pecuária e 7,3% na agricultura.

---





O SENAR-AR/MS cumprindo sua missão de 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, ofereceu diversos cursos e atendimentos em suas variadas vertentes de atuação. O presente documento detalha em seus capítulos informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial.

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.

## 2. VISÃO GERAL DA UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS

### 2.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE

Figura 1 - Identificação da Unidade

	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – Administração Regional de Mato Grosso do Sul
	<b>Poder executivo:</b> Executivo <b>Órgão de vinculação:</b> Secretaria de Trabalho do Ministério da Economia
	<b>Natureza jurídica:</b> Serviço Social Autônomo <b>Principal atividade:</b> Atividade de ensino <b>CNPJ:</b> 04.253.881/0001-03 <b>CÓDIGO CNAE:</b> 85. 99-6-99
	(67) 3320 - 6900
	Rua Marcino dos Santos, N° 401 , CEP 79.040-02 Campo Grande – MS.
	senar@senarms.org.br
	www.senarms.org.br

Fonte: SENAR-AR/MS.

Tabela 1 - Identificação dos Administradores

IDENTIFICAÇÃO DOS ADMINISTRADORES				
Cargo	Nome	CPF	Período da gestão	
<b>Administrador da Entidade:</b>				
<b>Presidente do Conselho Administrativo</b>	Maurício Koji Saito	850.686.9 19-68	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Membros do Conselho Administrativo (titulares):</b>				
<b>Representante dos Produtores Rurais</b>	José Pereira da Silva	107.470.4 41-04	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante dos Produtores Rurais</b>	Marcio Margatto Nunes	794.354.2 49-53	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante do SENAR-AC</b>	Daniel Klüppel Carrara	477.977.8 91-34	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante da Federação dos Trabalhadores</b>	Valdinir Nobre de Oliveira	447.825.9 41-00	31/10/2018 12/08/2021	a
<b>Membros do Conselho Administrativo (suplentes):</b>				
<b>Representante da FAMASUL</b>	Luis Alberto Moraes Novaes	367.320.3 61-49	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante dos Produtores Rurais</b>	Otávio Vieira de Melo	016.176.6 88-93	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante dos Produtores Rurais</b>	Thaís Carbonaro Faleiros Zenatti	030.967.3 51-82	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante do SENAR-AC</b>	Luciano Muzzi Mendes	160.804.3 68-17	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante da Federação dos Trabalhadores</b>	Maria Helena Dourados Neves	890.935.6 91-04	31/10/2018 27/03/2019	-
<b>Representante da Federação dos Trabalhadores*</b>	Silvio dos Santos Menezes	638.343.8 31-04	28/03/2019 12/08/2021	-
<b>Membros do Conselho Fiscal (titulares):</b>				
<b>Representante dos Produtores Rurais</b>	Paulo César Bózoli	112.679.1 28-80	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante do SENAR-AC</b>	João Batista da Silva	417.634.6 71-04	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante da Federação dos Trabalhadores</b>	Alaíde Ferreira Teles	130.444.0 01-04	31/10/2018 27/03/2019	-
<b>Representante da Federação dos Trabalhadores*</b>	José Martins Silva	034.491.3 28-73	28/03/2019 12/08/2021	-
<b>Membros do Conselho Fiscal (suplentes):</b>				
<b>Representante dos Produtores Rurais</b>	Rafael Nunes Gratão	958.590.3 91-15	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante do SENAR-AC/</b>	Moacir Reis	005.925.3 71-10	13/08/2018 12/08/2021	a
<b>Representante da Federação dos Trabalhadores</b>	Eugênio Benites	305.471.1 01-00	13/08/2018 27/03/2019	-
<b>Representante da Federação dos Trabalhadores*</b>	Orélio Maciel Gonçalves	407.985.8 51-53	28/03/2019 12/08/2021	-
<b>Superintendência:</b>				
<b>Superintendente</b>	Lucas Duriguetto Galvan	996.035.4 31-87	13/08/2018 12/08/2021	-
<b>Diretorias:</b>				
<b>Diretor Administrativo e Financeiro</b>	Clodoaldo Martins de Oliveira Júnior	215.613.9 48-23	20/07/2017 31/12/2019	-



<b>Diretora Técnica</b>	Mariana Adalgiza Gilberti Urt	867.886.9 81-04	04/07/2018 31/12/2019	-
<b>Gerências:</b>				
<b>Gerente Educacional</b>	Luciana Moraes Baumhardt Beretta	771.8927 20-20	26/06/2018 31/12/2019	-
<b>Diretora do Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte*</b>	Andrea Di Francesco	093.540.0 48-65	01/01/2019 10/06/2019	-
<b>Diretor do Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte*</b>	Francisco Pereira Paredes Junior	023.440.0 01-35	11/06/2019 31/12/2019	-
<b>Gerente Técnico*</b>	Francisco Pereira Paredes Junior	023.440.0 01-35	01/04/2019 10/06/2019	-
<b>Gerente Técnico*</b>	José Carlos de Pádua Neto	392.192.9 78-41	03/09/2019 31/12/2019	-
<b>Gerente de Tecnologia da Informação</b>	Thomaz Henrique Cantos	141.802.0 88-57	20/09/2018 31/12/2019	-

Fonte: Departamento de Gestão de Pessoas - SENAR-AR/MS.

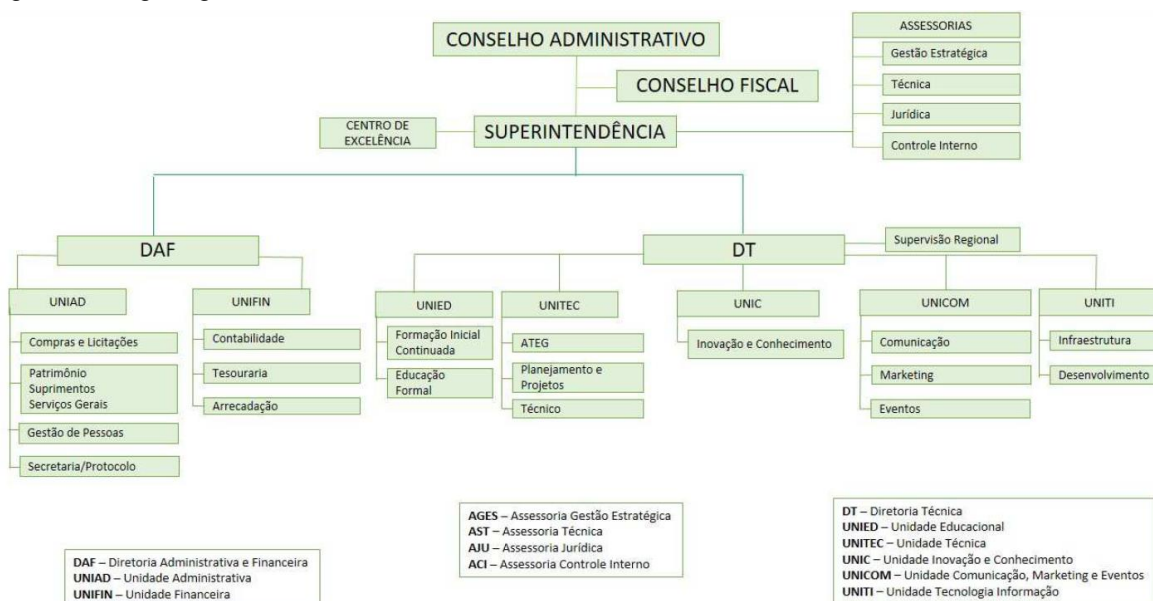
\*Não estiveram no cargo durante todo o exercício de 2019.

Tabela 3 - Unidades descentralizadas

<b>UNIDADES DESCENTRALIZADAS</b>				
Nome	Principal atividade	Responsável	Telefone e e-mail	Endereço
<b>Centro de Excelência Bovinocultura de Corte</b>	Ensino Técnico Profissional	Francisco Pereira Paredes Junior	(67) 3320 - 6987 <a href="mailto:centrodeexcelencia@senarms.org.br">centrodeexcelencia@senarms.org.br</a>	Av. Rádio Maia, 830 - Vila Popular, Campo Grande - MS

Fonte: SENAR-AR/MS.

Figura 2 - Organograma funcional do SENAR-AR/MS - 2019



Fonte: Manual de Gestão de Pessoas - SENAR-AR/MS.

---

## 2.2 FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - Administração Regional de Mato Grosso do Sul (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>1</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.

---

<sup>1</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.

Os demais objetivos institucionais estão previstos no artigo 2º do Regimento Interno do SENAR-AR/MS.

Tabela 2 - Missão, visão e valores do SENAR-AR/MS

MISSÃO	VISÃO	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 às necessidades dos diversos setores do agronegócio de Mato Grosso do Sul.	Satisfação de pessoas; Responsabilidade; Transparência; Foco em resultados.

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

Tabela 3 - Normas da Unidade Jurisdicionada

NORMAS DA UJ	
Norma	Endereço para acesso
Lei 8.315/1991 (Lei de criação da Entidade)	<a href="http://senarms.org.br/regimento-e-leis">http://senarms.org.br/regimento-e-leis</a>
Decreto 566/1992 (Regulamento do SENAR-AR/MS)	<a href="http://senarms.org.br/regimento-e-leis">http://senarms.org.br/regimento-e-leis</a>
Norma	Endereço para acesso
Regimento Interno do SENAR Central (Dispõe sobre os objetivos, competências, gestão e estrutura da Administração Central e Regionais).	<a href="http://senarms.org.br/regimento-e-leis">http://senarms.org.br/regimento-e-leis</a>
Regimento Interno do SENAR-AR/MS (Dispõe sobre os objetivos, competências, gestão e estrutura da Entidade em nível regional)	<a href="http://senarms.org.br/regimento-e-leis">http://senarms.org.br/regimento-e-leis</a>
Resolução 042/2007/CD-Senar (Regulamento para Celebração de Termos de Cooperação)	<a href="http://senarms.org.br/regimento-e-leis">http://senarms.org.br/regimento-e-leis</a>
Instrução de Serviço 05/2015 (Regulamenta dispositivos da Resolução 042/2007/CD)	<a href="http://senarms.org.br/regimento-e-leis">http://senarms.org.br/regimento-e-leis</a>
Regulamento de Licitações e Contratos (RLC) do SENAR	<a href="http://senarms.org.br/regimento-e-leis">http://senarms.org.br/regimento-e-leis</a>
Outros documentos	Endereço para acesso
Mapa estratégico	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>
Planejamento estratégico	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>
Indicadores de desempenho utilizados na gestão	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>
Organograma	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>
Macroprocessos finalísticos	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>

Fonte: SENAR-AR/MS

## 2.3 AMBIENTE DE ATUAÇÃO

A Administração Regional de Mato Grosso do Sul tem como ambiente de atuação o espaço geográfico do Estado. São 79 municípios existentes, os quais possuem diferentes características socioeconômicas, ambientais e geográficas. Segundo dados do censo de 2010 do IBGE, o estado contava com aproximadamente 2.449.024 habitantes, sendo que 85,64% da população estadual residia na zona urbana e 14,36% na zona rural. Já em 2019, o instituto divulgou a estimativa de que a população chegava a 2.778.986 pessoas e a densidade demográfica equivalia a 7,78 hab/km<sup>2</sup>. A sua economia está lastreada no agronegócio, cujo PIB é de R\$ 15,19 bilhões, o que representa 15,77% dos R\$96,3 bilhões do PIB estadual, e gerou em 2018 gerou 66.220 empregos com carteira assinada.

Embora nos últimos quatro anos o Brasil tenha vivido uma crise econômica e institucional, Mato Grosso do Sul tem conseguido se destacar no cenário econômico. Em 2019, o estado foi o 4º maior produtor de milho (9,5 milhões de toneladas) e 4º maior exportador de milho (US\$ 437 milhões), o 5º na produção de soja (8,5 milhões de toneladas) e o 7º na exportação de soja em grão (US\$ 1,2 bilhões), o 2º na produção de carne bovina (914,4 mil toneladas) e o 5º na exportação de carne bovina (US\$ 741,8 milhões), o 8º na produção de carne de frango (378,2 mil toneladas) e o 6º nas exportações de carne de frango (US\$ 240,9 milhões), o 6º na produção de carne suína (173,6 mil toneladas) e o 7º nas exportações de carne suína in natura (US\$ 7,3 milhões). As vendas externas de produtos agropecuários renderam a Mato Grosso do Sul US\$ 5,40 bilhões de dólares, representando 95% das exportações totais, que somaram US\$ 5,69 bilhões.

Destaca-se, ainda, as áreas de florestas plantadas e o setor sucroenergético. A região leste, por exemplo, concentra várias indústrias de papel e celulose e o plantio de eucalipto tem substituído áreas de pastagens com baixa taxa de lotação, potencializando a rentabilidade das propriedades rurais. A eucaliptocultura, entre 2014 e 2017, experimentou um crescimento de área plantada de 8% ao ano. Em relação às atividades do setor sucroenergético destaca-se a produção da cana-de-açúcar, que cresceu 379% nos últimos 12 anos.

O setor agropecuário está inserido em um contexto de globalização, no qual predomina a competição por eficiência e a busca por melhores resultados no uso dos recursos disponíveis, além de processos de produção mais complexos e que 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, falta de mão de obra no campo, as variações climáticas e o crescimento da demanda mundial por alimentos.

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. Monitorar as variáveis do macroambiente e estabelecer diálogos com os representantes das diversas cadeias produtivas, com representantes dos produtores rurais e com os diversos órgãos públicos nas variadas esferas de governo permitem à entidade compatibilizar as suas atividades educacionais com as necessidades do setor, criando e aperfeiçoando os serviços com vista a manter-se como referência em formação profissional para o meio rural.

O negócio do SENAR-AR/MS é a educação e a promoção social voltadas às pessoas do meio rural. As transformações do meio rural regional têm 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 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.

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.

Atuando também em ações de promoção social e atendimento a saúde para a população do meio rural, a entidade realiza diversos programas e projetos em parceria com agentes dentro do Estado. Dentro os quais podemos destacar os atendimentos odontológicos por meio do Programa Pingo D'Água, o Programa de Saúde do Homem e da Mulher que realiza exames médicos nas comunidades rurais e o atendimento de Equoterapia às pessoas com necessidades especiais.

O Centro de Excelência Bovinocultura de Corte especializado na formação de tecnólogos em agropecuária, na modalidade presencial, é uma ação 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. A falta de profissionais capacitados para ministrar as ações educacionais é um fator de alto risco na operação. 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.

O SENAR-AR/MS ainda atua com a Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) para propriedades de diversas cadeias produtivas. As ações da ATeG visam oferecer aos produtores rurais um acompanhamento especializado de suas propriedades, com foco técnico e também de gestão contribuem para a melhoria da capacidade produtiva assim como na eficiência da produção dos assessorados.

Cabe destacar também a ampliação de parcerias estratégicas estabelecidas com diversas entidades públicas e privadas, especialmente Sindicatos Rurais Patronais e Sindicatos Rurais Laborais, para 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 importância de parcerias municipais para que a entidade consiga cumprir a sua missão e mitigar os riscos de não atender a quem de fato necessita das ações: produtores rurais, trabalhadores rurais e agroindústrias que atuem exclusivamente na produção primária de origem animal e vegetal.

Em síntese, essas são algumas das respostas do SENAR-AR/MS aos desafios do ambiente de negócio e aos riscos da operação, focando em temas relevantes como educação, conhecimento, assistência técnica, inovação, empreendedorismo desenvolvimento humano e promoção social das pessoas do meio rural. A tabela abaixo mostra as metas que o SENAR-AR/MS se propôs a alcançar em 2019, as quais foram formalizados no Plano Anual de Trabalho – PAT.

Figura 3 - Metas para as atividades finalísticas do SENAR-AR/MS

 <b>RESUMO ANUAL DE ATIVIDADES</b>								
AÇÃO	PAT REFORMULADO			PAT REALIZADO			TAXA DE ALCANCE (%)	
	TURMA	PARTICIPANTE	CUSTO TOTAL	TURMA	PARTICIPANTE	CUSTO TOTAL	TURMA	FINANCEIRA
 FPR	3.387	41.441	11.448.858	3.384	38.109	12.011.827	100%	105%
 PS	833	11.232	3.306.894	831	10.362	3.583.442	100%	108%
 EFO	28	933	2.114.198	28	536	2.268.787	100%	107%
 ATEG	3.150	3.150	11.253.454	3.698	3.698	11.536.453	117%	103%

Fonte: SENAR-AR/MS

A seguir há um detalhamento sobre os macroprocessos finalísticos da entidade, os quais visam a entregar valor ao público-alvo.

Figura 4 - Macroprocessos Finalísticos



Fonte: SENAR-AR/MS.

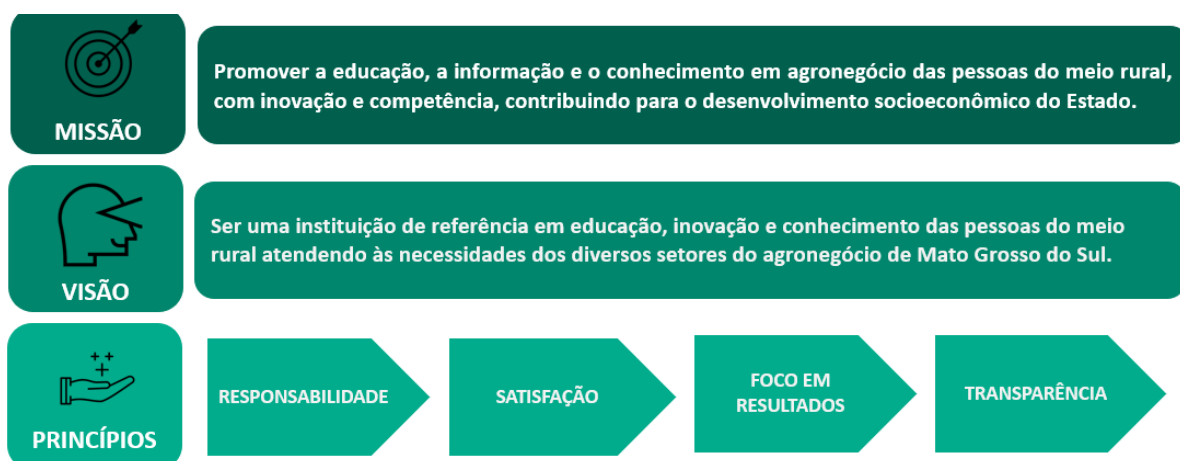
### 3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL

O Planejamento Estratégico é utilizado como ferramenta para a entidade reduzir as incertezas do ambiente de atuação, definindo ações que permitirão embasar o processo de tomada de decisões apropriadas na alocação de pessoas e recursos, de modo a alcançar os objetivos estratégicos. Os resultados alcançados nos últimos anos, em termos de ampliação de atendimento, melhoria nos processos de negócio, ampliação de parcerias, desenvolvimento de novas áreas de atuação, entre outras, tem demonstrado que a entidade está concretizando a sua visão de ser referência em educação profissionalizante no estado e cumprindo sua missão.

A metodologia utilizada para guiar a instituição no longo do tempo é o Balanced Scorecard (BSC), baseada em quatro perspectivas: finanças e sustentabilidade, clientes e mercados, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada perspectiva são elencados objetivos estratégicos, os quais estão relacionados e desdobram em ações de nível tático e operacional.

Para o período de 2016-2020 foi elaborado o mapa estratégico conforme os fundamentos descritos na figura 5. Os temas estratégicos estabelecidos são: Agronegócio e Sociedade; Educação, Conhecimento, Inovação e Empreendedorismo; Desenvolvimento Humano, Saúde e Segurança Alimentar.

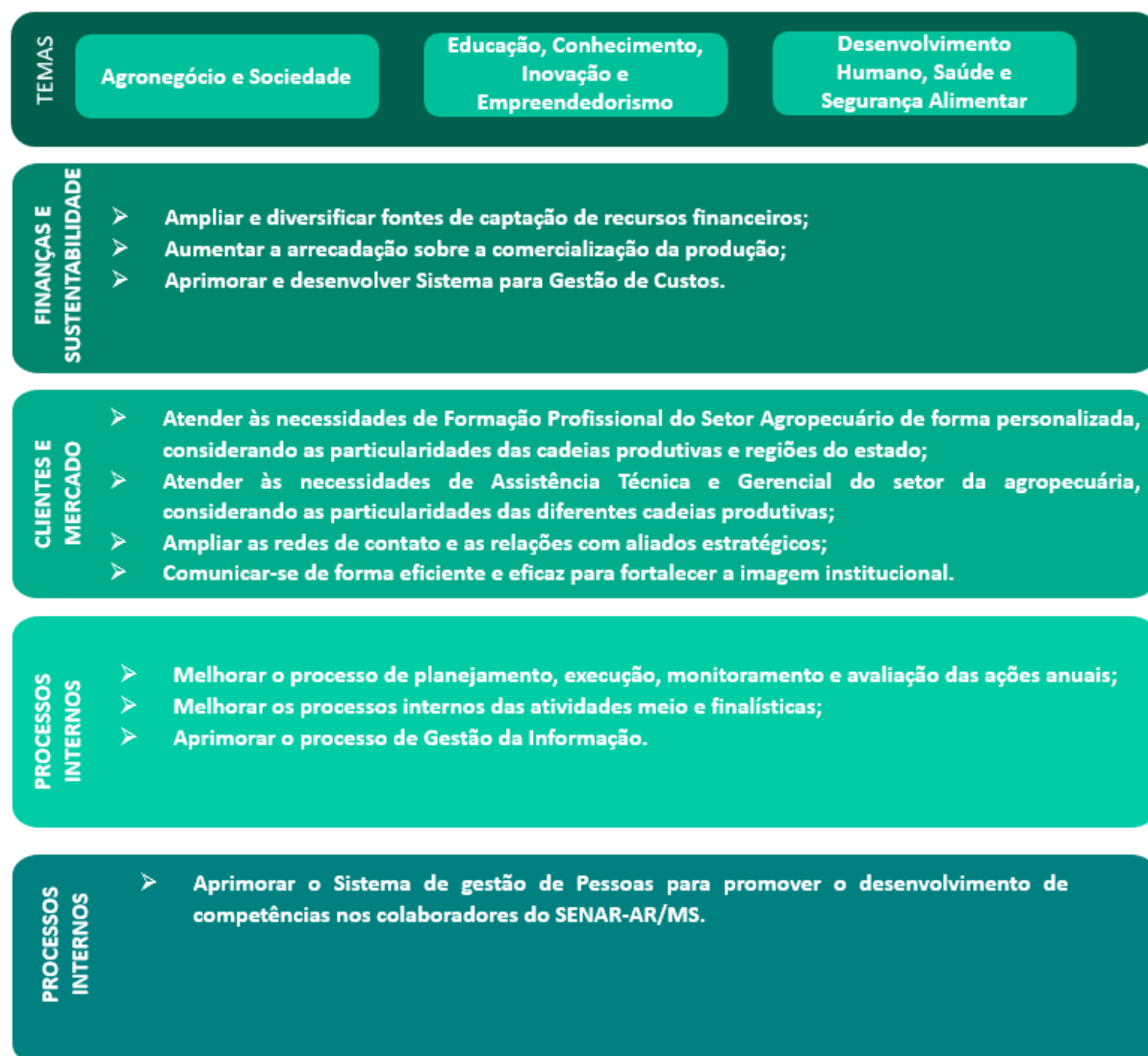
Figura 5 - Negócio, Missão, Visão e Valores do SENAR-AR/MS



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



Figura 6- Mapa Estratégico do SENAR-AR/MS



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

As atividades realizadas pelo SENAR-AR/MS podem ser desmembradas em 05 (cinco) vertentes de atuação, sendo elas: Formação Profissional Rural (FPR), Promoção Social (PS), Programas e Projetos Especiais (PPE), Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) e Formação Técnica (EFO - Educação Formal).

Acerca da Formação Profissional Rural (FPR) entende-se por um processo educativo, sistematizado, que se integra aos diferentes níveis e modalidades da educação e às dimensões do trabalho, da ciência e tecnologia, objetivando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para a vida produtiva e social. A FPR atende as necessidades de efetiva qualificação para o trabalho com perspectiva de elevação da condição sócio profissional do indivíduo.

A Promoção Social (PS) é um conjunto de atividades com enfoque educativo, que possibilita ao trabalhador, produtor rural e às suas famílias o acesso a

---

conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades pessoais e sociais, bem como mudanças de atitudes, favorecendo, assim, uma melhor qualidade de vida e participação na sociedade pelo exercício da cidadania.

Vale salientar que, apenas por definição, algumas ações da entidade recebem a classificação de Programas e Projetos Especiais - PPE, embora estejam enquadrados como FPR ou PS, dado às suas próprias características e natureza. Os PPE's diferem dos demais principalmente quanto ao modelo (modulares e carga horária diferenciada), pois não são realizados como um "curso tradicional", sendo executados efetivamente em outras estratégias educativas tais como: palestras, seminários, workshops, dia de campo, e até mesmo por meio de atendimentos individualizados, como no Programa Pingo D'água, que oferece atendimento odontológico.

Atendendo às necessidades e transformações do meio rural, a Assistência Técnica e Gerencial se caracteriza por oferecer de forma contínua, por meio de técnicos de campo, consultoria gerencial e tecnológica preparada para diagnosticar e solucionar problemas relacionados à produção e gestão da atividade rural desenvolvida dentro da propriedade. Assim, por meio deste processo de ensino-aprendizagem, o produtor rural e trabalhadores rurais que atuam dentro da propriedade são capazes de entender, adaptar-se e inovar no contexto em que atuam.

O SENAR-AC, devido à sua capilaridade no meio rural e ampla experiência com formação profissional, vem expandindo as modalidades de Educação Profissional passando a oferecer cursos de Nível Técnico, consolidando na entidade a adesão aos processos deste campo de ensino. Os cursos são oferecidos nas modalidades semipresencial e presencial. Atendendo assim as demandas do público alvo acerca da necessidade de uma mão de obra qualificada.

---

### 3.1 RESULTADOS DA GESTÃO E DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os indicadores de desempenho utilizados pela instituição estão agrupados e desdobrados conforme as perspectivas do BSC. Cabe destacar que originalmente o BSC foi criado para organizações que visam ao lucro, e a perspectiva financeira é a mais importante, pois os detentores do capital querem obter um retorno do seu investimento. No entanto, o SENAR-AR/MS é uma entidade sem fins lucrativos e, conseqüentemente, a perspectiva de clientes torna-se a mais importante. Esses são dois pontos fundamentais para o entendimento das diferenças entre o modelo de BSC para o setor privado e o modelo para o setor público. Acrescenta-se, ainda, que no modelo para o setor público a perspectiva financeira cede lugar à missão.

Porém, o SENAR-AR/MS é classificado como serviço social autônomo, contemplado pelo conceito de Entidade Paraestatal, assumindo uma natureza privada. Todavia, pelo fato de administrar recursos privado de interesse coletivo de determinada categoria econômica, também se submete à prestação de contas e a algumas normas de direito público, embora a maior parte delas seguem regulamentos próprios. Essa característica singular é relevante para a compreensão da forma como os indicadores e os resultados alcançados no exercício de 2019 serão apresentados.

Posto isso, o BSC adotado pela entidade segue o modelo privado, mas a perspectiva de clientes concentra os indicadores mais importantes acerca do valor gerado ao público-alvo. A perspectiva financeira tem como função principal o controle de custos e o monitoramento da utilização da arrecadação, também importantes no monitoramento estratégico, mas não a finalidade da entidade ou razão em si mesma.

Os indicadores os quais serão apresentados mostram o quanto cada vertente de atuação da entidade contribuiu para com os resultados do exercício tendo como referencial o Planejamento Estratégico. As vertentes são Formação Profissional Rural (FPR), Promoção Social (PS), Programas e Projetos Especiais (PPE), Assistência Técnica e Gerencial (ATeG), Educação Formal (EFO), Outras Atividades (OA). Os indicadores utilizados para monitorar e avaliar a operação e os resultados da entidade em 2019 foram:

Figura 7 - Indicadores de desempenho do SENAR-AR/MS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
<b>Finanças e Sustentabilidade</b>	Aumentar a arrecadação sobre a comercialização da produção	% de aumento da arrecadação
	Ampliar e diversificar fontes de captação de recursos financeiros	% de participação de receitas diversas
	Aprimorar e desenvolver a gestão de custos	Custo por participante
		Relação no Uso dos recursos Financeiros Área MEIO : Área FIM
<b>Cientes e Mercados</b>	Atender as necessidades de assistência técnica e gerencial do setor agropecuário, considerando as particularidades das diferentes cadeias produtivas	Taxa de Distribuição do Uso Financeiro/Vertente de Atuação
		Índice de satisfação
		Taxa de atendimento à propriedades
		Taxa de lotação
		Produtividade - @/há/ano
	Variação da comercialização	
	Ampliar as redes de contato e as relações com aliados estratégicos	Lucro unitário
Comunicar de forma eficiente e eficaz para fortalecer a imagem institucional	% de municípios atendidos	
<b>Processos Internos</b>	Melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais	Média diária de presença na mídia
	Melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas	Taxa de Alcance Física
		Taxa de Alcance Financeira
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Aprimorar o sistema de gestão de pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do SENAR-AR/MS	Taxa de processos publicados
		Taxa de Turnover
		Horas de Treinamento/Colaborador
		Investimento médio por colaborador

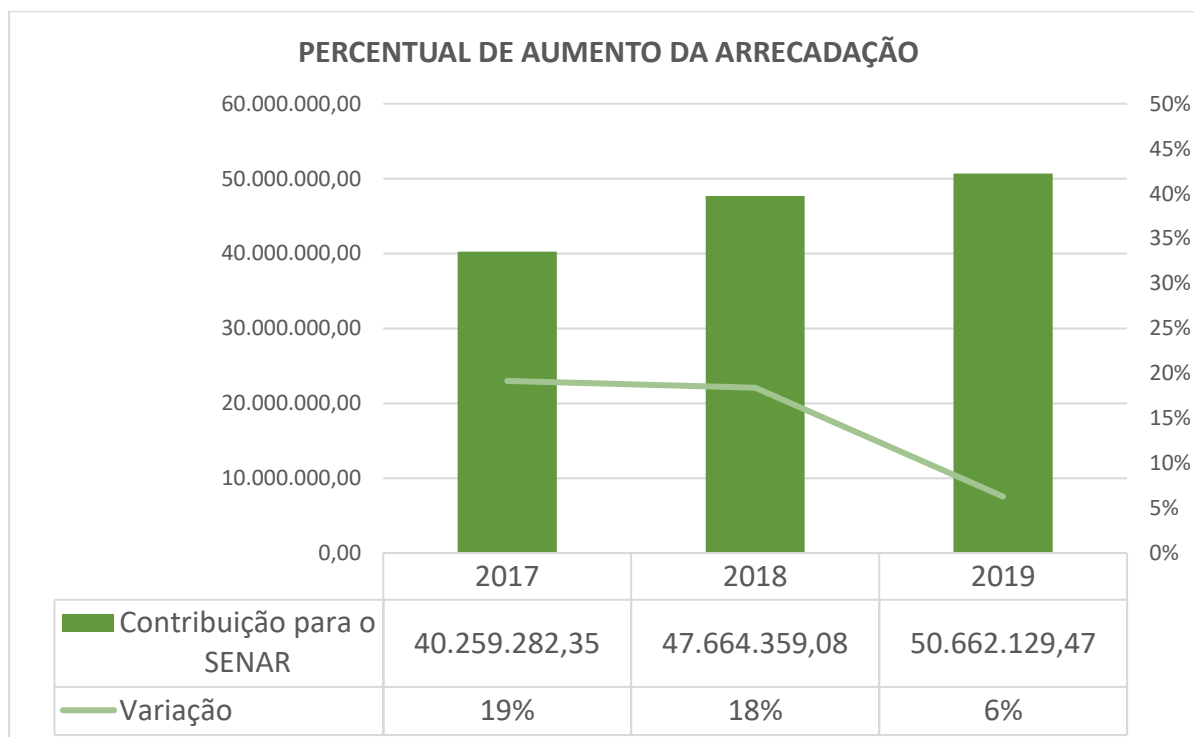
Fonte: SENAR-AR/MS.

### 3.1.1.1 Aumentar a arrecadação sobre a comercialização da produção

<b>Descrição geral</b>	Este objetivo estratégico prioriza a criação e implementação de ações que irão conscientizar o público contribuinte da importância do trabalho realizado pela entidade.
<b>Indicador</b>	Percentual de aumento da arrecadação
<b>Fórmula</b>	$((\text{contribuição para o Senar exercício vigente} - \text{contribuição para o Senar exercício anterior}) / \text{contribuição para o Senar exercício vigente}) * 100$
<b>Responsável</b>	Diretor Administrativo e Financeiro - Clodoaldo Martins

O SENAR Administração Regional de Mato Grosso do Sul, no momento do planejamento anual de trabalho de 2019, orçou sua arrecadação com uma expectativa de R\$ 56.520.868,00 o equivalente à uma alta de 19% sobre o executado em 2018. No entanto, estas expectativas foram revistas e ao momento da Reformulação de suas ações (julho de 2019) a previsão foi reestabelecida em R\$ 53.730.835,99, reduzindo a expectativa de incremento para 13% em relação ao exercício de 2018. Além da arrecadação em si, estas revisões resultam em ajustes das demandas elencadas juntos aos parceiros, a fim de ter uma execução assertiva no 2º semestre do ano.

Gráfico 1 - Percentual de aumento da arrecadação



Fonte: Balancete Contábil - Contabilidade do SENAR-AR/MS.

---

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 23,5% referente ao INSS 3,5%, CNA 2,0%, SENAR 10%, e RADI 8,0%.

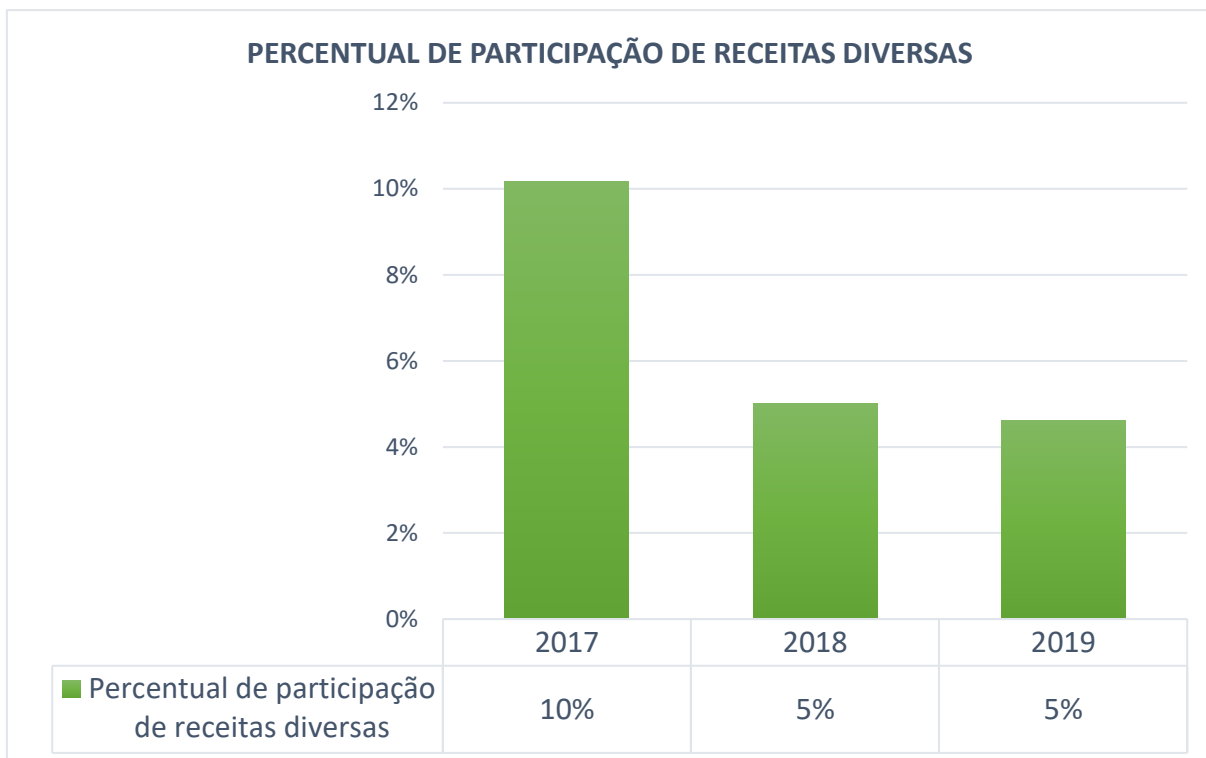
Em 2019, o SENAR-AR/MS arrecadou efetivamente R\$ 50.629.192,59, não atingindo a estimativa aproximada/prevista e um aumento de 6% sobre o valor arrecadado em 2018. Com a publicação da Lei 13.606/2018 de 10 de janeiro de 2018, que instituiu o Programa de Regularização Tributária Rural - PRR, contemplou inúmeras adesões daqueles contribuintes com pendências na Receita Federal do Brasil, ocasionando um considerável aumento nos recolhimentos no ano de 2018, diminuindo assim o percentual de crescimento da Arrecadação em relação ao ano de 2019.

A Entidade vem priorizando ações de melhoria na comunicação com as partes interessadas (público-alvo, órgãos de controle e a sociedade), a fim de demonstrar a importância do trabalho desenvolvido e efetivamente, gerar valor junto aos beneficiários e contribuintes, de modo a garantir a sustentabilidade da instituição em cumprir a sua missão institucional.

### 3.1.1.2 Ampliar e diversificar fontes de captação de recursos financeiros

<b>Descrição geral</b>	Este objetivo estratégico busca criar ações que contribuam para o incremento e diversificação das fontes de receita do SENAR-AR/MS.
<b>Indicador</b>	Percentual de participação de receitas diversas
<b>Fórmula</b>	$((\text{Receita de Serv./Transf. de Convênios} + \text{Outras Receitas}) / \text{receita total}) * 100$
<b>Responsável</b>	Diretor Administrativo e Financeiro - Clodoaldo Martins

Gráfico 2 - Percentual de participação de receitas diversas



Fonte: Balancete Contábil - Contabilidade do SENAR-AR/MS.

No ano de 2019 o percentual de receitas diversas se manteve igual ao período anterior, pois a entidade continuou executando o programa Negócio Certo Rural em parceria com o SEBRAE e houve uma parceria estabelecida na Assistência Técnica e Gerencial – na cadeia produtiva de bovinocultura de leite– para atendimento a um grupo de produtores vinculados a um laticínio da região sul do estado..

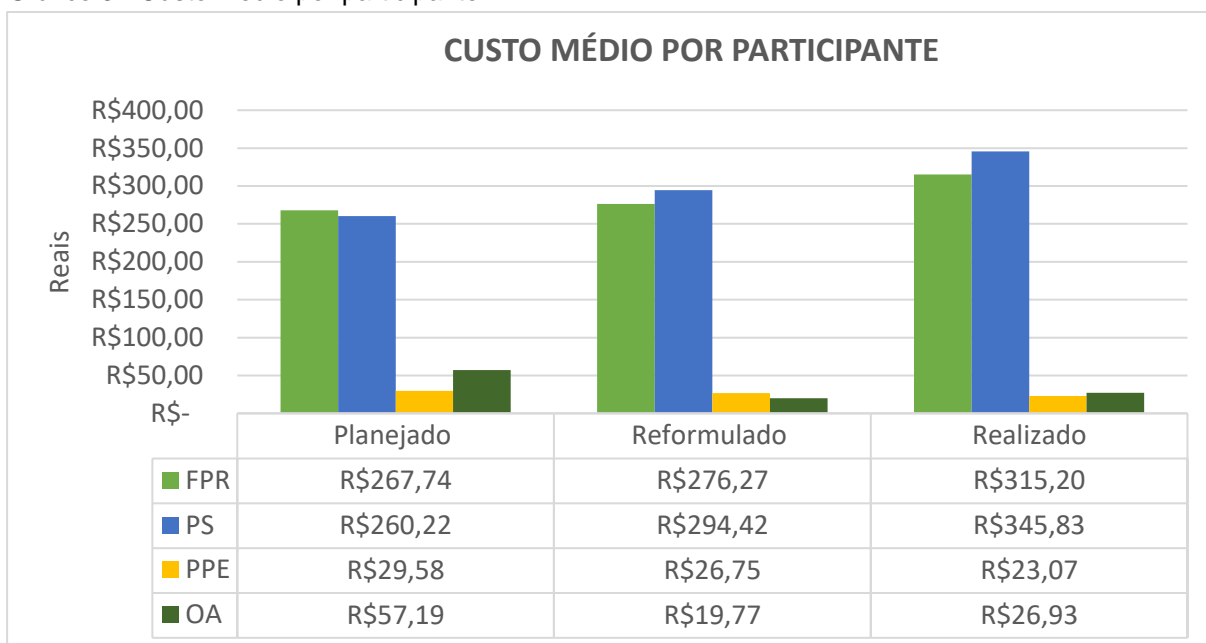
Com o novo ciclo de planejamento estratégico houve a visualização de novos projetos para o aumento na participação de receitas, como por exemplo, programa de incentivo à ATeG que será executado em 2020 para atender mais propriedades em parceria com o SENAR Central.



### 3.1.1.3 Aprimorar e desenvolver a gestão de custos

<b>Descrição geral</b>	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
<b>Indicador</b>	Custo médio por participante
<b>Fórmula</b>	(Custo total / Somatório de participantes)
<b>Responsável</b>	Diretor Administrativo e Financeiro - Clodoaldo Martins

Gráfico 3 - Custo médio por participante



Fonte: SIS/GAS SENAR-AR/MS

Considerando a maioria das vertentes de atuação, os custos estão em elevação a longo dos anos, considerando os últimos 4 exercícios. A elevação de custos é evidente no atual cenário econômico, refletindo em um “Custo Brasil” crescente e que inevitavelmente, exige das organizações uma melhor gestão dos recursos disponíveis.

Analisando em conjunto com a taxa de alcance financeira é possível notar que atingimos a meta de execução, porém quando olhamos somente para o custo por participante há um acréscimo no valor, isso ocorre porque o número de alunos nas turmas podem variar, sendo que existe um número mínimo exigido para o curso ser operacionalmente viável.

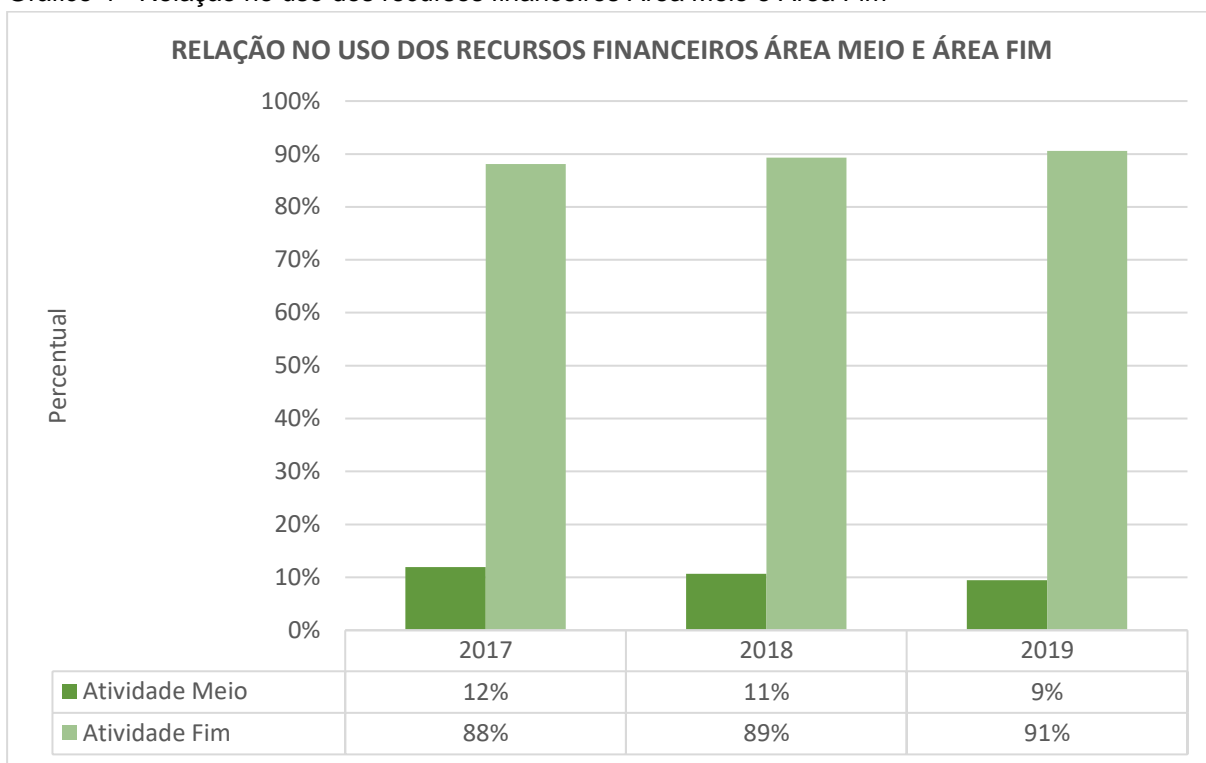
Tabela 4 - Resultados detalhados do custo médio por participante

VERTENTE	CUSTO MÉDIO POR PARTICIPANTE		
	PLANEJADO	REFORMULADO	REALIZADO
<b>FPR</b>	R\$ 265,19	R\$ 281,33	R\$ 314,21
<b>PS</b>	R\$ 252,14	R\$ 282,85	R\$ 326,75
<b>PPE</b>	R\$ 26,63	R\$ 26,93	R\$ 23,50
<b>OA</b>	R\$ 57,19	R\$ 19,77	R\$ 24,96

Fonte: SENAR-AR/MS.

Indicador	Relação no uso dos recursos financeiros área MEIO e área FIM
Fórmula	(Montante área meio / montante total) * 100; e (Montante área fim / montante total) * 100
Responsável	Diretor Administrativo e Financeiro - Clodoaldo Martins

Gráfico 4 - Relação no uso dos recursos financeiros Área Meio e Área Fim



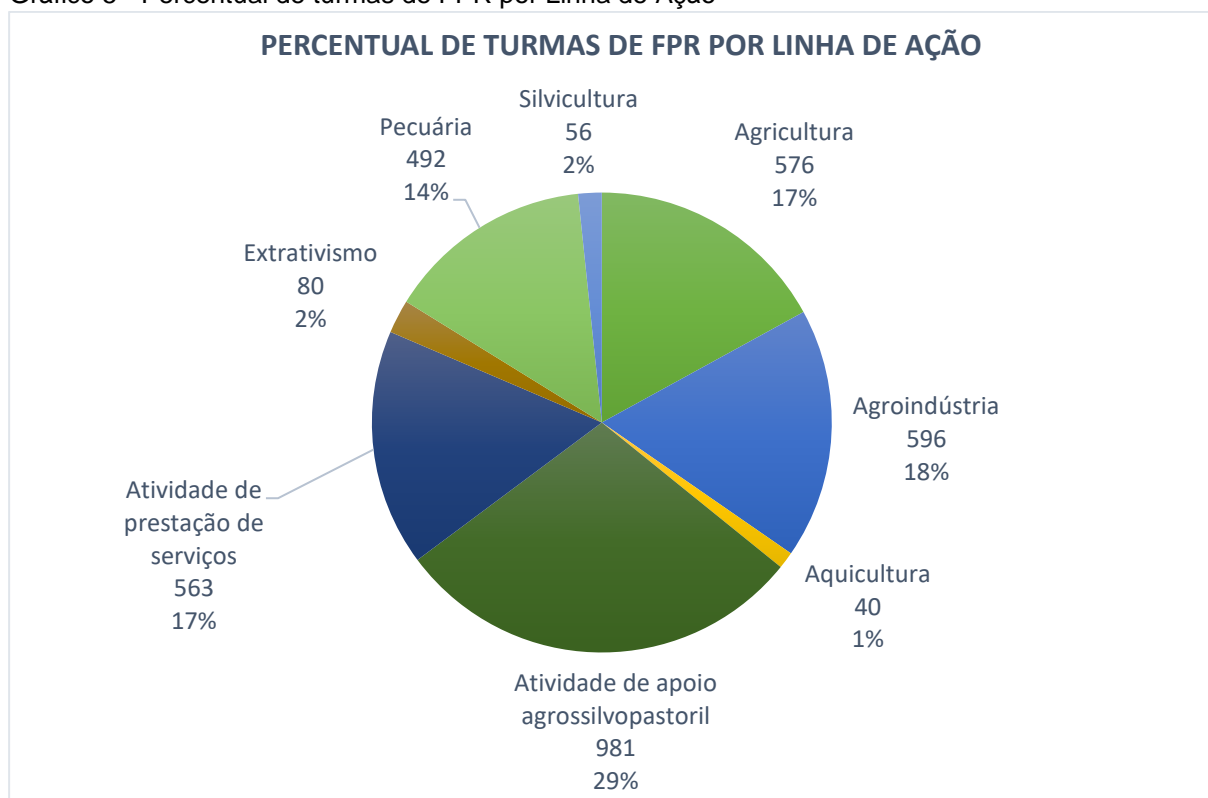
Fonte: Balancete Contábil - Contabilidade do SENAR-AR/MS.

A arrecadação líquida do SENAR-AR/MS tem sua distribuição definida conforme decreto de criação da entidade, sendo que no mínimo 80% dos recursos devem ser utilizados em assistência técnica e gerencial, formação profissional rural e promoção social (área fim) e no máximo 20% utilizados em despesas de custeio e investimentos (área meio). Conforme é ilustrado no gráfico, a entidade vem cumprindo à risca a orientação prevista em lei, ao longo dos anos, ainda que com uma boa margem de segurança. Estes valores são validados no momento do Orçamento Anual e avaliados periodicamente (Relatórios Trimestrais).

3.1.1.4 Atender as necessidades de formação profissional do setor agropecuário de forma personalizada, considerando as particularidades das cadeias produtivas e regiões do estado

<b>Descrição geral</b>	Visa garantir que a instituição ofereça produtos específicos que atendam às necessidades de seus clientes de acordo com os variados nichos de mercado, considerando as cadeias produtivas e as particularidades das regiões de todo o estado do Mato Grosso do Sul.
<b>Indicador</b>	Percentual de turmas de FPR por Linha de Ação
<b>Fórmula</b>	$(\text{Percentual de turmas de FPR por Linha de Ação} / \text{Quantidade de turmas realizadas de FPR}) * 100$
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

Gráfico 5 - Percentual de turmas de FPR por Linha de Ação



Fonte: SIS/GAS - SENAR-AR/MS.

Os cursos ofertados na linha de ação de Apoio Agrossilvopastoril têm sido os mais demandados atingindo 32% das ações, seguidos pela Agricultura (29%), a Agroindústria está próxima à Atividades Relativas à Prestação de Serviços, sendo 18% e 17%, a Pecuária com 14% e Silvicultura e Extrativismo com apenas 2%, Aquicultura representa 1%, refletindo a demanda associada ao perfil da matriz econômica do Estado do MS.

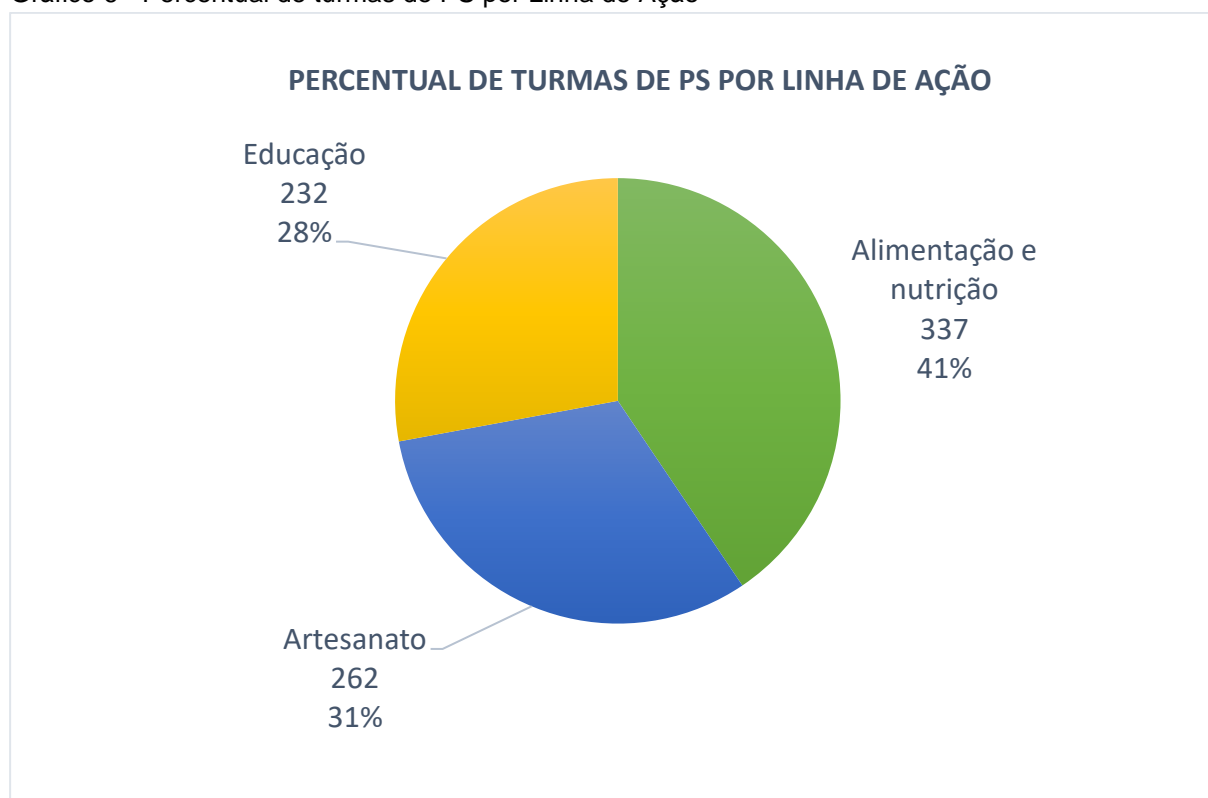
Os cursos/treinamentos mais executados no decorrer do ano foram nas linhas de ações "Atividade de Apoio Agrossilvopastoril" (Noções de Primeiros Socorros, NR 31.8 Prevenção de acidentes com Agrotóxicos, Administração Rural, entre outros) e

“Atividades Relativas à Prestação de Serviços” (Informática, Cerca Elétrica Confecção de Tralhas de Arreios, entre outros).

Desta forma o SENAR/AR-MS procura diversificar suas ofertas e atender às inúmeras necessidades das atividades agropecuárias predominantes no Mato Grosso do Sul, haja vista a carência de aplicação de técnicas adequadas ao meio rural, bem como a necessidade de inovações tecnológicas e a conservação dos recursos naturais, onde proporcionam um aumento da produção agrícola e pecuária da região. Assim, oportunizam maiores e mais diversificadas ofertas de emprego e renda aos trabalhadores rurais em todo o estado.

Indicador	Percentual de turmas de PS por Linha de Ação
<b>Fórmula</b>	(Quantidade de turmas realizadas por Linha de Ação / Quantidade de turmas realizadas de PS) * 100
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

Gráfico 6 - Percentual de turmas de PS por Linha de Ação



Fonte: SIS/GAS - SENAR-AR/MS.

Os cursos de Promoção Social (PS) têm como princípio melhorar a qualidade de vida e proporcionar possíveis ganhos sociais e econômicos por meio de oferta que contemple conteúdos relativos à saúde, educação, cultura, esporte e lazer, segurança no trabalho e preservação e conservação do meio ambiente.

---

Sendo a linha de ação Alimentação e Nutrição a mais demandada com 41% das ações, por meio da oferta de Cursos de Panificação, Produção de Alimentos Saudáveis, Processamento de Banana e Milho, entre outros. Oportuniza à comunidade rural o aprendizado de novas técnicas de preparo, conservação e aproveitamento de alimentos, proporcionando acesso às práticas e aos hábitos alimentares saudáveis, os quais contribuem para uma melhor qualidade de vida.

Já a linha de ação Artesanato, com 31%, oferta cursos de Artes em Tecido, Corte Costura, Artesanato em Palha de Milho, entre outros, estimula o aproveitamento de recursos disponíveis, os quais podem se transformar em uma fonte geradora de renda, criando oportunidades para melhorar o orçamento familiar no meio rural.

A linha de ação Educação, com 28%, contempla ações de melhoria nos relacionamentos, associativismo, educação ambiental entre benefícios para o público rural. Estes visam aperfeiçoar competências interpessoais, melhorar desempenho pessoal e profissional, e conscientizar sobre o conceito de família, qualidade de vida e o meio em que vivemos, contribuindo para o bem-estar físico, mental e social.

### 3.1.1.5 Atender as necessidades de Assistência Técnica e Gerencial do setor da agropecuária, considerando as particularidades das diferentes cadeias produtivas

<b>Descrição geral</b>	A Assistência Técnica e Gerencial (ATeG) é uma importante ferramenta na disseminação efetiva do conhecimento ao produtor rural, auxilia tecnicamente na melhoria do seu processo produtivo, fomentando a produção em diversas cadeias produtivas no estado de MS.
<b>Indicador</b>	Taxa de satisfação (Net Promoter Score - NPS)
<b>Fórmula</b>	$\frac{(\text{quantidade de promotores}) - (\text{quantidade de detratores})}{(\text{número total de pessoas que responderam})}$
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

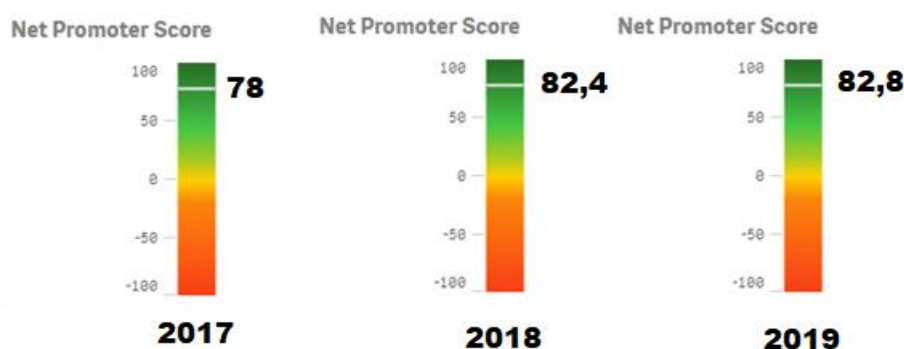
A pesquisa de satisfação com os produtores rurais é fundamental para estreitar relacionamento entre nossos clientes e a instituição, bem como possibilita a correção de falhas nos processos e contribui para a melhoria dos atendimentos.

Realizada anualmente, desde 2016, a pesquisa de satisfação utiliza a metodologia NPS (Net Promoter Score). São entrevistados produtores rurais com mais de seis meses de atendimento na assistência técnica, através de uma pergunta simples: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria a ATeG para um amigo?”.

Em 2019 obteve-se resultados positivos, 220 produtores classificaram o trabalho executado com notas entre nove e dez. Estes são classificados como “Clientes Promotores – Passaram a ter uma vida melhor depois do início do relacionamento com a empresa/produto/serviço/marca. São leais, oferecem feedbacks e são entusiasmados”.

Os resultados que tiverem notas abaixo de nove foram repassados aos coordenadores, sendo que cada cadeia assistida pela ATeG possui um responsável para gerenciar técnicos e supervisores de campo.

Figura 8 - Net Promoter Score



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.



Tabela 5 - Dados obtidos na aplicação do NPS

PESQUISAS	QUANTIDADE DE PESSOAS POR NOTA	NOTA	NPS
263	162	10	82,8
	58	9	
	39	8	
	3	7	
	2	6	

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Os resultados obtidos na pesquisa de satisfação realizada em 2019 apontaram:

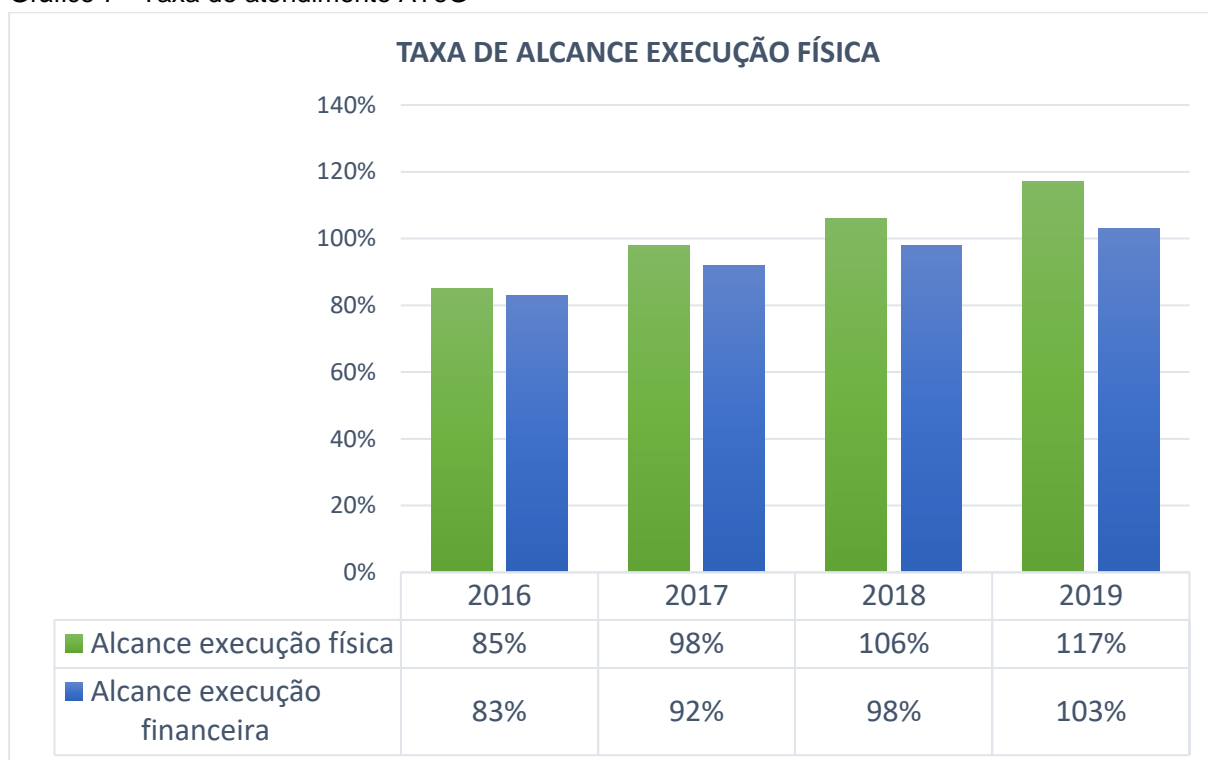
- Em relação às visitas:
  - ✓ **100%** responderam que recebem visita do técnico de campo do Senar todos os meses;
  - ✓ **96,19%** relataram que o técnico permanece até 4 horas ou mais;
  - ✓ **100%** mencionam que o técnico cumpre com a agenda programada;
- Em relação ao técnico de campo:
  - ✓ **99,23%** relatam que o técnico consegue responder as dúvidas do produtor, sendo que **0,76%** responderam que nem sempre o técnico consegue responder de imediato mas que busca responder depois;
  - ✓ **99,23%** dos técnicos de campo consegue transmitir o conhecimento necessário para o produtor;
  - ✓ **98,61%** afirmaram que nunca foram abordados pelo técnico com cunho comercial;
- Em relação às recomendações:
  - ✓ **100%** informam que as recomendações feitas pelos técnicos de campo estão de acordo com a realidade do produtor;
  - ✓ **96,57%** responderam que a ATeG faz diferença nos resultados da propriedade

A partir destes resultados, pode-se concluir que através da ATeG, os objetivos propostos estão sendo alcançados, como promover o conhecimento técnico e gerencial de forma continuada aos produtores, identificar melhorias nas atividades desenvolvidas conforme as particularidades de cada propriedade, melhorar o contexto social das pessoas envolvidas e transformar as propriedades rurais em empresas rurais.

Indicador	Taxa de atendimento ATeG
Fórmula	(Somatório propriedades atendidas / Somatório de propriedades previstas) * 100
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

A partir dos resultados positivos obtidos nos anos anteriores e a valorização dos trabalhos da ATeG por parte dos produtores, a entidade identificou a necessidade de expandir os atendimentos para o ano de 2019. A meta inicial foi de 2.546 atendimentos, havendo uma reformulação para 3.150 atendimentos. No entanto, o número de propriedades atendidas ultrapassou a meta reformulada em 17%, levando Assistência Técnica e Gerencial para 3.698 propriedades rurais, havendo inclusive uma economia de 4% da meta financeira, utilizando R\$ 9.501.970, demonstrando a economicidade de recursos.

Gráfico 7 - Taxa de atendimento ATeG



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

A demanda por ATeG tem sido crescente por parte dos produtores rurais, o mesmo solicita atendimento no Sindicato Rural de seu município. Em 2019 foram realizadas 23.182 visitas e 56.735 recomendações técnicas. Durante o exercício houve o encerramento do atendimento de algumas propriedades em decorrência do tempo limite dentro da ATeG, com isso houve possibilidade de expandir os atendimentos para mais produtores, ampliando a execução da meta física, sem

---

grandes alterações na meta financeira, evidenciando a eficiência operacional da instituição.

Além das cadeias produtivas atendidas em 2018, é importante destacar que em 2019 houve adequação dos programas Soja Plus (grãos) e Granja Plus (Aves e Suínos) para a metodologia da ATeG, e a transferência da sua gestão para o departamento da ATeG.

A difusão de tecnologias, propagação de técnicas e a troca de experiências entre os produtores são premissas da ATeG, e para isso, são realizados eventos como: Dia de campo, Vitrine Tecnológica, Circuito Pecuário, Seminário, Encontro Técnico e Feira do peixe. Todas estas ações despertam o interesse dos produtores, pois, são eventos gratuitos e próximos aos municípios que residem, explorando a realidade local dos produtores rurais. Com isto no ano de 2019 foram realizados 106 eventos. Todos os eventos contaram com palestrantes que são especialistas nos assuntos abordados. A meta financeira ficou 11% abaixo do planejamento inicial, atingindo um público de 6.920 pessoas, 153% acima do esperado inicialmente.

Para acompanhar a evolução das tecnologias no campo e melhorar o relacionamento interpessoal, toda a equipe de profissionais que atuam nos atendimentos a produtores rurais, realizam periodicamente cursos de atualização técnica nas diversas áreas de atuação e conhecimento.

Tabela 6 - Resultados físicos e financeiros da ATeG

Programas	PLANEJADO		REFORMULADO		REALIZADO	
	Meta física	Meta financeira	Meta física	Meta financeira	Meta física	Meta financeira
ABC Cerrado	-	0	-	0	32	R\$ 134.914
Horticultura	800	R\$ 3.059.390	850	R\$2.830.438	984	R\$ 2.696.539
Floresta	61	R\$ 176.220	80	R\$ 232.145	94	R\$ 250.441
Bovinocultura de corte	260	R\$ 1.374.000	500	R\$1.813.224	551	R\$ 1.726.421
Bovinocultura de leite	1025	R\$ 3.488.852	1.000	R\$2.972.241	1321	R\$ 3.192.699
Piscicultura	140	R\$ 594.952	180	R\$ 571.058	219	R\$ 509.348
Ovinocultura	30	R\$ 150.26	70	R\$ 181.708	63	R\$ 172.250
Apicultura	30	R\$ 108.560	130	R\$ 250.571	108	R\$ 262.326
Granja Plus	140	R\$ 701.257	140	R\$ 529.514	121	R\$ 383.071
Soja Plus	60	R\$ 50.000	200	R\$ 475.998	205	R\$ 173.961
<b>Total</b>	<b>2.546</b>	<b>R\$9.553.231</b>	<b>3.150</b>	<b>R\$9.856.897</b>	<b>3.698</b>	<b>R\$9.501.970</b>

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Tabela 7 - Tipo de evento, quantidade de realizações e número de participantes

EVENTOS	QUANTIDADE	PARTICIPANTES
Dia de Campo	11	2.074
Vitrine do Senar	33	2.336
Circuito Pecuário	3	546
Capacitação Técnica	53	1.060
Seminário ATeG	1	180
Encontro Técnico	4	449
Feira do peixe	3	275
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>6.920</b>

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Tabela 8 - Resultados físicos e financeiros ATeG

Programas	PLANEJADO		REFORMULADO		REALIZADO	
	Meta física	Meta financeira	Meta física	Meta financeira	Meta física	Meta financeira
Dia de campo	9	R\$131.000	11	R\$ 149.289	11	R\$ 129.049
Vitrine do Senar	27	R\$ 94.500	26	R\$ 94.766	33	R\$ 123.751
Circuito pecuário	3	R\$ 80.000	3	R\$ 74.862	3	R\$ 70.290
Capacitação técnica	1	R\$105.000	5	R\$ 51.670	53	RS73.633
Seminário ATeG	1	R\$ 50.000	1	R\$ 46.000	1	R\$ 23.563
Encontro técnico	0	R\$ 0,00	4	R\$ 139.998	4	R\$ 65.039
Feira do Peixe	0	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	3	R\$ 0,00
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>R\$460.500</b>	<b>50</b>	<b>R\$556.585</b>	<b>108</b>	<b>R\$411.692</b>

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Para os próximos anos, a projeção é aumentar o número de propriedades atendidas, conforme demonstra a Tabela 9. Este aumento é resultado da demanda solicitada pelos produtores rurais. Em todos os eventos realizados, os produtores buscaram informações e se inscreverem para receber a ATeG.

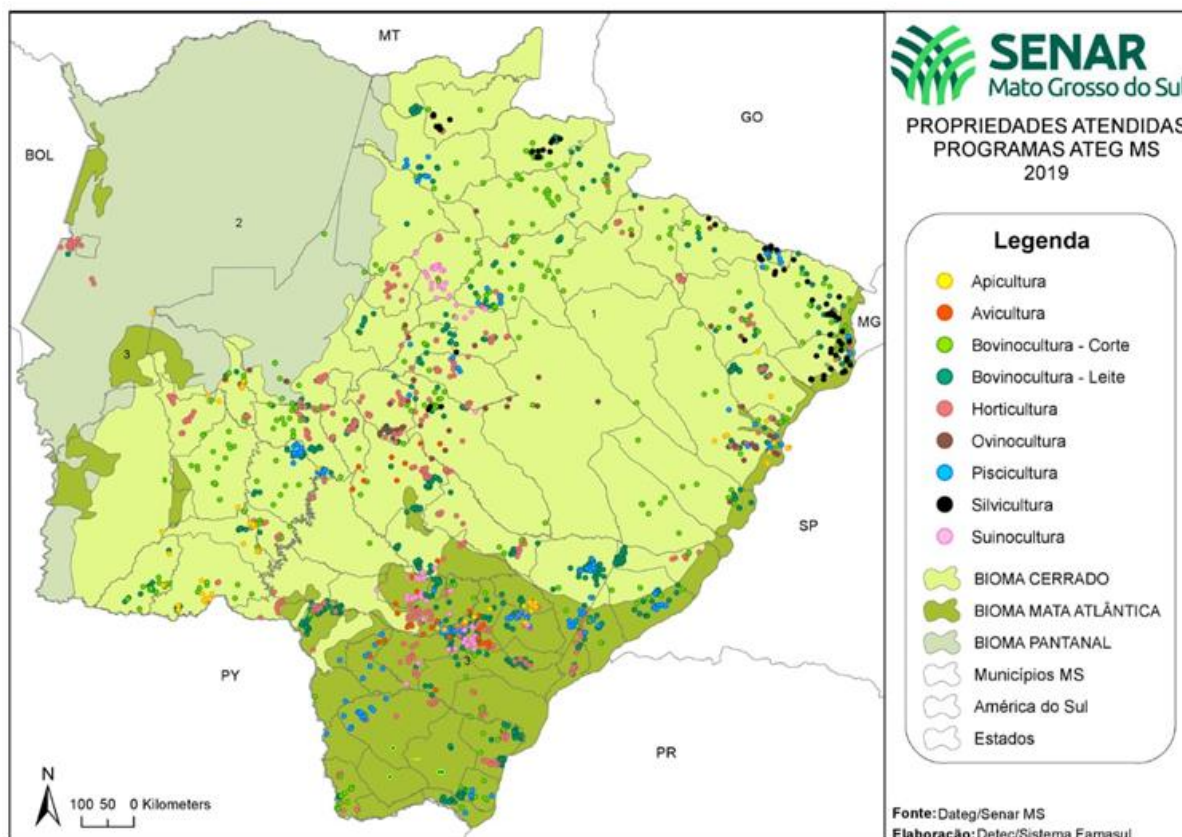
Tabela 9 - Projeção de atendimento da ATeG no triênio 2020 -2022

<b>Projeção de atendimento ATeG</b>			
<b>ATeG</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Agroindústria</b>	70	100	130
<b>Apicultura</b>	174	200	200
<b>Bovinocultura de corte</b>	1.087	1.500	1.700
<b>Bovinocultura de leite</b>	1.065	1.100	1.100
<b>Floresta Plantada</b>	139	140	140
<b>Horticultura</b>	896	1.000	1.000
<b>Ovinocultura</b>	101	120	140
<b>Piscicultura</b>	164	200	200
<b>FIP Paisagens Rurais</b>	200	400	400
<b>Granja Plus</b>	201	250	300
<b>Soja Plus</b>	500	800	1200
<b>TOTAL</b>	<b>4.597</b>	<b>5.810</b>	<b>6.510</b>

Fonte: SISATeG.

Os atendimentos estão distribuídos em 78 municípios do estado do Mato Grosso do Sul, obtendo uma cobertura de 98,7%. Através da imagem abaixo é possível visualizar a distribuição geográfica das propriedades atendidas pela ATeG.

Figura 9 - Distribuição geográfica dos produtores pelo ATeG



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Para mensurar a evolução das atividades rurais desenvolvidas pelos produtores assistidos pela ATeG e o impacto das recomendações técnicas sugeridas pelos profissionais de campo, o departamento validou indicadores de produtividade, sustentabilidade e financeiro nas diferentes cadeias agropecuárias.

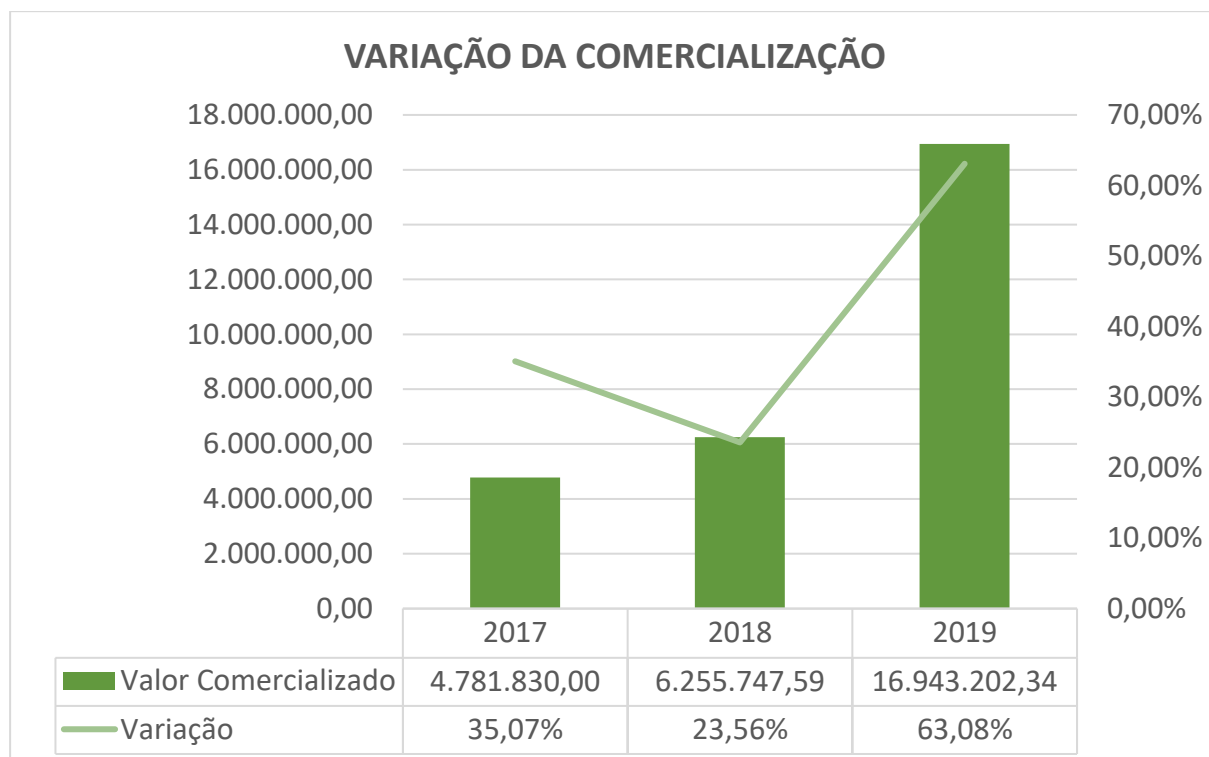
Indicador	Varição da comercialização - ATeG Horticultura
<b>Fórmula</b>	$(\text{Valor comercializado 2019} - \text{valor comercializado 2018} / \text{valor comercializado 2019}) * 100$
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

A execução do ATeG horticultura tem por objetivo desenvolver ações de melhoria nas propriedades rurais assistidas bem como levar orientações que contemplem a etapa do plantio, colheita e comercialização. Devido ao curto ciclo da maioria das culturas envolvidas nesta cadeia e a sazonalidade da produção, torna-se importante acompanhar a variação do valor comercializado pelos produtores ao longo dos anos de atendimento.

Sendo assim, é possível visualizar através do Gráfico 8 e tabela 10, um expressivo aumento do valor comercializado e volume de produção no período entre 2017 e 2019. Além disso, o valor médio comercializado de cada propriedade também

teve incremento. Em 2017, cada propriedade comercializou em média R\$ 17.077,96, e em 2019, o valor comercializado médio foi de 20.413,49, um aumento de 19,5%.

Gráfico 8 - Variação da comercialização



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Sendo assim, é notório os benefícios da metodologia implantada, visto que, a melhoria dos processos produtivos realizados nas propriedades acompanhadas gerou um volume maior de produtos agrícolas. É oportuno destacar que após 4 anos de ATeG Horticultura, a área assistida diminuiu 19,4% e o volume de produção aumentou 4,3 vezes.

Tabela 10 - Informações da ATeG Horticultura

ATeG Horticultura				
Ano	Área trabalhada		Volume de Produção	Valor comercializado
	M <sup>2</sup>	HA	KG	R\$
2016	47.593.915	4.759,3915	2.067.518	R\$3.104.753,00
2017	26.635.019	2.663,5019	3.298.729	R\$4.781.830,00
2018	19.540.078	1.954,0078	4.452.114	R\$6.255.747,59
2019	38.381.212	3.838,1212	8.933.018	R\$16.943.202,34

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.



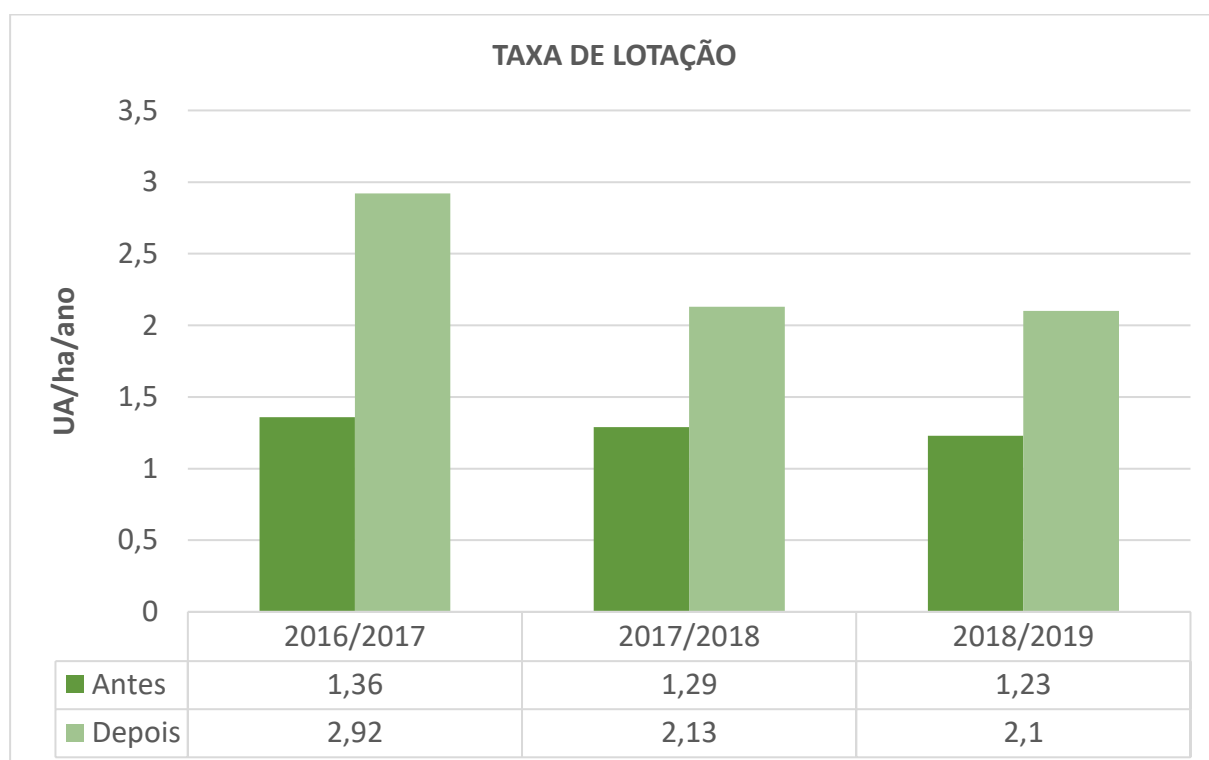
Indicador	Taxa de lotação UA/HA - ATeG Bovinocultura de corte
Fórmula	$((\text{Peso total do rebanho}/450) / \text{área})$
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

O objetivo da ATeG Bovinocultura de corte é promover a sustentabilidade na pecuária de corte por meio de consultorias em inovações tecnológicas e gerenciais, melhorar o processo produtivo com reflexos econômicos, sociais e ambientais, melhorar a qualidade da gestão, implantar planejamento gerencial através de métodos e ferramentas de controle financeiro e de produção, orientar as propriedades rurais quanto à legislação ambiental, e por último, capacitar os envolvidos para otimização das atividades desenvolvidas.

A primeira ação realizada na propriedade que recebe Assistência Técnica e Gerencial é a construção de um diagnóstico situacional. Em posse destas informações é possível conhecer os indicadores de produção da atividade, como a taxa de lotação (Unidade Animal/Hectare) e arroba produzida por hectare ano.

No ano de 2019, foi verificado que houve um aumento de 1,7 vezes a taxa de lotação nas áreas atendidas pela ATeG. O ajuste da carga animal (taxa de lotação) é uma importante ferramenta para auxiliar no manejo da pastagem e é calculada dividindo-se o peso total do rebanho por 450, (pois uma UA corresponde a um animal de 450 kg de peso vivo) pela área útil de pasto.

Gráfico 9 - Taxa de lotação na área que houve intervenção técnica



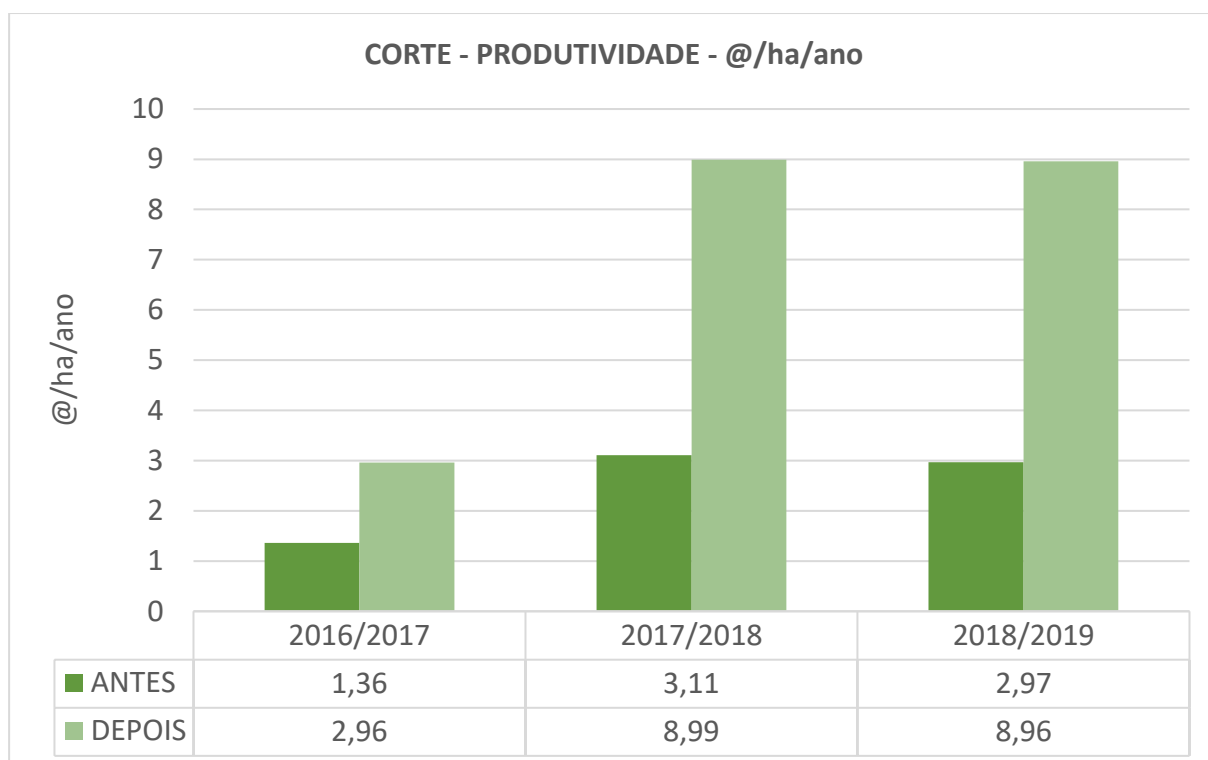
Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

O resultado positivo encontrado após a ATeG se deve as ações corretivas realizadas nas propriedades assistidas, envolvendo pequenos ajustes de manejo e rebanho, não necessitando grandes investimentos pelo produtor rural. As estratégias envolvem a utilização de algumas tecnologias capazes de promover aumentos expressivos na carga animal, tais como a reforma ou recuperação das pastagens, pastejo rotacionado, diferimento de pastagens e adubação de pastagens.

Indicador @ produzida/Hectare/Ano - ATeG Bovinocultura de corte	
<b>Fórmula</b>	(Lotação media * Ganho médio diário) * 365 dia / 30.
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

Através do indicador arroba produzida/hectare/ano, é possível avaliar a lotação da área, visualizar a eficiência de ganho de peso dos animais e a eficiência da área intensificada. Após a entrada da ATeG nas propriedades rurais, os produtores assistidos aumentaram em média 3 vezes a arroba produzida/ha/ano no ano de 2019, comparado ao ano de 2018. Este indicador representa um aumento da produtividade na mesma área de produção e reforçam a importância da assistência técnica, do conhecimento técnico e do investimento em novas tecnologias.

Gráfico 10 - Produtividade - @/ha/ano



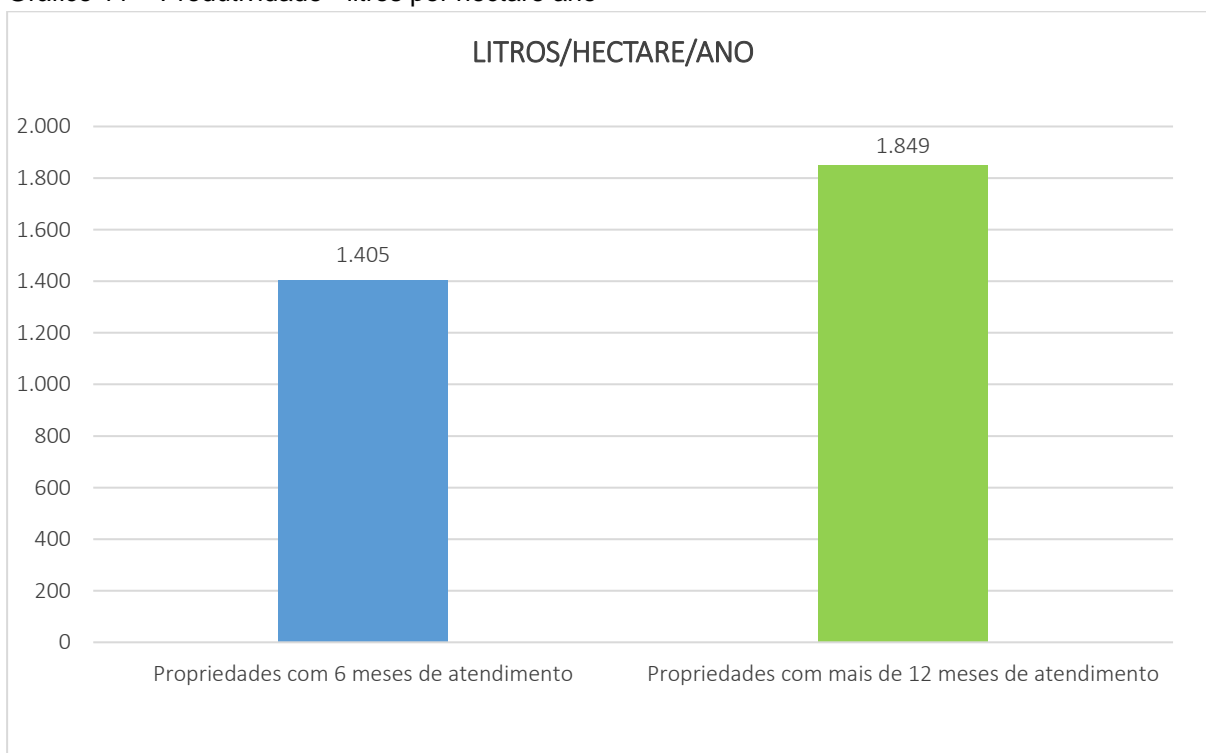
Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Indicador	Produtividade Litros/Hectare/Ano - ATeG Bovinocultura de leite
<b>Fórmula</b>	Produção anual de leite/área total utilizada para pecuária de leite.
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

A ATeG Bovinocultura de Leite tem como objetivo a implantação de um modelo de operação e gestão das propriedades rurais, englobando todos os processos da cadeia produtiva possibilitando a realização de ações efetivas nas áreas econômica, social e ambiental e nos processos de gestão de negócio. Neste contexto, alguns indicadores produtivos e econômicos são avaliados para mensurar a evolução das propriedades assistidas, dentre eles litros/hectare/ano e lucro total.

Após 12 meses de atendimento nas propriedades assistidas em 2019, houve um aumento de 444 litros/hectare/ano em comparação aos 6 primeiros meses de atendimento. Quando ocorre o aumento da produção é possível diluir os custos fixos e conseqüentemente aumentar o lucro da propriedade.

Gráfico 11 – Produtividade - litros por hectare ano



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Indicador	Lucro total unitário - ATeG Bovinocultura de leite
<b>Fórmula</b>	Lucro total / quantidade leite produzida no período
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

O lucro total é a diferença entre a renda bruta e o custo total, sendo que o custo total é composto por custo operacional total mais o custo de oportunidade sobre o capital investido na fazenda. Desta forma, o lucro quando positivo demonstra a sustentabilidade financeira da propriedade rural a longo prazo.

É possível verificar abaixo as propriedades modelos na ATeG Bovinocultura de Leite e a evolução do Lucro entre 2018 e 2019. As práticas adotadas nas propriedades assistidas, que proporcionaram estes resultados favoráveis, se referem ao planejamento forrageiro de verão e inverno, produção de forragens com qualidade, conforto animal, nutrição de precisão, controle reprodutivo, sanidade, criação de bezerras, qualidade do leite, adequação ambiental e a gestão de indicadores técnicos e econômicos.

Tabela 11 - Informações da ATeG Bovinocultura de leite

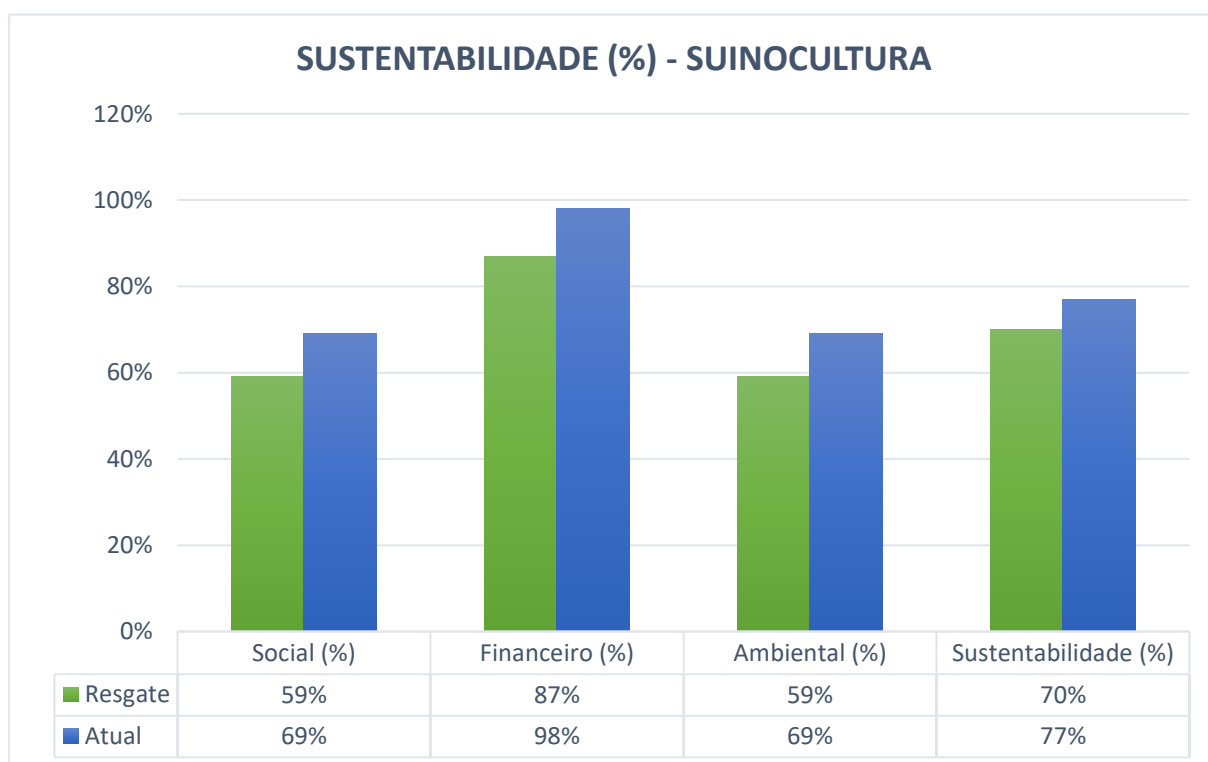
Propriedade	Município	Lucro total unitário	
		Jan/2018 a Dez/2018	Jan/2019 a Dez/2019
<b>01</b>	Sidrolândia	0,27	0,93
<b>02</b>	Aparecida do Taboado	-0,09	0,13
<b>03</b>	Coxim	-0,66	0,18
<b>04</b>	Campo Grande	-1,80	-0,85
<b>05</b>	Naviraí	0,14	0,12

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Indicador	Sustentabilidade
<b>Fórmula</b>	Média dos Índices social, ambiental e financeiro (composto por 237 indicadores)
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

O objetivo do Programa Granja Plus é promover a melhoria contínua das propriedades com suinocultura e avicultura no estado do Mato Grosso do Sul. O sucesso da metodologia implantada pode ser verificado através dos índices de sustentabilidade da atividade, sendo composto pela média do índice social, financeiro e ambiental, os quais estão apresentados nos gráficos a seguir, de forma comparativa entre a situação da propriedade antes e depois da metodologia da ATeG ter sido implantada. Na suinocultura, ocorreu um aumento de 10% nos indicadores sociais, financeiros, ambientais e sustentáveis. Com este resultado, fica evidente o sucesso da ATeG Granja Plus, impactando em todos os âmbitos produtivos, sociais e ambientais do suinocultor.

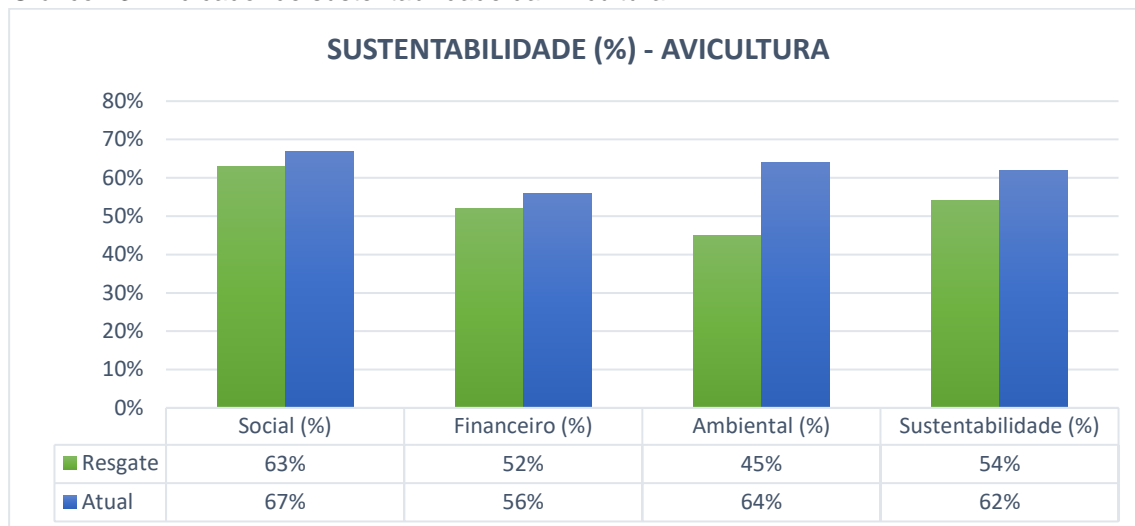
Gráfico 12 - Indicador de sustentabilidade da Suinocultura



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Na Avicultura, a ATeG Granja Plus, gerou uma melhora de 19% no índice ambiental, demonstrando uma alta efetividade das recomendações realizadas pelos profissionais que executam os atendimentos.

Gráfico 13 - Indicador de sustentabilidade da Avicultura



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

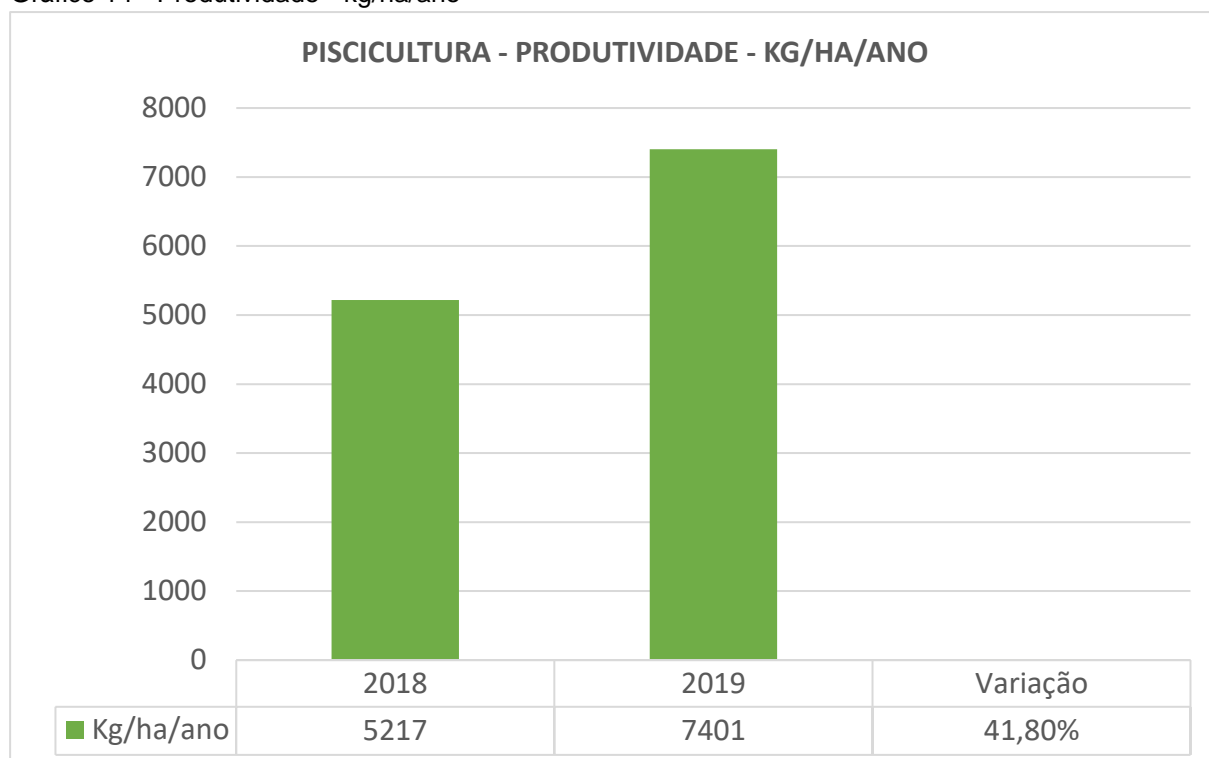


Indicador	Produtividade kg/ha/ano - ATeG Piscicultura
<b>Fórmula</b>	Número de quilos produzidos/hectare de lâmina de água no período
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

A ATeG Piscicultura tem como objetivo: melhorar o processo produtivo, proporcionar o aumento da produção, evoluir na gestão financeira, estimular uma piscicultura tecnificada e preparar os produtores com capacitações técnicas. Para ocorrer o aumento da produção são necessárias a adoção de novas técnicas e a intensificação da produção. Este aumento de produção é realizado com base na análise econômica da atividade e no planejamento formatado conforme a propriedade, podendo incrementar a renda líquida das propriedades assistidas.

É importante ressaltar que para a realização do planejamento, alguns índices zootécnicos precisam ser atingidos, dentre estes o kg/hectare/ano. Esse indicador é obtido através da lotação, ou seja, da quantidade de animais por hectare de lâmina de água mantidos durante todo o ano e o ganho médio diário (GMD) de peso desses animais. Consequentemente com o aumento da taxa de lotação por hectare a produtividade também aumenta. Entre 2018 e 2019 houve um aumento de 41,8% na produtividade, representando um aumento na comercialização de peixes e maior receita bruta na mesma área. Este incremento é devido a tecnificação da produção e controle dos parâmetros ao longo da safra. Com o acompanhamento mensal, é possível corrigir todos os erros que surgem ao longo dos meses durante o cultivo, melhorando a produtividade.

Gráfico 14 - Produtividade - kg/ha/ano



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Por meio da análise de evolução dos indicadores, é possível medir e aferir se o trabalho desenvolvido dentro da propriedade está gerando resultados positivos, se as metas estão sendo alcançadas e, até mesmo, verificar a necessidade de alterações no que foi planejado devido a mudanças no cenário interno ou externo da propriedade. Dentro do ano de 2019, começou a quantificar a área produtiva e os valores comercializados dos produtores, para poder comparar a efetividade do programa nos próximos anos. No ano de 2019, a ATeG Piscicultura acompanhou a produção de peixes em uma área total de 34,3 hectares de lâmina de água, que é a área destinada a produção de peixes dentro das propriedades rurais assistidas.

Tabela 12 - Informações da ATeG Piscicultura

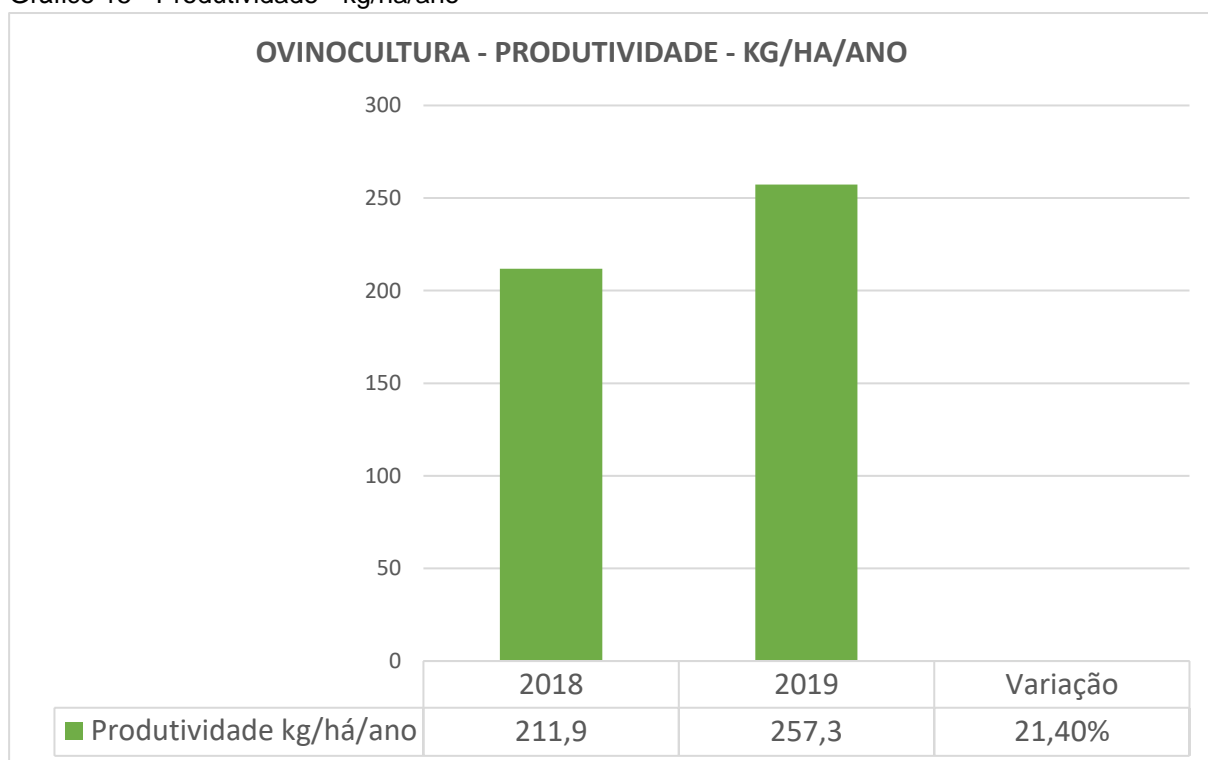
ATEG Piscicultura				
Ano	Área trabalhada de lâmina d'água		Volume de Produção	Valor comercializado
	M <sup>2</sup>	HA	KG	R\$
2019	343.930	34,3	148.204,00	R\$859.029,97

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Indicador		Produtividade kg/ha/ano - ATeG Ovinocultura
<b>Fórmula</b>	Quantidade de kg de animais vivos comercializados dentro de um período de 12 meses (total de kg comercializado em 12 meses / pelo total da área ocupada com a atividade em hectares).	
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt	

A assistência técnica em ovinocultura tem como objetivo melhorar a produção de ovinos, baseado no diagnóstico, planejamento, adequação tecnológica, capacitação complementar e revisão periódica dos resultados. O técnico de campo orienta sobre: manejos por categoria de animal, controle sanitário, manejo nutricional, caracterização do sistema produtivo, levantamento de índices zootécnicos e índices econômicos. Entre 2018 e 2019 houve um aumento da produtividade de 21,4%. Este indicador é um importante termômetro da eficiência do sistema, e para que haja alta taxa de kg produzidos por hectare, é necessário alta taxa de desfrute, alta taxa de lotação de animais por hectare, alta taxa de ganho de peso, altos índices reprodutivos e baixa taxa de mortalidade em todas as categorias do rebanho, para que os animais possam ser comercializados dentro do período de 12 meses.

Gráfico 15 - Produtividade - kg/ha/ano



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

As propriedades com bons índices de kg comercializado/ha/ano, mostram eficiência de utilização do solo, produzindo mais carne por área ocupada. O resultado positivo da ATeG no ano de 2018, gerou novas demandas por parte dos produtores,

fazendo com que ocorresse a expansão do programa no ano de 2019, com isto a área assistida aumentou em 2,9 vezes, contemplando uma área total de 1.044,03 hectares.

Tabela 13 - Informações da ATeG Ovinocultura

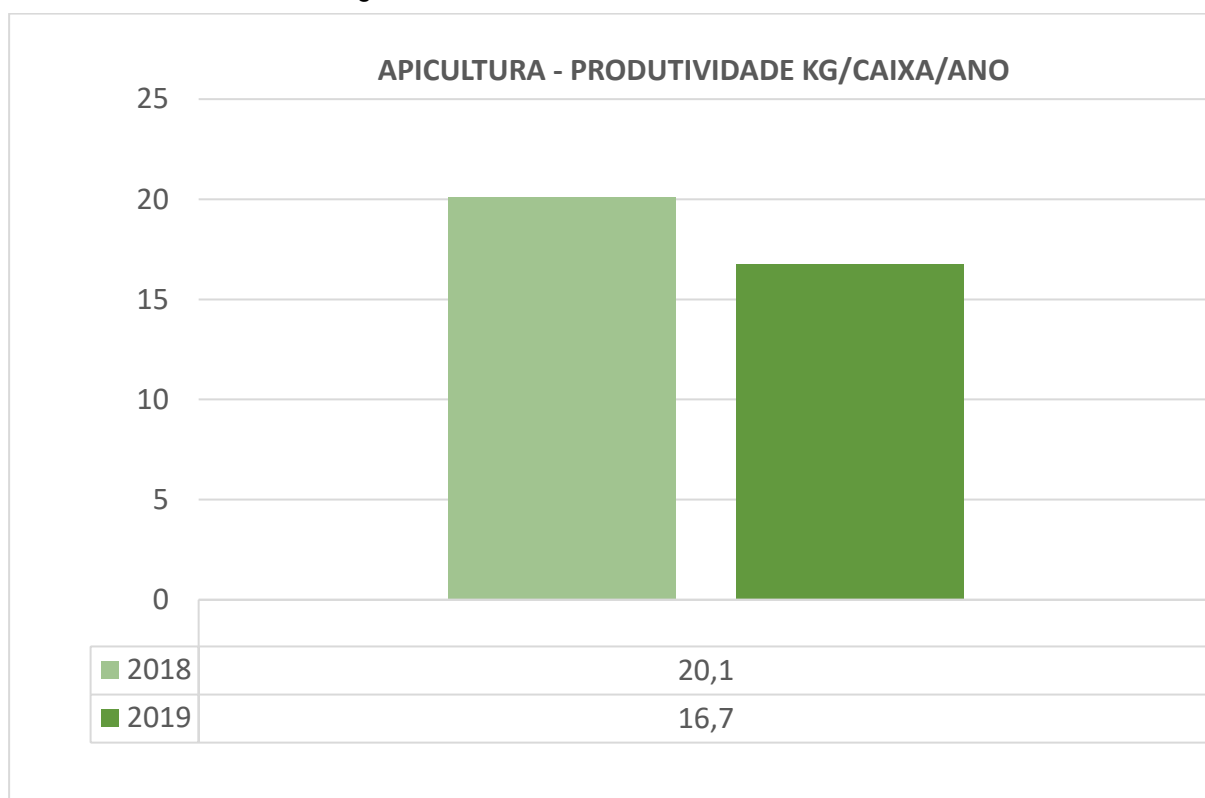
<b>ATeG Ovinocultura</b>			
<b>Ano</b>	<b>Área destinada para ovinocultura</b>	<b>Volume de Produção</b>	<b>Valor comercializado</b>
	<b>HA</b>	<b>KG</b>	<b>R\$</b>
<b>2018</b>	360	76.259,00	R\$588.864,30
<b>2019</b>	1.044,03	174.101,00	R\$1.424.693,38

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Indicador	Produtividade kg/caixa/ano - ATeG Apicultura
Fórmula	Quantidade de kg de mel produzidos durante a safra pelo total de colmeias.
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

Dentro do programa de Assistência Técnica e Gerencial em Apicultura o produtor tem orientação sobre manejo do apiário, controle sanitário do apiário, levantamento de custos de produção, regularização da atividade dentro dos órgãos de controle. O principal objetivo do programa ATeG Apicultura é realizar a difusão do conhecimento para melhorar a produção e ter um aumento da rentabilidade da atividade. Com a assistência, mensalmente o produtor tem uma avaliação do apiário com sistemas de pontuação, com foco para o aumento da produção, mensurado pela quantidade de mel colhido em quilos, por colmeias. Em 2018, foi verificado que os produtores tiveram uma produção média por caixa de 16,7 kg de mel. Depois que iniciou a assistência técnica, houve um aumento de 20,1%, passando para 20,1 kg/caixa/ano de mel, refletindo o impacto da ATeG Apicultura nos apiários assistidos.

Gráfico 16 - Produtividade - kg/caixa/ano

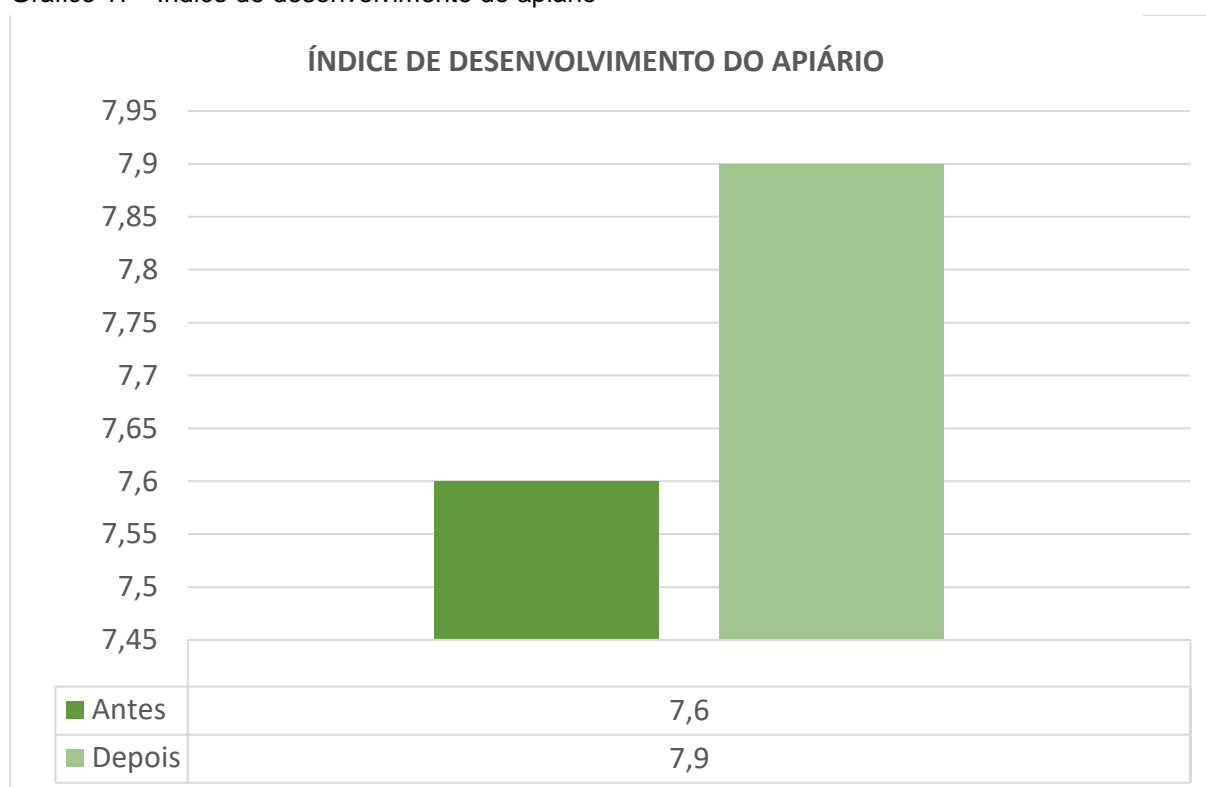


Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Devemos ter cuidado nas análises de evolução para sempre verificar se fatores externos, como anomalias no mercado, ou na propriedade, não influenciaram, de maneira significativa, os resultados. Essas influências podem ser positivas tanto

quanto negativas, podendo mascarar os resultados e levar a uma avaliação errônea do trabalho desenvolvido. Esse indicador é obtido através da produção de mel por caixa, ou seja, somatória de todas colheitas de mel realizadas pelo total de caixas ativas mais inativas que o apicultor possui. Outro indicador criado, é o índice de desenvolvimento do apiário, que mensura através de um *check list* e fatores de correção, um valor mensal para verificar o desenvolvimento das colmeias. No ano de 2019, a média do índice de desenvolvimento dos apiários foi de 7,9. Houve uma pequena evolução no índice de desenvolvimento de apiário entre os anos de 2018 e 2019, mas isso refletiu em um aumento da produção de mel em 21,4% (Gráfico 16).

Gráfico 17 - Índice de desenvolvimento do apiário

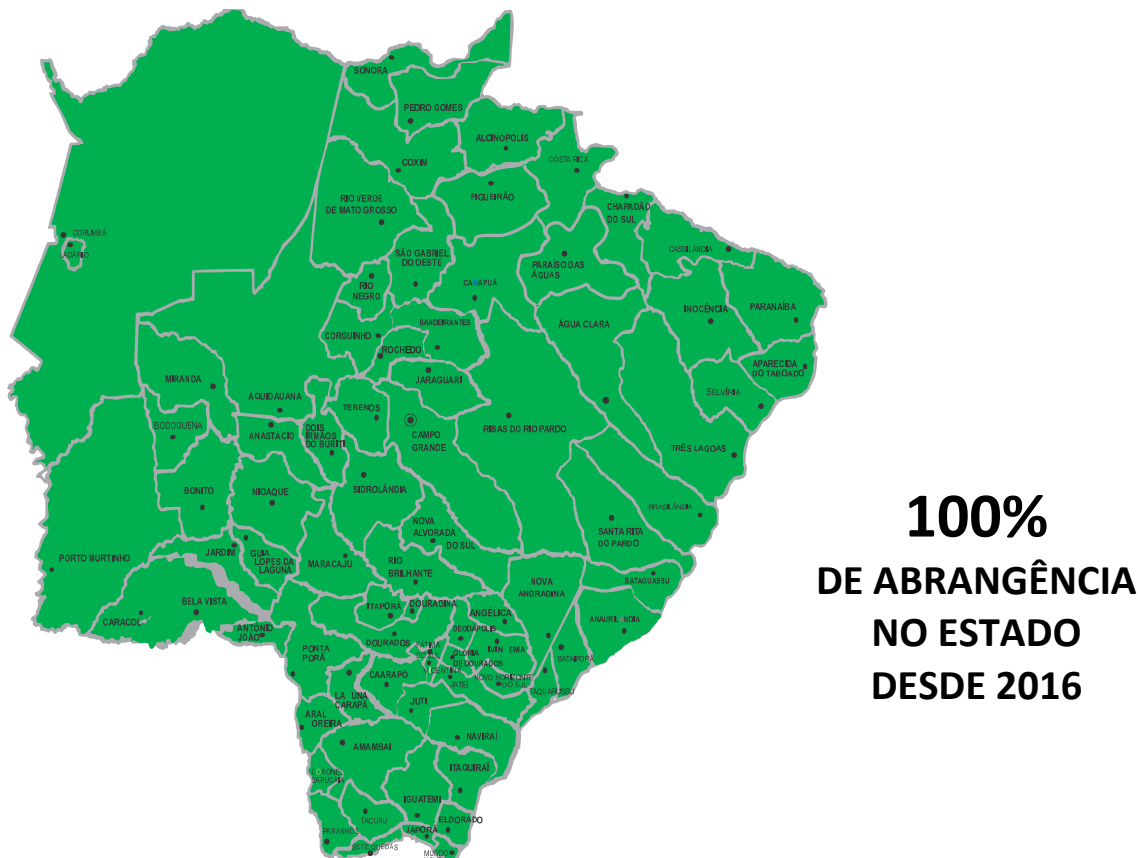


Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

### 3.1.1.6 Ampliar as rede de contato e as relações com aliados estratégicos

<b>Descrição geral</b>	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 sobreposição de ações junto ao público-alvo.
<b>Indicador</b>	Percentual de municípios atendidos pelo SENAR-AR/MS
<b>Fórmula</b>	$(\text{Somatório dos municípios atendidos} \div \text{somatório de municípios do estado}) * 100$
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

Figura 10 - Abrangência de atuação do SENAR-AR/MS



Fonte: SIS-SENAR-AR/MS.

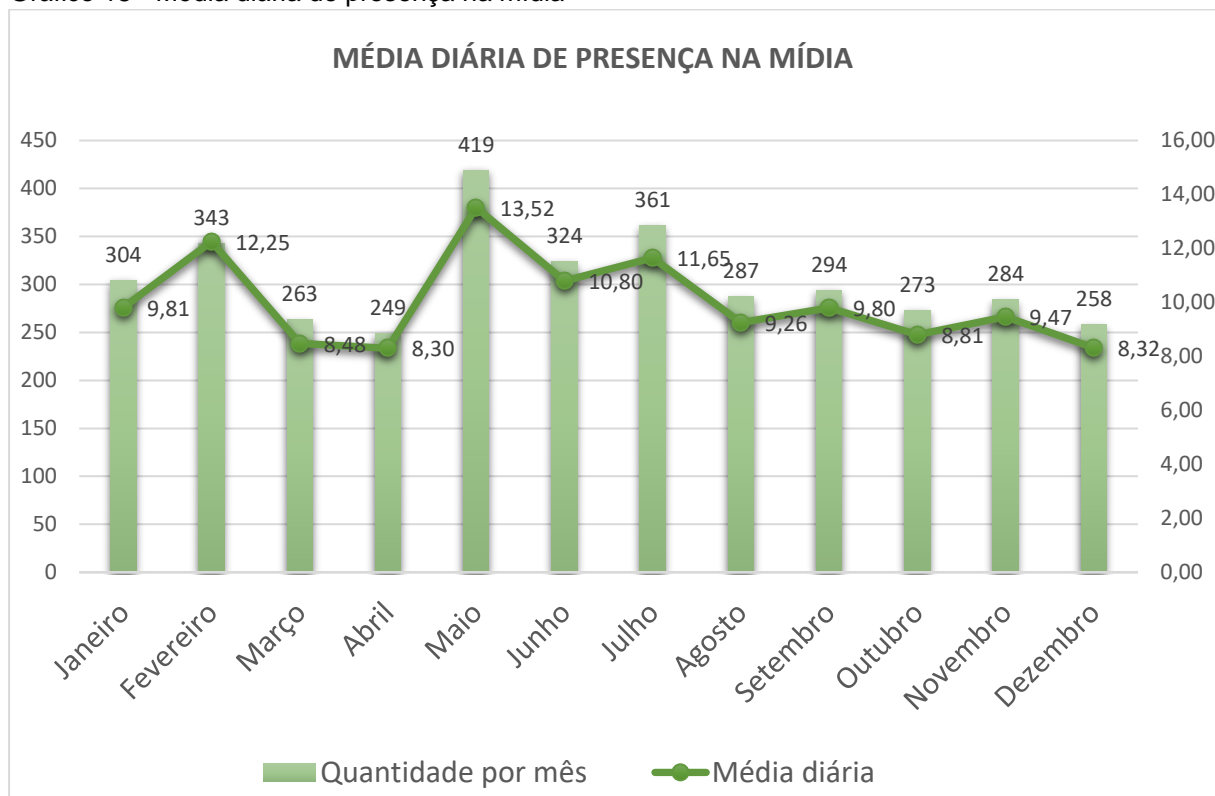
A economia do estado de Mato Grosso do Sul é lastreada no agronegócio, devido a esta característica, inúmeras atividades produtivas desempenhadas necessitam de um acompanhamento e aperfeiçoamento técnico constante.

Aliado às parcerias locais realizadas, principalmente via sindicatos rurais, é possível atingir a capilaridade almejada pela instituição. Sendo assim, nos últimos anos todos os municípios do estado receberam alguma atividade do SENAR-AR/MS. Isso demonstra a importância da instituição, atuando não apenas na qualificação técnica, mas também na conscientização sobre a responsabilidade social e na promoção da cidadania, por meio de sua ação profissionalizante e educativa.

### 3.1.1.7 Comunicar de forma eficiente e eficaz para fortalecer imagem institucional

<b>Descrição geral</b>	Visa obter uma comunicação mais eficiente e eficaz junto ao público alvo e à sociedade de modo a garantir a visibilidade das ações institucionais e a geração de valor às partes interessadas.
<b>Indicador</b>	Média de presença diária na mídia
<b>Fórmula</b>	Quantidade de veiculação na mídia por mês / Quantidade de dias do mês
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

Gráfico 18 - Média diária de presença na mídia



Fonte: Unidade de Comunicação, Eventos e Marketing - SENAR-AR/MS.

Em março de 2018, o SENAR-AR/MS iniciou o monitoramento para levantar a quantidade de notícias veiculadas em jornais impressos, emissoras de rádio, telejornais e sites de notícias. A presença da marca da entidade diariamente na mídia assume um papel importante no fortalecimento e na promoção institucional. A veiculação de matérias que citam a instituição ou estão relacionadas às diversas ações e às suas contribuições para o desenvolvimento das pessoas e das atividades produtivas rurais é de extrema relevância para a diferenciação, respeitabilidade, credibilidade e confiança frente aos públicos do Senar/MS.

Manter essa visibilidade na mídia e, conseqüentemente, junto à sociedade, se configura como estratégia para atingimento do objetivo de longo prazo, que é comunicar-se de forma eficiente e eficaz para fortalecer a imagem institucional.



---

Em 2019, foram registradas mais de 3,6 mil citações na mídia, com destaque ao mês de maio, com total de 419 inserções, demonstrando o desempenho do período em relação a assuntos específicos como processo seletivo de contratação de pessoal, etapa de vacinação contra a febre aftosa, campanha da contribuição sindical, bem como a abertura de inscrições para o Curso Técnico em Agropecuária.

Em janeiro e fevereiro do ano passado, os assuntos mais abordados foram a colheita da soja e plantio do milho, com média de 640 citações. Já em junho e julho, período marcado por audiências e debates sobre questões ambientais, dias de campo e vitrines, ações da Comissão Famasul Jovem e agendas do Plano Nacional de Erradicação da Febre Aftosa, o número de citações foi superior a 680.

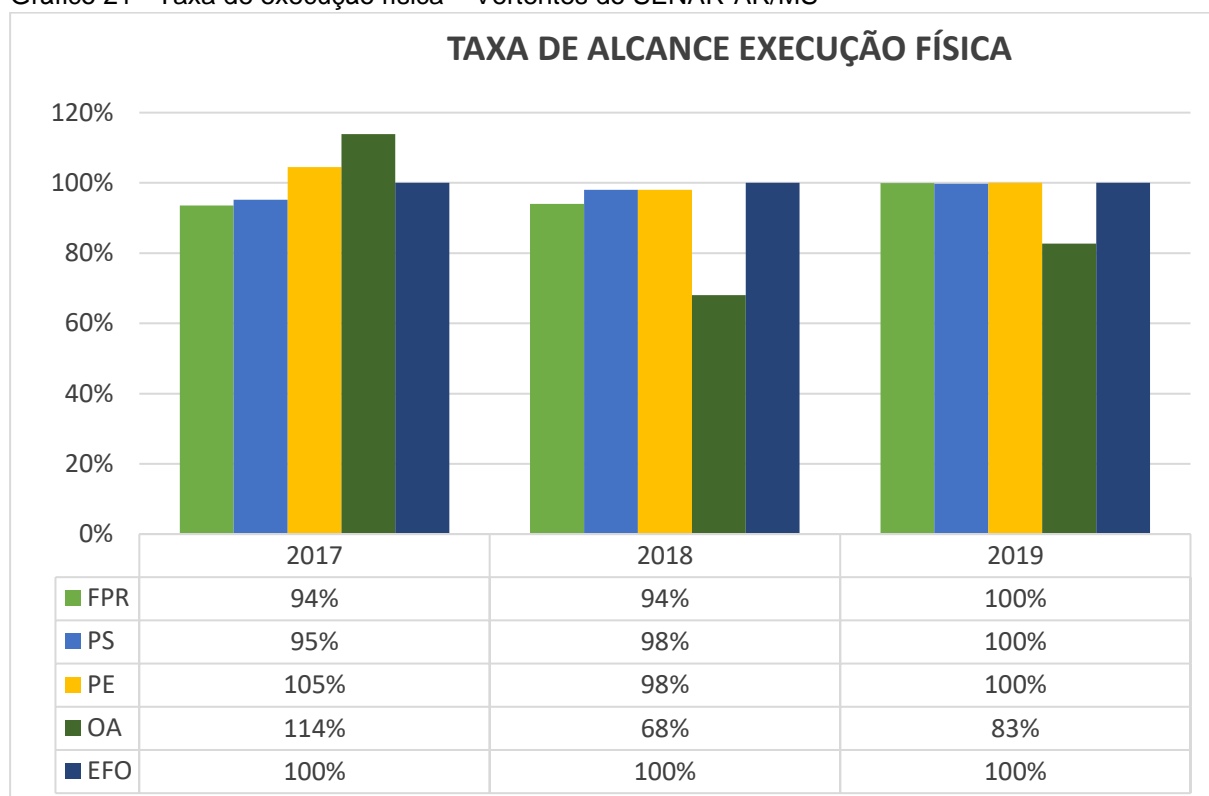
Analiticamente, em sua grande maioria, as citações sobre a instituição na mídia foram positivas ou neutras e provocadas pela assessoria de comunicação. O pronto atendimento feito diariamente à imprensa garante que temáticas da instituição ou patrocinadas pela mesma tenham espaços gratuitos e permanentes nas editorias dos veículos locais e nacionais.

### 3.1.1.8 Melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais

<b>Descrição geral</b>	O objetivo estratégico visa garantir a efetividade das ações planejadas no plano anual de trabalho, considerando as vertentes de atuação do Senar, tais como FPR, PS, PE, OA e EFO, de forma a utilizar adequadamente os recursos e garantir as entregas para o público alvo, com qualidade e no tempo necessário.
<b>Indicador</b>	Taxa de alcance execução física
<b>Fórmula</b>	(Somatório de turmas realizadas / somatório de turmas reformuladas) * 100
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

O SENAR-AR/MS se propôs a atender no exercício de 2019, 10.815 turmas de formação profissional rural, promoção social, programas e projetos especiais e educação formal no estado com um orçamento de R\$23.131.058. Para medir este desempenho, foram utilizados dois indicadores, que são: a taxa de alcance da execução física e taxa de alcance da execução financeira, os quais demonstram o quanto a entidade está realizando frente ao que foi planejado para o período.

Gráfico 21 - Taxa de execução física – Vertentes do SENAR-AR/MS



Fonte: SENAR-AR/MS.

Na vertente de Formação Profissional Rural (FPR) obteve-se o atingimento integral da meta estabelecida. Ao longo do ano houveram alguns desafios com os parceiros que impactaram na execução, como o cancelamento de curso/evento pelo

---

próprio parceiro que apresentou taxa de 21% de desistência no primeiro trimestre de 2019. Entretanto com o monitoramento mensal de indicadores foi possível implantar medidas corretivas, como a realocação de cursos entre os demais parceiros, possibilitando finalizar o ano dentro do planejado.

A Promoção Social (PS) alcançou 99,8 % na taxa de alcance. Trata-se de cursos que possuem grande demanda de execução, pois oportunizam às famílias rurais a viabilizar renda no curto prazo.

Outras Atividades (OA) são classificadas como palestras e oficinas executadas no decorrer do ano, comparando ao ano anterior, obteve um aumento de 14,69%, o acréscimo significativo é explicado por tratar de ações que são demandadas por clientes.

Os Programas e Projetos Especiais (PPE) diferem de ações de FPR e PS apenas quanto ao formato, pois não são realizados como um “curso tradicional”, ocorrem em forma de palestras, seminários e até mesmo por meio de atendimentos individualizados. A taxa de alcance atingiu 99,78% da meta prevista de execução.

Na vertente de Educação Formal a taxa de alcance da execução física ficou dentro do planejado para o período. A partir de 2018, além do curso técnico em agronegócio (semipresencial), iniciamos a oferta de vagas para o curso técnico em agropecuária (presencial), disponibilizado no Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte, localizado em Campo Grande (MS). O Centro de Excelência visa contribuir com o desenvolvimento da cadeia produtiva de bovinocultura de corte, que hoje tem processos produtivos com elevado nível de sofisticação e requer profissionais cada vez mais capacitados.

Desta forma, atendemos em 2019 um montante de 16 turmas no Curso Técnico em Agronegócio e 12 Turmas no Curso Técnico em Agropecuária, finalizando o ano com 536 alunos atuantes na Educação Formal.

Tabela 14 - Resultados físicos e financeiros - Principais vertentes do SENAR-AR/MS

Verente	PAT ORIGINAL			PAT REFORMULADO			PAT REALIZADO		
	T	P	C (R\$)	T	P	C (R\$)	T	P	C (R\$)
FPR	3.971	49.200	13.172.864	3.387	41.441	11.448.858	3.384	38.109	12.011.827
P.S	977	13.182	3.430.246	833	11.232	3.306.894	831	10.362	3.583.442
PPE	6.434	229.193	6.778.922	6.381	230.353	6.161.133	6.354	228.155	5.264.002
EFO	49	1523	2.269.128	28	933	2.114.198	28	536	2.268.787
ATEG	2.546	2.546	10.536.198	3.150	3.150	11.253.454	3.698	3.698	11.536.453
O.A	104	7.550	431.749	104	7515	148.534	86	2.326	62.639

Fonte: SENAR-AR/MS.

Legenda:

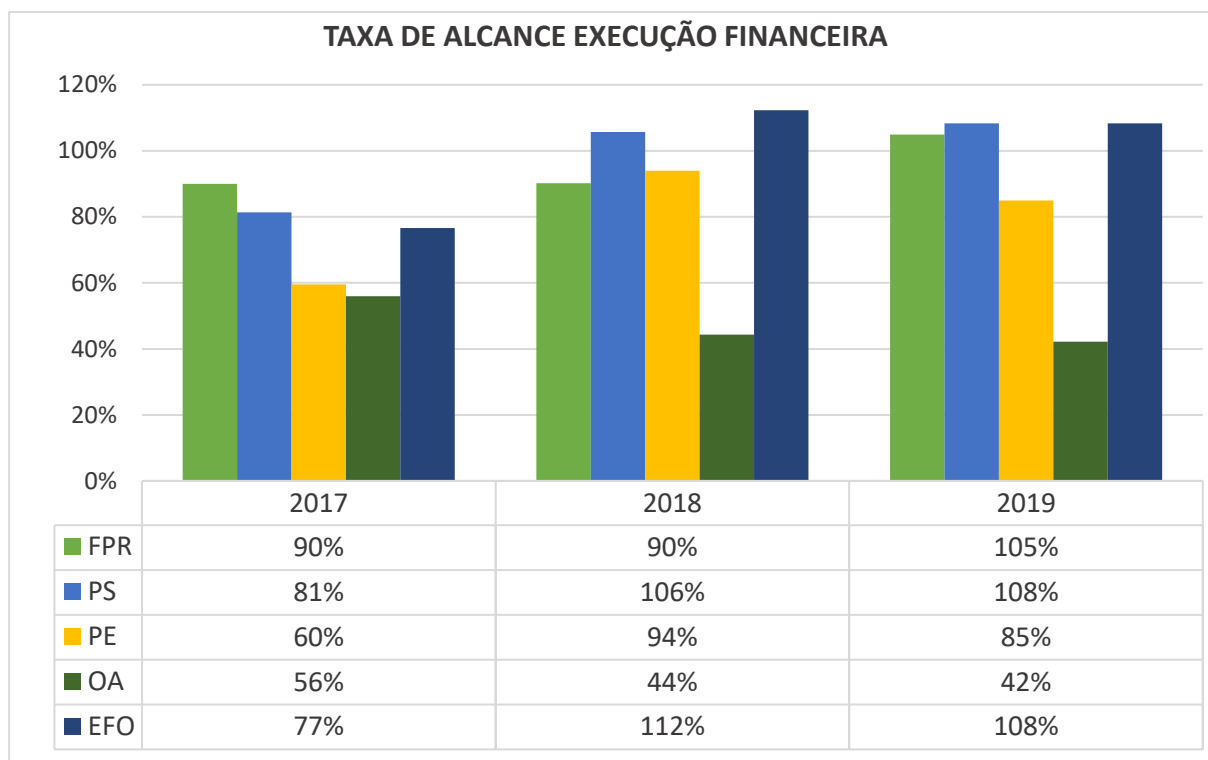
T - turma

P - participante

C - Custo

Indicador	Taxa de alcance execução financeira
<b>Fórmula</b>	(Somatório do custo financeiro realizado / somatório do custo financeiro reformulado) * 100
<b>Responsável</b>	Diretora Técnica - Mariana Urt

Gráfico 24 - Taxa de execução financeira - Vertentes do SENAR-AR/MS



Fonte: SENAR-AR/MS.

O SENAR-AR/MS realiza trimestralmente a avaliação dos resultados obtidos no período com o intuito de monitorar a evolução dos números alcançados e de ter subsídios para uma tomada de decisão mais assertiva e, caso necessário, a criação de estratégias de melhoria. Este processo de acompanhamento ocorre desde 2017 e tem auxiliado a instituição na estratégia de aperfeiçoamento contínuo de suas ações.

Sendo assim, os indicadores mencionados neste capítulo (taxa de alcance de execução física e taxa de alcance de execução financeira) são importantes ferramentas utilizadas e monitoradas para balizamento das ações. No Gráfico 24 é possível visualizarmos que a taxa de alcance da execução física da instituição vem mantendo bons resultados ao longo dos anos.

Com ressalva para a categoria Programas e Projetos Especiais (PPE), que contempla o Programa de Aprendizagem - SEJA, nas quais ocorreram demandas intempestivas durante o ano de 2019 para a realização destas atividades. As turmas de Aprendizagem Rural são executadas conforme solicitações das empresas

---

demandantes e disponibilidade técnica e orçamentária previstas no Plano Anual de Trabalho, que leva em consideração os cursos disponíveis na Regional.

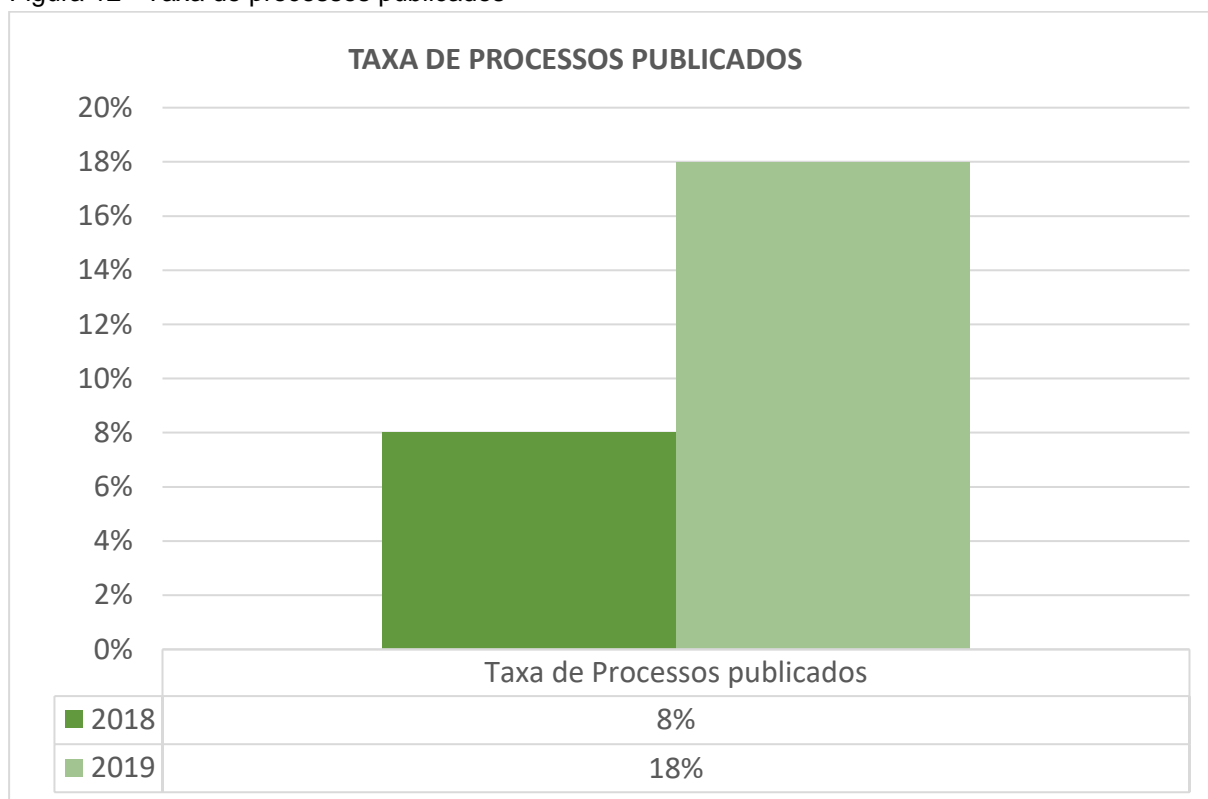
Em relação à taxa de alcance da execução financeira, observamos que conseguimos atingir a meta em 100,3%, sendo realizado 3.396 cursos de FPR. Comparando os resultados com os obtidos em 2018, podemos notar que houve variação de 6,2%. Referente à taxa de alcance da execução financeira dos cursos de PS, extrapolamos a meta proposta em 6,9%, sendo 942 cursos realizados dos 944 propostos (- 0,2%). O fato ocorreu devido a distância para os instrutores chegarem às localidades que foram atendidas, gerando um gasto maior com deslocamento.

Os custos das ações da Educação Formal ficaram aproximadamente 8% acima do planejado para o período. Este excedente deve-se ao acompanhamento e mentoria realizado nas turmas do curso técnico em agronegócio que estão no último semestre e precisam entregar o trabalho de conclusão de curso como a última etapa antes do encerramento do curso. É importante destacar também que neste período realizamos um volume maior de reuniões e capacitações com a equipe de coordenadores de polos e instrutores de ambos os cursos.

## 3.1.1.9 Melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas

<b>Descrição geral</b>	<b>Este objetivo estratégico visa promover a melhoria contínua de processos internos e nas ações finalísticas da instituição, garantindo a qualidade dos produtos entregues.</b>
<b>Indicador</b>	Taxa de processos publicados
<b>Fórmula</b>	$(\text{N}^\circ \text{ de Processos mapeados/revisados no ano e que foram publicados na intranet} / \text{N}^\circ \text{ de Processos a serem mapeados} = 50) * 100$
<b>Responsável</b>	Diretor Administrativo e Financeiro - Clodoaldo Martins

Figura 12 - Taxa de processos publicados



Fonte: Departamento de Planejamento e Projetos SENAR/AR-MS.

A modelagem de processo é feita no Bizagi (software gratuito de notação e modelagem de processos de negócio - BPMN) utilizando-se de entrevistas com os colaboradores envolvidos no processo. O mapeamento prioriza as áreas e processos mais críticos, de modo a identificar pontos de melhoria e agregar valor em suas entregas, principalmente relacionadas à agilidade e qualidade.

A atuação da área de processos é realizada em parceria com a Unidade de Tecnologia da Informação (UNITI) quando envolve desenvolvimento no sistema informatizado, bem como, com o Controle Interno para definição de regras e instruções de serviço. Para garantir a comunicação e o acesso à informação, o fluxo do processo é publicado em versão Web na Intranet.

3.1.1.10 Aprimorar o sistema de gestão de pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do SENAR-AR/MS.

<b>Descrição geral</b>	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 da retenção de talentos.
<b>Indicador</b>	Hora treinamento por colaborador Investimento médio por colaborador Turnover
<b>Fórmula</b>	Hora treinamento por colaborador = (Somatório de horas de treinamento / quantidade de colaborador) Investimento médio por colaborador = (Valor total do investimento efetuado / nº de empregados capacitados). Turnover = $(n^{\circ} \text{ de demissões} + n^{\circ} \text{ de admissões} / 2) / n^{\circ} \text{ de empregados no último dia do mês anterior} * 100$
<b>Responsável</b>	Diretor Administrativo e Financeiro - Clodoaldo Martins

Os resultados referentes aos indicadores listados acima estão apresentados no capítulo 7.



### 3.2 INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO

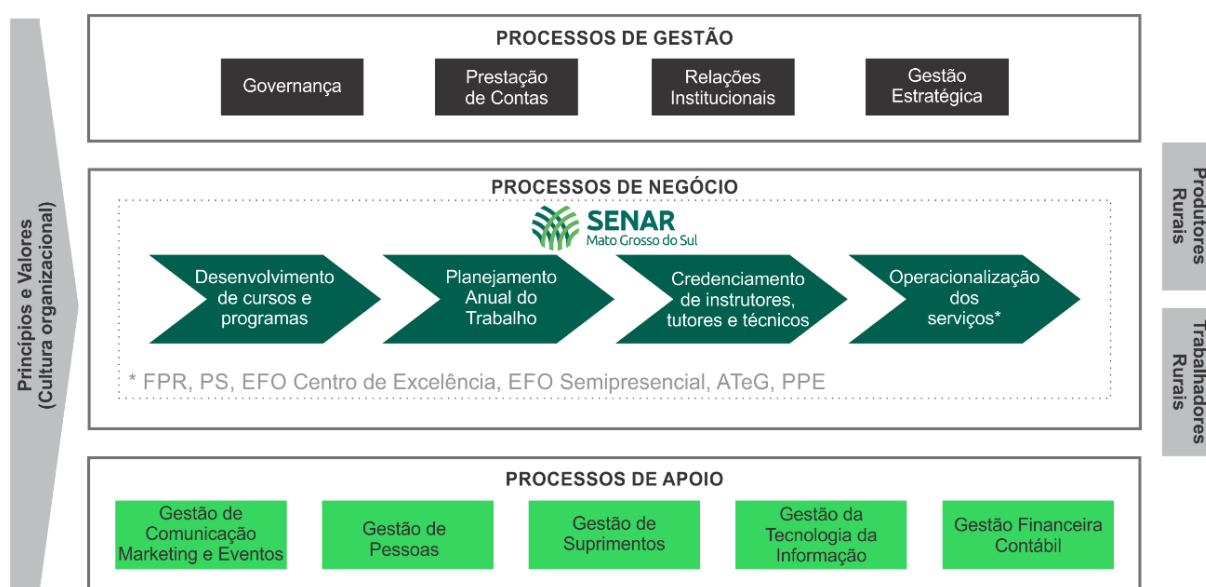
A estruturação da Cadeia de Valor foi realizada em 2019 pelo Departamento de Planejamento e Projetos (Deplan), em parceria com a consultoria da empresa terceirizada, a partir do levantamento dos processos de todas as áreas e unidades do SENAR-MS.

A Cadeia de Valor propicia ao SENAR-AR/MS compreender, de uma maneira holística, a estruturação de seus processos de trabalho ponta a ponta, agrupados em macroprocessos, para o cumprimento da missão institucional, geração de valor para o cliente e que direcionam para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Na figura abaixo estão representados os 16 macroprocessos (nível 1) que a compõem, alinhados em fluxo e agrupados da seguinte forma:

- Processos de Gestão : aplicados na supervisão do desempenho, dos riscos e da conformidade das operações da organização.
- Processos de Negócio: aqueles que criam valor ao cliente de forma direta.
- Processos de Suporte: aqueles realizados por áreas-meio, criando valor de forma indireta e viabilizando o funcionamento adequado dos processos do negócio.

Figura 13 - Cadeia de valor SENAR-AR/MS



Fonte: Departamento de Planejamento e Projetos SENAR-AR/MS.

### 3.2.1 Aprimoramento da gestão

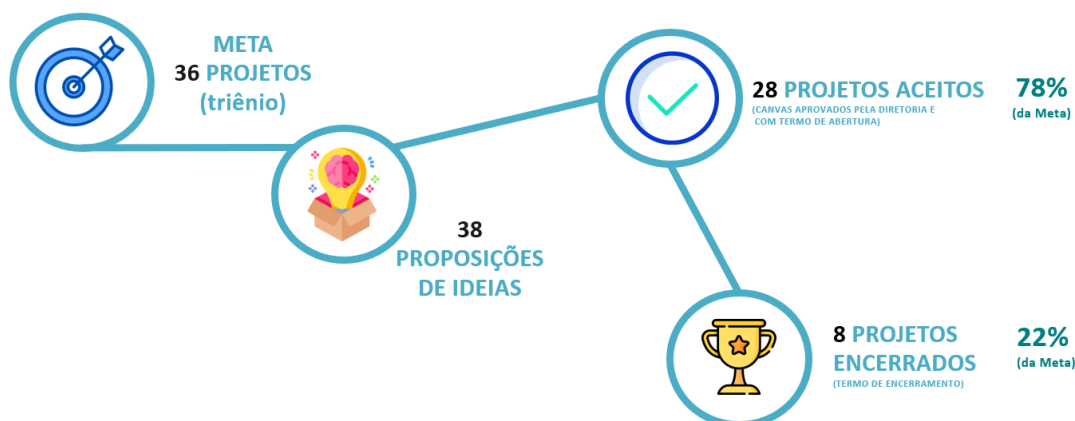
O aprimoramento da gestão é fator essencial para a planejamento de demanda junto aos parceiros, detalhamento do planejamento orçamentário junto aos gestores e para realizar uma efetiva análise dos indicadores de desempenho, aliado a sistematização e unificação de dados, ações que juntas resultam em uma gestão integrada e profissional.

No decorrer de 2019, uma série de iniciativas foram realizadas para alcançar os resultados desejados, sendo elas:

#### 3.2.1.1 Escritório de projetos (PMO)

O Escritório de Projetos do SENAR-AR/MS atua no formato departamental, destinado ao apoio a diversos projetos simultâneos, fornecendo suporte, ferramentas e serviços de planejamento, controle de prazos, custos, qualidade, dentre outros. Abaixo estão listados os resultados já alcançados em um ano de criação do escritório.

Figura 17- Resultados escritório de projetos



Fonte: Departamento de Planejamento e Projetos SENAR-AR/MS.

#### 3.2.1.2 Prêmio Qualidade da Gestão

Desde 2018, o SENAR adotou Modelo de Excelência da Gestão (MEG), trata-se de um modelo sistêmico com conceito baseado no aprendizado e melhoria contínua que se inspira no ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*). Reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações e especialistas do Brasil e do exterior.

No ano de 2019 a instituição participou da edição do PQG – Prêmio Qualidade da Gestão, momento que há uma oportunidade para a entidade ser avaliada e receber

oportunidades de melhorias detalhadas em relatório escrito pelo avaliador para continuidade na busca pela excelência na gestão.

### 3.2.2 Qualidade

Essa diretriz contempla ações para melhorar a qualidade dos cursos oferecidos em contrapartida à quantidade, de forma a tornar os produtos mais atraentes e efetivos, garantindo assim a satisfação dos beneficiados. É avaliada por meio de indicadores específicos da área educacional, tais como: Taxa de ocupação, taxa de cancelamento e taxa de concluintes.

Tabela 15 - Indicadores educacionais

Taxa de ocupação				
Vertente	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
	2016	2017	2018	2019
FPR	60%	56%	63%	89%
PS	49%	41%	53%	91%
Taxa de aprovação				
Vertente	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
	2016	2017	2018	2019
FPR	96%	97%	97%	93%
PS	99%	97%	97%	94%
Taxa de concluintes				
Vertente	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
	2016	2017	2018	2019
FPR	96%	96%	96%	96%
PS	99%	98%	98%	98%
Taxa de cancelamento				
Vertente	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
	2016	2017	2018	2019
FPR	31%	22%	23%	19%
PS	26%	13%	12%	3%

Fonte: SENAR-AR/MS.

Conforme os dados da tabela 15, podemos observar que os resultados do indicador taxa de ocupação, teve seu percentual aumentado consideravelmente de 2019 em relação a 2018 em todas a vertentes de atuação. Assim, a entidade realizou ações para melhorar o desempenho dos índices, por meio do aprimoramento do processo de levantamento de demanda no PAT (melhor compreensão da demanda), atualização de cursos do catálogo ofertado, além de ações de supervisão à instrutoria e monitoramento mensal de metas pela Unidade Educacional, juntamente com a Diretoria, o que levou à melhoria dos resultados em 2019, em relação a 2018.

---

A taxa de cancelamento vem apresentando níveis decrescentes ao longo dos últimos anos. No entanto, tais cancelamentos ainda acontecem por inúmeras variáveis, entre elas: inconsistência no levantamento de demanda por parte dos parceiros, indisponibilidade de instrutores, adversidades climáticas e sazonalidade da produção. A fim de mitigar este problema é realizado de forma sistemática o trabalho de supervisão, por meio de acompanhamento e orientações aos parceiros. A diminuição do percentual de 4% (FPR) e 9% (PS), quando comparamos os dados de 2019 com os de 2018, se dá devido a implantação de práticas de gestão mais efetivas e eficientes, junto aos parceiros, onde evidenciamos o verdadeiro papel da mobilização, mostramos os trâmites realizados desde o planejamento até a entrega de certificados aos participantes e os impactos na efetividade das ações quando estas etapas são falhas.

Os resultados da taxa de concluintes se mantiveram estáveis por conta da capacidade técnica dos instrutores, metodologia de ensino aprendizagem focada no desenvolvimento de competências práticas aliadas à teoria, a partir da realidade do meio rural; efetividade das supervisões técnicas e pedagógicas, portfólio de cursos aderente às necessidades de mercado e mobilização adequada dos participantes.





### 3.2.3 Desenvolvimento de Programas e Projetos Especiais

Os programas e projetos especiais de FPR são as programações educativas que atendem as diversas demandas do mercado de trabalho. Da mesma forma, os programas e projetos especiais de PS atendem a determinadas demandas sociais, ambas com prazo pré-determinado de duração - início, meio e fim - e se prestam a um propósito exclusivo e singular.

As iniciativas contam com recursos financeiros e instrucionais específicos e capacitação diferenciada para os instrutores que irão atuar. Podem ainda atender à necessidade verificada de capacitação determinada por legislação vigente (sanitária, trabalhista, ambiental, etc.) ou de lacunas observadas no meio rural.

Na regional do MS, há um portfólio amplo de programas e projetos especiais, os quais vislumbram atender a contento as mais variadas necessidades do meio rural sul mato-grossense, como apresentado nas tabelas abaixo.

Figura 18 - Resultados físicos e financeiros dos Programas e Projetos Especiais de Promoção Social

<b>PROGRAMAS E PROJETOS ESPECIAIS DE PROMOÇÃO SOCIAL</b>	 <b>TURMAS</b>	 <b>ALUNOS</b>	 <b>CARGA HORÁRIA</b>	 <b>ORÇAMENTO</b>
PROGRAMA AGRINHO PS	6.000	160.000	200.000	R\$ 865.593,75
PROGRAMA SAÚDE DO HOMEM E DA MULHER PS	48	4.833	376	R\$ 657.970,41
PROJETO PINGO D'ÁGUA PS	35	8.797	6.452	R\$ 907.191,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.083</b>	<b>173.630</b>	<b>206.828</b>	<b>R\$2.430.755,16</b>

Fonte: SENAR-AR/MS.

Abaixo são apresentadas os principais resultados a cada Programa e Projeto Especial na área de Promoção Social.

#### **PROGRAMA AGRINHO**

Destaca-se o Programa Agrinho como o maior programa de responsabilidade social do SENAR-AR/MS. A iniciativa que desperta a consciência de cidadania por meio do desenvolvimento de temas transversais, tem como linha condutora a ética e a sustentabilidade, com foco na conexão campo-cidade. Em 2019, a iniciativa beneficiou a rede pública de ensino, municipal e estadual, em 72 municípios do estado do Mato Grosso do Sul.

#### **SAÚDE DO HOMEM E DA SAÚDE DA MULHER**

Os Programas Saúde do Homem e Saúde da Mulher são voltados para a promoção da saúde e prevenção de doenças de homens e mulheres do meio rural.

Incluindo informação e diagnóstico de doenças, possibilitando o cuidado da saúde integral da mulher rural, contribuindo assim para aumentar sua autoestima e melhorar a qualidade de vida.

## PINGO'ÁGUA

O Projeto Pingo D'Água, leva atendimento odontológico às comunidades rurais de forma gratuita com utilização de unidades móveis de atendimento terrestre equipadas com todo aparato de um consultório odontológico convencional. Em 2019 foram atendidas 8.797 pessoas.

Figura 19 - Resultados físicos e financeiros dos Programas e Projetos Especiais de Formação Profissional Rural

PROGRAMAS E PROJETOS ESPECIAIS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL RURAL	TURMAS	ALUNOS	CARGA HORÁRIA	ORÇAMENTO
CNA JOVEM	5	1.297	18	R\$ 42.981,32
LÍDER MS	4	185	99	R\$ 340.356,15
SENAR FORTE	23	328	162	R\$ 110.942,14
PROGRAMA ESPECIAL MULHERES EM CAMPO	6	90	240	R\$ 41.714,66
SENAR JOVEM APRENDIZ	41	688	3.440	R\$ 803.839,29
PROGRAMA EMPREENDEDOR RURAL	1	16	80	R\$ 26.584,80
NEGÓCIO CERTO RURAL - NCR	84	960	6.018	R\$ 1.223.410,44
PROGRAMA INCLUSÃO DIGITAL	107	961	1.712	R\$ 243.418,41
<b>TOTAL</b>	<b>271</b>	<b>4.525</b>	<b>11.769</b>	<b>R\$2.833.247,21</b>

Fonte: SENAR-AR/MS.

Abaixo são apresentadas os principais resultados a cada Programa e Projeto Especial na área de Formação Profissional Rural.

### CNA JOVEM

No ano de 2019 houve a realização de 5 (cinco) “Encontro Jovens da Agropecuária”, com a média de 260 jovens por evento, nos municípios de Campo Grande, Chapadão do Sul, Maracaju e Três Lagoas. Esses eventos promovem a troca de experiência e integração dos participantes, visto que são feitos com o objetivo de incentivar a liderança na juventude rural, bem como despertá-las quanto a necessidade de dialogar sobre sucessão familiar e protagonismo no agronegócio.

### LÍDER MS

O Programa Líder MS tem como objetivo capacitar líderes para assumirem novas frentes de atuação no setor rural. Sua terceira edição finalizou no mês de outubro de 2019 com a participação de 37 participantes de diferentes regiões do

---

estado. O programa teve duração de 24 meses, organizados em 10 ciclos com capacitação e aulas presenciais em 7 municípios, também oportunizou visita técnica nacional e internacional.

## **SENAR FORTE**

O SENAR FORTE consiste em capacitações para dirigentes e colaboradores sindicais, com foco em atuação institucional, gestão, inovação e prestação de serviços dos Sindicatos Rurais de Mato Grosso do Sul, principais parceiros do SENAR-AR/MS.

Houve também a realização do “Encontro Técnico Senar Forte: O Conhecimento em Diferentes Perspectivas”, ação que atendeu os objetivos propostos e apresentou resultados positivos, considerando o número expressivo de 60 sindicatos rurais e 177 pessoas presentes, bem como mais de 95% da avaliação geral atribuída pelos participantes, terem ficado entre as notas 8, 9 e 10.

## **NEGÓCIO CERTO RURAL**

Negócio Certo Rural (NCR) é um programa de gestão da propriedade rural destinado aos produtores rurais. O programa oferece ferramentas de análise mercadológica, cálculo de custo de produção, controles internos e planejamento administrativo, financeiro e operacional da propriedade, por meio da elaboração de um Plano de Negócio. O Programa Negócio Certo Rural está diretamente relacionado com os produtores assistidos pela Assistência Técnica e Gerencial – ATeG, pois uma etapa que condiciona o início dos trabalhos de assistência.

## **MULHERES EM CAMPO**

Mulheres em campo é um programa para desenvolver competências de empreendedorismo e gestão, visando o desenvolvimento pessoal e da propriedade rural. É voltado especialmente para mulheres, pois a contribuição feminina frente aos negócios familiares vem sendo cada vez mais relevante no agronegócio, em especial na pequena propriedade rural.

## **SENAR JOVEM APRENDIZ**

O Programa SEJA - Senar Jovem Aprendiz Rural, instituído pela Lei Federal nº 10.097/2000, foi criado com o objetivo de estimular o jovem a vivenciar a primeira oportunidade formal no mercado de trabalho, respeitando o processo de formação e

---

desenvolvimento integral e garantindo seus direitos trabalhistas e previdenciários, sem prejuízo a educação formal.

Totalizou 16 turmas no ano, é importante ressaltar que muitas empresas que possuem duas ou mais classificações de negócio e podem optar por outro integrante do Sistema S estão optando pelo atendimento do SENAR-AR/MS, justificado pelo bom trabalho desenvolvido pela instituição.

### **PROGRAMA EMPREENDEDOR RURAL**

O Programa Empreendedor Rural – PER desenvolve o empreendedorismo rural. Por meio de ferramentas de gestão e elaboração de projetos, além de abordar os temas como: sucessão familiar, aspectos jurídicos relacionados à propriedade e custos do processo produtivo.

### **INCLUSÃO DIGITAL**

O Programa Inclusão Digital abre oportunidades de crescimento a homens e mulheres do campo, com capacitações sobre o uso adequado e eficiente das novas tecnologias, do computador e da internet. Com duração de 16 horas, os cursos de inclusão digital ensinam noções básicas de informática, como criar um e-mail e como navegar no site do Sistema CNA/SENAR, o Canal do Produtor, que traz, todos os dias, informações importantes para quem trabalha na área rural. Em 2019 foram atendidas 110 turmas com mais de 980 pessoas beneficiadas.



---

### 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 formular plano de ações para medidas corretivas.

#### 3.3.1 Estágio de desenvolvimento

Em 2019 foi tomada a decisão de adiantar o final do ciclo de PE (2016-2020) em decorrências das inúmeras mudanças no contexto da instituição conforme detalhado em item subsequente. Portanto, este foi o último ano do ciclo atual. A instituição entende que este período teve diversos avanços na operação do SENAR, com aumento significativo nos atendimentos de ATeG, inauguração do Centro de Excelência, aperfeiçoamento da gestão interna, entre inúmeras ações que são detalhadas neste relatório.

#### 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, desenvolvido a partir do novo planejamento estratégico para o período de 2020-2024, detalhando as ações a serem executadas pelo SENAR-AR/MS no ano de seguinte, com a respectiva previsão orçamentária de cada ação. Através do processo de planejar o próximo ano utilizando o PAT é possível:

- Identificar as necessidades do mercado transformando-as em oportunidades de negócios e desenvolvimento para o meio rural;
- Adequar a capacidade operativa do SENAR-AR/MS aos diferentes tipos de eventos de modo a atender as demandas identificadas nas parcerias estabelecidas;
- Desenvolver competências empreendedoras, gerenciais e técnicas nos trabalhadores e produtores rurais por meio de capacitações (cursos, treinamentos, palestras, dias de campo e seminários), com vistas ao bom desempenho de suas atividades profissionais e o fortalecimento da atividade agropecuária;

- Desenvolver competências de liderança em gestores e dirigentes sindicais, com vistas ao fortalecimento institucional das organizações e instituições do setor.
- Acompanhar e orientar o desenvolvimento das atividades agropecuárias, por meio da assistência técnica e gerencial junto aos produtores rurais;
- Garantir a adequada distribuição dos eventos de Formação Profissional Rural por vocação e principais atividades econômicas nos municípios;
- Permitir uma operacionalização adequada das ações;
- Orientar a equipe e os parceiros no cumprimento das metas programadas;
- Facilitar a comunicação entre as partes envolvidas, reduzindo a assimetria de informações.

A metodologia utilizada para elaboração do PAT tem como referencial os documentos do SENAR Central, referentes: (i) Mercado de Trabalho - Documento Norteador: que orienta sobre a coleta de dados primários e secundários, a metodologia e os indicadores a serem utilizados, com vista à elaboração do planejamento das ações; (ii) Série Metodológica nº 2 e 4 - Processo da Formação Profissional Rural e da Promoção Social: que contém informações sobre esses processos educacionais e aborda a sequência lógica em que se desenvolvem as etapas de planejamento, operacionalização e avaliação do PAT.

### 3.3.3 Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica

No ano de 2019 foi realizado um trabalho em conjunto com todas as unidades do SENAR, momento que houve o levantamento de todos os indicadores existentes e formulados indicadores que seriam pertinentes para a gestão. A construção foi baseada na metodologia estabelecida na Portaria SEGECEX nº 33/2010 do Tribunal de Contas da União. Esses indicadores foram monitorados mensalmente na reunião de gestores. Durante o ano houveram ajustes na organização do trabalho e mudanças de pessoal, estes fatos inviabilizaram o acompanhamento efetivo de poucos indicadores. Seguem abaixo o quadro mensal dos indicadores estratégicos do SENAR-AR/MS e também Tabela 17 com indicadores aferidos pelo Centro de Excelência em Bovinocultura de corte.

Tabela 16 - Indicadores do SENAR-AR/MS

INDICADORES	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
% Horas consultoria destinadas ao atendimento	70,89%	65,86%	77,35%	77,60%	77,70%	74,60%	76,50%	77,10%	71,30%
Custo médio por propriedade (R\$)	331,01	419,27	400,63	357,67	380,74	413,28	323,78	370,69	413,2
Custo efetivo por hora (R\$)	80,04	70,56	69,49	71,25	71,82	72,62	69,28	70,89	72,52
Taxa de ocupação de eventos	88,90%	95,81%	67,25%	74,55%	83,62%	80,00%	81,73%	81,27%	82,42%
Avaliação do evento (NPS)	71,1	72,75	69,05	75,16	72,15	74,8	78,76	78,14	78,72
Taxa de economicidade na licitação	34%	36%	27%	5%	41%	10%	44%	25%	43%
Liquidez imediata (meses)	18,31	17,7	17,63	16,63	14,83	14,46	14,53	14,28	14,44

Fonte - SENAR-AR/MS.

Tabela 17 - Indicadores do Centro de Excelência

NOME DO INDICADOR	CENTRO DE EXCELÊNCIA		
	1º PROCESSO SELETIVO	2º PROCESSO SELETIVO	3º PROCESSO SELETIVO
Taxa de inscrição	4	6,4	2,5
Índice de Entrevista	2,2	3,4	1,8
Taxa de matrícula	84%	100%	87%
Taxa de desistência	7%	25%	18%
Taxa de reprovados	4%	5%	*
Taxa de frequência	89%	92%	88%
Taxa de evasão	20%	18%	12%

Fonte – SENAR-AR/MS.

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

O planejamento estratégico não é estático e deve ser reavaliado quando as condições ambientais sofrerem variações. O sistema S vem sofrendo questionamentos sobre a efetividade de suas ações em prol do público-alvo, há um alto risco de mudanças na legislação que regula os repasses destinados à entidade e o Relatório de Auditoria Anual de Contas da Controladoria Geral da União - CGU apontou não haver relação entre as ações executadas anualmente e o Planejamento Estratégico SENAR-AR/MS 2016 - 2020, ou seja, falta alinhamento estratégico. Tais fatores levaram à decisão de antecipar o fim do ciclo 2016 – 2020.

---

Para a condução da elaboração do novo planejamento foi contratada uma empresa terceirizada para realizar o trabalho. Houve envolvimento de toda a instituição, sendo um momento de integração e colaboração. Para o desenvolvimento do processo, foi elaborado um cronograma dividido em etapas, conforme tópicos abaixo:

- Etapa 1: Reunião de Alinhamento - Kick-off do projeto com a Diretoria do SENAR e com a Presidência;
- Etapa 2: Capacitação do corpo gerencial - Treinamento em metodologia de Planejamento Estratégico com a participação de 28 gestores;
- Etapa 3: Análise de Ambiente - Workshop com grupos de gestores para levantamento de fatores externos e de seu impacto nos processos do SENAR (FOFA);
- Etapa 4: Definição da Visão - Reunião com a Diretoria do SENAR para desdobramento das informações coletadas nas etapas anteriores;
- Etapa 5: Estabelecimento de Estratégias - Preparação de recomendação e validação com a Diretoria;
- Etapa 6: Criação de indicadores e metas - Entrevistas individuais com todos os gestores;
- Etapa 7: Desenvolvimento dos planos de ação - Entrevistas individuais com todos os gestores
- Etapa 8: Validação e Formatação do Documento - Reuniões com a Diretoria para revisar os projetos estratégicos, processos da Cadeia de Valor, metas e planos de ação respectivos e elaboração do documento final.
- Etapa 9: Apresentação dos objetivos, projetos, cadeia de valor, metas e planos de ação para todos os colaboradores.

No decorrer dos trabalhos do novo planejamento sentiu-se a necessidade de estruturar uma nova unidade, Unidade de Inteligência de Negócios com a missão de estreitar o relacionamento com grandes clientes/contribuintes, para subsidiar a tomada de decisões e contribuir com o alcance de seus objetivos estratégicos. Trata-se de um projeto estruturante e alinhado tanto aos objetivos do planejamento do ciclo 2016/2020 (Ampliar as redes de contato e as relações com os aliados estratégicos),

---

quanto ao planejamento do ciclo 2020/2024 (Estreitar relações com grandes contribuintes), sendo assim optou-se em criar a unidade ainda no ano de 2019.

### 3.3.5 Envolvimento da alta direção (Diretores)

O envolvimento da alta direção foi efetivo ao longo do ano, por meio de reuniões semanais entre superintendência e as diretorias técnica e administrativa, os quais periodicamente repassam as diretrizes e orientações aos gerentes das unidades para alinhar e dar encaminhamento nas atividades.

A Superintendência também acompanhou os indicadores de resultados, que são submetidos à apreciação dos Conselhos Administrativo e Fiscal.

### 3.3.6- Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico

Os gerentes de unidades, a partir das deliberações periódicas com seus diretores repassam as orientações junto aos seus coordenadores de áreas.

Houve o acompanhamento mensal dos indicadores de desempenho pelos coordenadores, de maneira ágil e com tempo hábil para implementar medidas corretivas para melhorar a performance no decorrer do ano.

Trimestralmente são elaborados relatórios de prestação de contas para o SENAR Central, e as áreas trabalham em conjunto para analisar o resultado do trimestre e caso necessário, são feitos planos de ações para correções.

### 3.3.7 Principais desafios e mudanças previstas

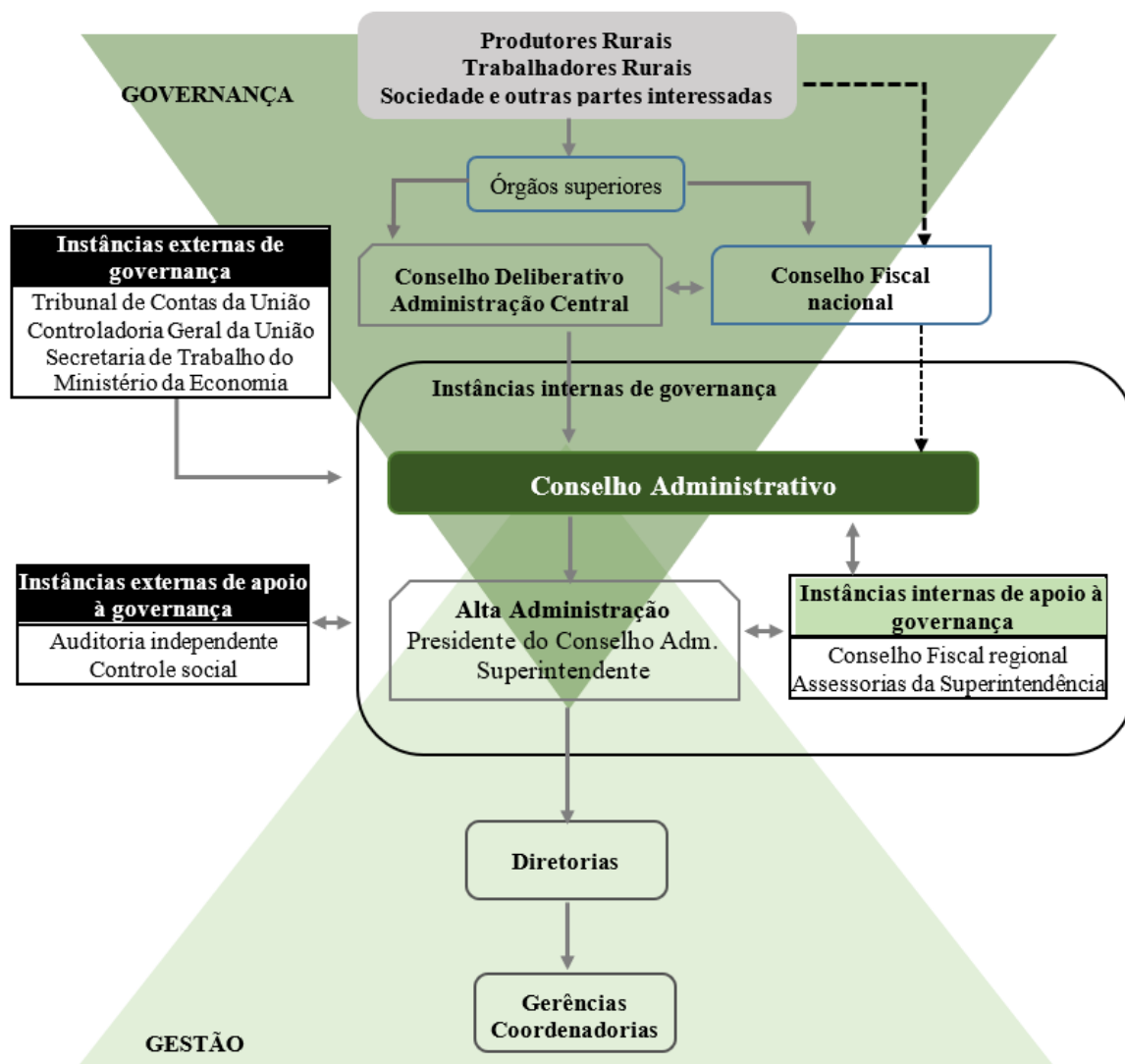
Atento ao dinamismo do mercado, a busca por mão de obra qualificada ou por novas tecnologias, o SENAR irá iniciar um novo ciclo de Planejamento Estratégico em 2020 que está alinhado aos novos cenários, tanto das necessidades dos clientes quanto as prováveis mudanças políticas-econômicas, por exemplo, caso se concretize a Reforma Tributária, todo o sistema S será afetado, inclusive o SENAR, portanto ações proativas já estão sendo pensadas para mitigar o risco de um possível corte na arrecadação.

## 4. GOVERNANÇA

### 4.1 DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

A figura a seguir ilustra o sistema de governança da Administração Regional do SENAR no Mato Grosso do Sul:

Figura 20 - Representação do sistema de governança corporativa no SENAR-AR/MS




Fonte: SENAR-AR/MS, elaborado a partir do Referencial Básico de Governança do TCU<sup>2</sup>


<sup>2</sup> BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.


A referida estrutura está contemplada no Regimento Interno da instituição, onde é possível verificar as instâncias internas de governança, as instâncias internas de apoio, a administração executiva, a gestão tática e operacional<sup>3</sup>.


Em nível nacional, o SENAR é administrado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA e dirigido por um Conselho Deliberativo de composição tripartite, integrado por representantes do governo, da classe patronal rural e da classe trabalhadora.


Em nível estadual, o SENAR-Administração Regional de Mato Grosso do Sul é administrado pela Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso do Sul-FAMASUL e dirigido por um Conselho Administrativo, formado por representantes da classe patronal rural, da classe trabalhadora e da Administração Central do SENAR.


 O Conselho Deliberativo é o órgão superior de deliberação e normatização dos objetivos do SENAR, no que se refere ao planejamento, estabelecimento de diretrizes, organização, coordenação, controle e avaliação das atividades em todo território nacional. Seus membros são indicados pelo período de três anos, de forma coincidente com o mandato da Diretoria da CNA.



 O Conselho Fiscal nacional é o é o órgão responsável por acompanhar e fiscalizar a execução financeira e orçamentária da Entidade. Seus membros possuem mandato coincidente com o mandato do Conselho Deliberativo.



 O Conselho Administrativo (instância interna de governança) é o órgão máximo no âmbito da Administração Regional do SENAR no Mato Grosso do Sul. Possui mandato de três anos e tem a função de fixar políticas de atuação institucional, notadamente no que se refere ao planejamento, estabelecimento das diretrizes, organização, coordenação, controle e avaliação das atividades. Também cumpre as diretrizes emanadas do Conselho Deliberativo para consecução dos objetivos da Entidade. As competências do conselho e do seu presidente estão previstas no Regimento Interno.



<sup>3</sup> A estrutura está contemplada no artigo 5º do Regimento Interno do SENAR e respeita as premissas do Decreto nº 566/1992. O Regimento e demais normas gerais podem ser acessados no endereço: <http://senarms.org.br/regimento-e-leis>





O Conselho Fiscal regional (instância interna de apoio), por sua vez, é o órgão colegiado responsável pela fiscalização dos atos e fatos administrativos, relacionados com atividades econômicas, financeiras e contábeis desenvolvidas pela Entidade em âmbito estadual. É composto por três membros, indicados pela FAMASUL, pela Federação dos Trabalhadores da Agricultura do MS e pelo SENAR-AC, para mandato de três anos que coincide com o mandato do Conselho Administrativo. As atribuições do conselho estão previstas no Regimento Interno.



A Superintendência é o órgão de execução 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) Diretoria Administrativa e Financeira: coordena e executa as atividades de administração de bens patrimoniais, compra de materiais, contratação de serviços, tecnologia da informação, administração de pessoal, 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. Aliado a isso, 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. As demais atribuições estão previstas no Regimento Interno do SENAR-AR/MS;

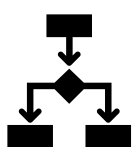


b) Diretoria Técnica: subsidia o Conselho Administrativo e o Superintendente na formulação das políticas técnicas para os temas educacionais, técnicos relacionados às cadeias produtivas do agronegócio, comunicação, marketing institucional. Também coordena a execução e avaliação dos projetos e atividades de FPR e PS, concebe as diretrizes do Plano Anual de Trabalho-PAT, desenvolve e promove a gestão de projetos e programas, elabora relatórios gerenciais,



c) Assessorias: prestam assistência direta à Superintendência, nas suas áreas de formação, conhecimento e domínio técnico. Estão representadas pela Assessoria de Gestão Estratégica, Assessoria Jurídica, Assessoria Técnica e Assessoria de Controle Interno;





As unidades operativas (Administrativa; Financeira; Tecnologia da Informação; Educacional; Técnica; Inteligência de Negócios; Comunicação), representadas pelas gerências e coordenadorias, têm suas atribuições previstas no Manual de Gestão de Pessoas do SENAR-AR/MS e também executam outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Superintendente.



Na condição de instância externa de apoio, a entidade também conta com auditorias externas (independentes) feita por empresas contratadas para esta finalidade. As auditorias examinam e emitem parecer sobre as prestações de contas trimestrais e anuais destinadas à Administração Central, bem como sobre as demonstrações contábeis da Entidade.

---

## 4.2. GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

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

O conteúdo a seguir reflete a avaliação da gestão acerca dos controles internos administrativos no âmbito do SENAR-AR/MS.

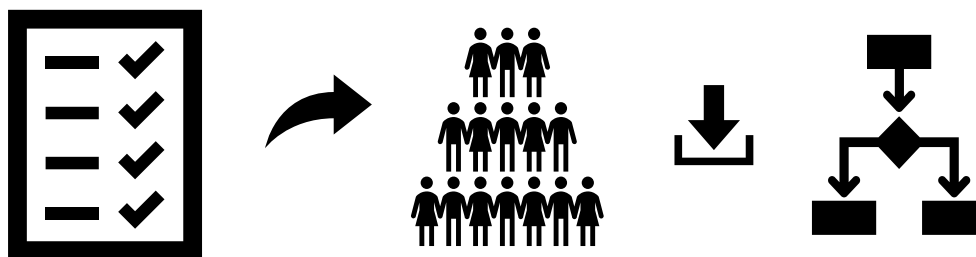
No tocante ao ambiente de controle, adota-se uma série de políticas voltadas para mitigar riscos e melhorar processos, posto que a alta administração entende que os controles internos dão suporte ao funcionamento da instituição e contribuem para o atingimento dos seus objetivos.

Dentre essas políticas, 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, 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 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 Regulamentos 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, no exercício de 2018 a administração aprovou o Código de Conduta da regional, com vistas a contribuir para melhoria do ambiente de controle e para implementação de boas práticas de governança. O conteúdo está acessível a funcionários, fornecedores de bens, prestadores de serviço e parceiros.

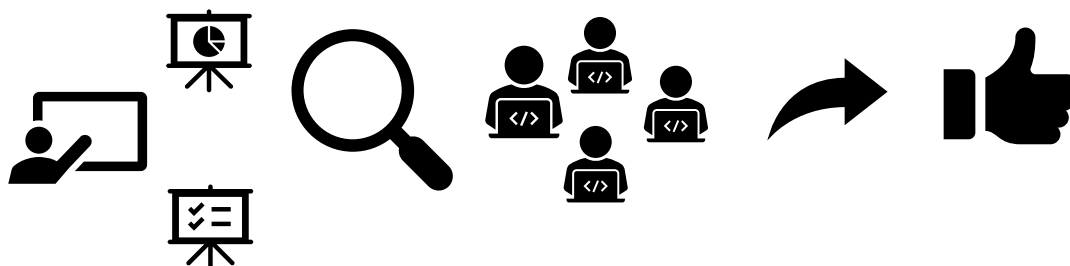


Em se tratando do quesito de *avaliação e gestão de riscos institucionais*, importante esclarecer que, por ora, o SENAR não dispõe de uma política ou metodologia estruturada para esta finalidade, o que estava sendo viabilizado em 2019 pela Administração Central, para implantação padronizada a critério das regionais, com previsão para 2020.

Paralelo a isso, conforme demonstrado no tópico precedente, 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 fiscais (regional e nacional) e pelos conselhos administrativo e deliberativo 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-AC são tratadas pelas gestões competentes e acompanhadas pela Superintendência e pelo próprio Conselho de forma quadrimestral, 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 não dispõe de unidade de auditoria interna. Os procedimentos de auditoria realizados na UPC ficam a cargo da Administração Central do SENAR, 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, aprimoradas ao longo de 2019, 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.

A entidade disponibiliza canais gratuitos de atendimento ao cidadão, como segue:



#### 5.1.1 Telefônico

(67) 3320 - 6900, das 7h30 às 17h30, com atendimento de segunda a sexta-feira.



#### 5.1.2 Virtual

Portal do site do SENAR-AR/MS, por meio do Fale Conosco: <http://senarms.org.br/contact>. Conforme registro do portal, entre os meses de janeiro e dezembro de 2019 foram recebidos, aproximadamente, 730 e-mails de usuários que solicitaram informações sobre cursos, programas, workshops, calendário de eventos e demais atividades da instituição. Importante destacar que os cidadãos também utilizam a ferramenta para a manifestação de dúvidas, sugestões, elogios e críticas.

O significativo envolvimento da população com este canal reflete, ainda, o alto número de acessos ao site da instituição. O relatório do portal aponta os seguintes registros no ano:

- Total de acessos: 673.713.
- Entre as páginas mais visitadas estão:
  - Processo Seletivo- 106.835 acessos
  - Catálogo de Cursos- 77.383 acessos
  - Filtro de busca por Cursos – 46.002
  - Certificado Online – 27.008 acessos
  - Fale Conosco - 10.694 acessos
  - Downloads de documentos – 8.818
  - Cursos da Linha de Ação Pecuária – 7.534 acessos
  - Programas e Projetos - 6.811
  - Transparência – 6.002

---

### 5.1.3 Presencial

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

Entre janeiro e dezembro de 2019, o local registrou o atendimento de, aproximadamente, 2.050 pessoas no espaço de recepção ao cidadão. Importante ressaltar que o número não considera o público registrado nos eventos do SENAR-AR/MS realizados no referido período.

### 5.1.4 Impresso

O projeto de fortalecimento da comunicação com o público externo e do marketing institucional produziu e lançou em 2016 o Informativo Sistema Famasul. Viabilizado a partir de um Termo de Cooperação Técnica e Financeira entre SENAR-AR/MS e Famasul, o produto possibilitou uma ampliação do relacionamento estratégico junto aos seus públicos-alvo.

A partir dos bons resultados registrados com a experiência, o produto teve continuidade nos anos de 2017, 2018 e 2019, reforçando a visibilidade da missão e visão institucionais, além de tornar públicas, cada vez mais, as atividades diversas desenvolvidas pela entidade tais como cursos, programas, workshops, participação em exposições e feiras agropecuárias.

Figura 73- Informativo do SENAR-AR/MS



Fonte: Unidade de Comunicação e Marketing - SENAR-AR/MS.

Versão impressa: o Informativo Famasul é produzido mensalmente com tiragem de 3 mil unidades por edição. Sua distribuição é feita aos 69 sindicatos rurais de Mato Grosso do Sul, que foram orientados a entregarem exemplares prioritariamente aos alunos dos cursos técnicos e demais capacitações, associados e, por fim, à população geral, no comércio, escolas, órgãos públicos e privados.

O informativo também é encaminhado às secretarias estaduais, Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, Câmara Municipal de Campo Grande, aos principais veículos de comunicação na capital e no interior, 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).

Ainda há o envio a entidades do Sistema S do estado (Sebrae/MS, Senac/MS e Senai/MS), à OCB/MS, Embrapa Gado de Corte (Campo Grande), Embrapa Pantanal (Corumbá), Embrapa Agropecuária Oeste (Dourados), Governadoria, além de Senar Central e todas as federações de agricultura e pecuária do país.

Versão digital: todas as edições do informativo produzidas entre 2016 e 2019 foram divulgadas na versão digital nos endereços eletrônicos do Senar/MS e Famasul respectivamente:

(<http://senarms.org.br/informativos>)

(<https://portal.sistemafamasul.com.br/informativo>).

---

Em 2019, as 11 edições produzidas e disponibilizadas na versão digital contabilizaram 1.974 leitores, somando 147.377 visualizações, com tempo médio de 2,3 minutos.



### 5.1.5 Mídias Sociais

Com um novo gerenciamento das redes sociais a partir de 2016, foram realizadas campanhas de marketing que estruturaram e divulgaram as mídias de forma mais eficiente.

Em 2019, 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, com registro completo das interações dos usuários que enviam comentários, questionamentos, sugestões ou críticas.

As demandas recebidas por qualquer um desses meios são respondidas de forma humanizada, rápida e eficiente. É dada atenção especial à linguagem adequada e recomendada a cada tipo de mídia, considerando a estrutura textual e imagética.

Em 2019, as redes sociais deram origem a 7.373 visitas aos sites do Sistema Famasul.



#### 5.1.5.1 Facebook

Por dia foram feitas, no mínimo, duas postagens das ações do Senar/MS nesta rede social. De janeiro a dezembro de 2019, o total foi de 904 posts, com 59 mil seguidores e 182 interações.



#### 5.1.5.2 Instagram

No período foram feitas, em média, duas postagens por dia sobre as atividades da instituição. De janeiro a dezembro de 2019, o total foi de 807 posts, com 12.200 seguidores e 69 mil interações.





### 5.1.5.3 Twitter

Seguindo a média de postagens das redes sociais, foram feitas, diariamente, no mínimo duas publicações a respeito das ações da entidade. De janeiro a dezembro de 2019, atingiu total de 5.537 seguidores. Foram feitos 293 posts, com 174.772 impressões.



### 5.1.5.4 LinkedIn

Plataforma que passou a compor o rol das redes sociais do Senar/MS a partir de 2019 com o objetivo de ampliar a divulgação de suas atividades nos mais diversos ambientes de negócio e trabalho. O balanço aponta que, em dezembro do referido período, haviam 3.308 conexões e que foram feitas 143 postagens, com 4.173 interações (sendo média de 29 interações por post).



### 5.1.6 Youtube

O canal de vídeos do SENAR-AR/MS contempla os vídeos institucionais, campanhas publicitárias, convites e resumos de eventos, boletins Giro Rural, programa Canal Sistema Famasul e, mais evidenciado em 2019, a série “Transformando Vidas”. Entre janeiro e dezembro, foram publicados 61 vídeos.



### 5.1.7. Vídeos Transformando Vidas

Os vídeos da série “Transformando Vidas” passaram a ser produzidos em 2019 com a finalidade de dar maior visibilidade ao trabalho desenvolvido pela Assistência Técnica e Gerencial do Senar/MS e divulgar as principais cadeias produtivas de MS. Cada edição tem duração média de 3 minutos, sendo divulgada uma vez por semana em todas as redes sociais, nos sites da instituição e encaminhados via WhatsApp para os públicos-alvo. No período, foram produzidas 48 edições.



### 5.1.8 Releases

Em 2019, o Departamento de Comunicação do SENAR-AR/MS elaborou 170 releases sobre as ações desenvolvidas pela instituição, uma média de 14 textos produzidos ao mês, posteriormente encaminhados à imprensa e publicados nas plataformas de comunicação conforme peso estratégico de seus conteúdos.



### 5.1.9 Atendimento à imprensa

Entre janeiro e dezembro de 2019, o Departamento de Comunicação recebeu 262 demandas de veículos de imprensa locais, regionais, nacionais e internacionais, com tempo médio de resposta significativamente rápido, com média de tempo máximo de 24 horas, e envolvimento de fontes técnicas e porta-vozes de todas as áreas da instituição.



### 5.1.10 Clipping

Ao longo de 2019, a presença na mídia, registrada espontaneamente na imprensa local, nacional e regional, foi significativa. Foram ao todo 14.356 citações e 4.406 publicações e, rádios, sites, jornais impressos e reportagens televisivas, com valorização equivalente a R\$ 17.958.524,43.



### 5.1.11 Ouvidoria

Atualmente, a administração regional do SENAR-AR/MS não dispõe de uma Ouvidoria na sua estrutura, entretanto, a Unidade de Secretaria e o Departamento Secretaria da Diretoria são as áreas responsáveis pelo recebimento das demandas que chegam por meios diversos, principalmente e-mails institucionais ou oriundos do Senar Central.



### 5.1.12 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.

Em 2019 o SENAR Central implementou uma estrutura chamada de “Fale com o Sistema CNA SENAR” com o intuito de intensificar o relacionamento com as partes interessadas. A central recebe dúvidas referente a todos os estados e direciona para a regional competente para esclarecer. Os indicadores de atendimento do SENAR-AR/MS estão detalhados na tabela abaixo.

Tabela 18 - Informações sobre o atendimento do fale conosco do SENAR-AC

INFORMAÇÕES SOBRE O ATENDIMENTO			
Tipo da demanda	Qtde. de solicitações	Atendidas	Atendidas no prazo
<b>Denúncias</b>	0	0	0
<b>Reclamações</b>	1	1	1
<b>Sugestões</b>	3	1	1
<b>Informações</b>	44	37	39
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>39</b>	<b>41</b>

Fonte: SENAR-CENTRAL

## 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 19 a seguir:

Tabela 19 - Dados da Transparência

DOCUMENTO	PERIODICIDADE DE ATUALIZAÇÃO	ENDEREÇO PARA ACESSO
<b>Receitas e despesas trimestrais</b>	Até 20 dias após a aprovação da prestação de contas pelos Conselhos (Fiscal e Administrativo / Deliberativo)	<a href="http://senarms.org.br/orcamento-e-execucao-orcamentaria">http://senarms.org.br/orcamento-e-execucao-orcamentaria</a>
<b>Orçamento e execução orçamentária (anual e trimestral)</b>		<a href="http://senarms.org.br/orcamento-e-execucao-orcamentaria">http://senarms.org.br/orcamento-e-execucao-orcamentaria</a>
<b>Orçamento e execução orçamentária trimestral</b>		<a href="http://senarms.org.br/orcamento-e-execucao-orcamentaria">http://senarms.org.br/orcamento-e-execucao-orcamentaria</a>
<b>Demonstrações contábeis e notas explicativas</b>		<a href="http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis">http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis</a>
<b>Estrutura Remuneratória</b>		<a href="http://senarms.org.br/gestao-de-pessoas">http://senarms.org.br/gestao-de-pessoas</a>

<b>Quantitativo de funcionários por cargo</b>	Até 20 dias após a ocorrência de fato modificativo.	<a href="http://senarms.org.br/gest-ao-de-pessoas">http://senarms.org.br/gest-ao-de-pessoas</a>
<b>Relação de dirigentes</b>		<a href="http://senarms.org.br/gest-ao-de-pessoas">http://senarms.org.br/gest-ao-de-pessoas</a>
<b>Relação do corpo técnico</b>		<a href="http://senarms.org.br/gest-ao-de-pessoas">http://senarms.org.br/gest-ao-de-pessoas</a>
<b>Dados de licitações e contratações diretas</b>	Até 20 dias após os atos administrativos	<a href="http://senarms.org.br/licitacoes">http://senarms.org.br/licitacoes</a>
<b>Processos licitatórios e de dispensa</b>		<a href="http://senarms.org.br/transparencia">http://senarms.org.br/transparencia</a>
<b>Orçamento e execução orçamentária de aquisições (Licitações e dispensas)</b>	Até 20 dias após a ocorrência de fato modificativo.	<a href="http://senarms.org.br/orcamento-e-execucao-orcamentaria">http://senarms.org.br/orcamento-e-execucao-orcamentaria</a>
<b>Dados de Contratos (em andamento e finalizadas no exercício)</b>		<a href="http://senarms.org.br/senar-contratos">http://senarms.org.br/senar-contratos</a>
<b>Dados de Transferências</b>		<a href="http://senarms.org.br/transferencias">http://senarms.org.br/transferencias</a>
<b>Relatório de Gestão</b>	Anual, conforme calendário do TCU	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>

Fonte: Diretoria Administrativa e Financeira.

A instituição também publica dados da gestão e indicadores, tais como indicado no Tabela 20, a seguir:

Tabela 20 - Dados da Gestão

<b>Outros documentos</b>	<b>Endereço para acesso</b>	<b>Periodicidade da atualização</b>
<b>Mapa estratégico</b>	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>	Anualmente
<b>Planejamento estratégico</b>	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>	Anualmente
<b>Relatórios de evolução dos objetivos estratégicos</b>	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>	Anualmente
<b>Indicadores de desempenho utilizados na gestão</b>	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>	Anualmente
<b>Estrutura organizacional</b>	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>	Anualmente
<b>Organograma</b>	<a href="http://senarms.org.br/informativos-de-gestao">http://senarms.org.br/informativos-de-gestao</a>	Anualmente

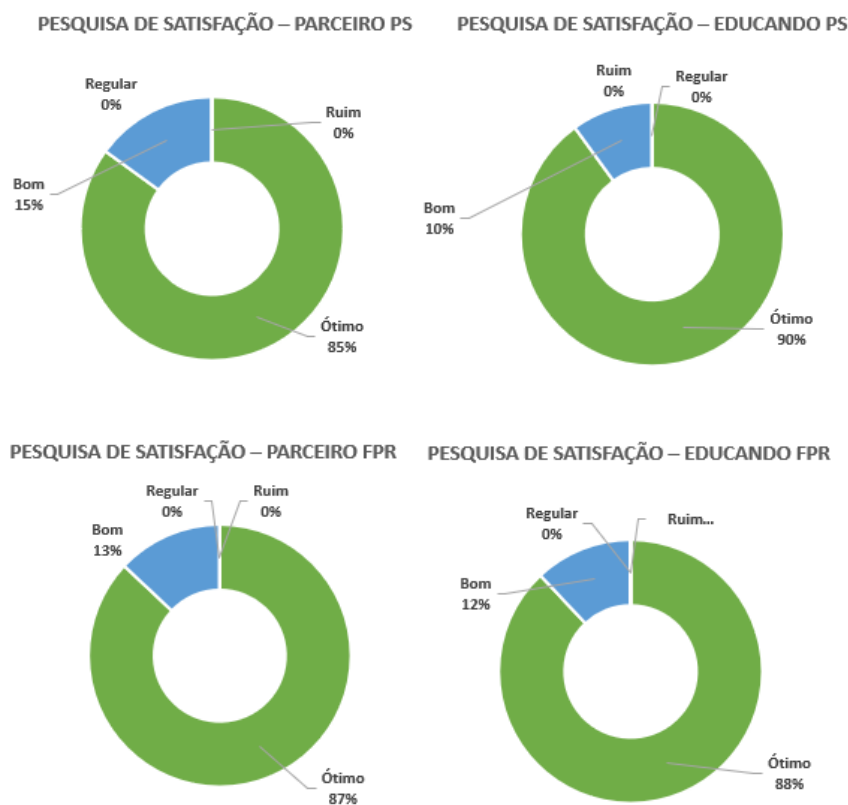
Fonte: Diretoria Técnica.

## 5.3 AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PELOS CIDADÃOS-USUÁRIOS

### 5.3.1 Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

#### 5.3.1.1 Pesquisa de satisfação com parceiros e educandos nas vertentes de FPR E PS

Figura 129 - Resultados pesquisa de satisfação



Fonte SENAR-AR/MS.

Observamos nitidamente que os cursos ofertados, no plano de ação FPR, possuem uma capacidade técnica/pedagógica ótima (88%) e boa (12%), na visão dos participantes dos cursos realizados, e ótima (87%) e boa (13%), declarado pelos parceiros demandantes. Já no plano de ação PS obtivemos o percentual de ótimo (90%) e boa 10%, na visão dos participantes dos cursos realizados e ótima (85%) e boa 15%, declarado pelos parceiros demandantes.

Estes excelentes índices são devido a implantação de boas práticas de gestão, como a realização de reuniões com produtores e demais parceiros, onde apresentamos o portfólio de cursos, por cadeia produtiva, a fim de levantarmos as reais demandas do setor e verificarmos às necessidades de cada região. Esta prática, auxilia no levantamento e foco de atendimento do público alvo (rural), bem como verificação de quais cursos atendem às necessidades, culminando na revisão e

---

elaboração de novos cursos, o que auxiliou na elaboração das Trilhas do Conhecimento, por cadeia produtiva.

A Trilha do Conhecimento é a sequência planejada de ensino e experiência, que tornam o processo de instrução, construção do conhecimento e treinamento de um profissional mais efetivo. Tem por objetivo a produção do conhecimento necessário para aprimorar competências e habilidades que viabilizam e favorecem os resultados da aprendizagem. Esse é um caminho flexível para a constante qualificação de um profissional, sendo essencial para que o mesmo alcance seus objetivos de forma mais assertiva. Possibilita que o estudante desempenhe três tipos de conteúdo: teoria, habilidade e autonomia, sendo essas as qualidades exigidas pelo mercado de trabalho.

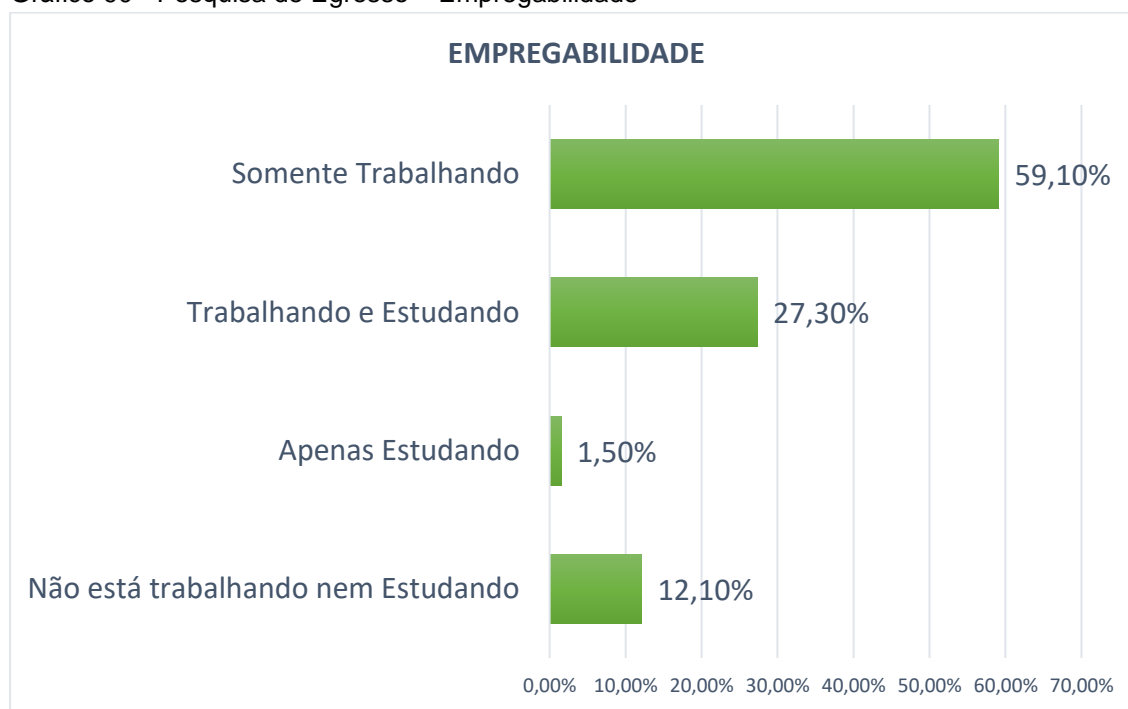
Para o mercado de trabalho, é importante que um colaborador esteja em constante aprendizado, que se mantenha atualizado e qualificado para as funções que exerce. Neste contexto, o interessante é desenvolver diversas competências, tendo um processo documentado com base em uma sequência de aprendizagem que realmente produza resultados positivos e que atenda às necessidades laborais.

#### 5.3.1.2 Pesquisa de Egresso com alunos da Educação Formal

Em 2019 realizamos a primeira pesquisa de egresso na Educação Formal. O objetivo desta pesquisa foi analisar a formação técnica de nível médio ofertada pelo SENAR-AR/MS a ex-alunos em relação a 3 (três) aspectos a saber: a empregabilidade dos egressos, a continuidade dos estudos após a conclusão do curso técnico e a avaliação pelos egressos quanto à formação técnica recebida. Para entendimento, define-se como egresso o aluno que efetivamente concluiu os estudos regulares, estágios e outras atividades previstas no plano de curso e está apto a receber ou já recebeu o diploma de Técnico na sua área de formação.

Para a realização dessa atividade foram entrevistados 66 alunos de um total de 103 concluintes em 2017 do Curso Técnico em Agronegócio. Para maior efetividade desta ação, definimos como metodologia realizar a pesquisa de egresso sempre após 2 anos de conclusão do curso, isso justifica a escolha do curso e alunos.

Gráfico 90 - Pesquisa de Egresso – Empregabilidade



Fonte: Centro de Excelência.

Conforme demonstrado no Gráfico 21, cerca de 86,4% dos alunos entrevistados estão atualmente empregados, sendo 59,1% destes somente trabalhando e 27,3% trabalhando e estudando. Esta taxa de empregabilidade está acima de outras instituições de ensino técnico, como por exemplo a Fundação Indaiatubana de Educação e Cultura (FIEC – Indaiatuba SP), referência nesta modalidade de capacitação, que obteve 57% de empregabilidade no mesmo formato de pesquisa realizada, em abril de 2019.

Gráfico 91 - Pesquisa de Egresso – Continuidade nos Estudos

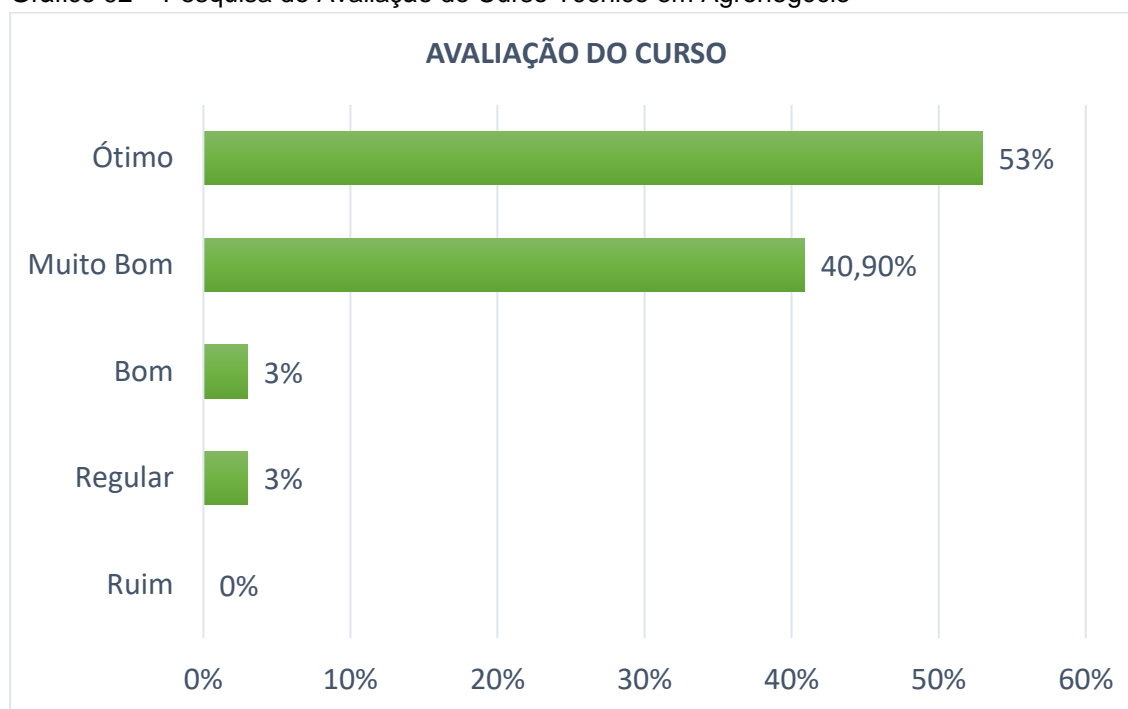


Fonte: Centro de Excelência.

Em relação a continuidade nos estudos após a formação técnica, 69.7% não deram sequência realizando outro curso de nível técnico ou superior e 30,3% realizaram ou estão fazendo outra qualificação. O grande volume de alunos atualmente empregados pode ser um dos motivos pela baixa continuidade dos estudos, visto que o maior objetivo de grande parte dos alunos ao ingressarem no curso técnico é conseguir um trabalho ou crescer profissionalmente no seu atual emprego.



Gráfico 92 – Pesquisa de Avaliação do Curso Técnico em Agronegócio



Fonte: Centro de Excelência.

No critério “Avaliação do Curso”, cerca de 96,9% dos alunos entrevistados classificaram o Curso Técnico em Agronegócio como “Ótimo”, “Muito Bom” ou “Bom”. Este resultado demonstra a assertividade na realização das atividades e o contentamento do público alvo com o serviço ofertado pelo SENAR-AR/MS.

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

Contemplado no item 3.1.5.

## 6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

### 6.1 DESEMPENHO FINANCEIRO DO EXERCÍCIO

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – SENAR-AR/MS, instituído pela Lei 8.315/1991, possui como principal fonte de receita as contribuições compulsórias incidentes sobre a receita bruta da produção rural ou sobre a remuneração paga a empregados pelas pessoas jurídicas que exerçam atividades agroindustriais, agropecuárias, extrativistas vegetais e animais, cooperativistas rurais e sindicais patronais rurais. As rendas são complementadas através dos rendimentos pagos pelas aplicações financeiras, pela celebração de convênios com terceiros que possuem objetivos finalísticos similares ao do SENAR-AR/MS, e pela remuneração em serviços de assistência técnica prestados às empresas privadas.

As reservas são mantidas em bancos oficiais e a rentabilidade negociada seguindo as características de baixo risco e liquidez.

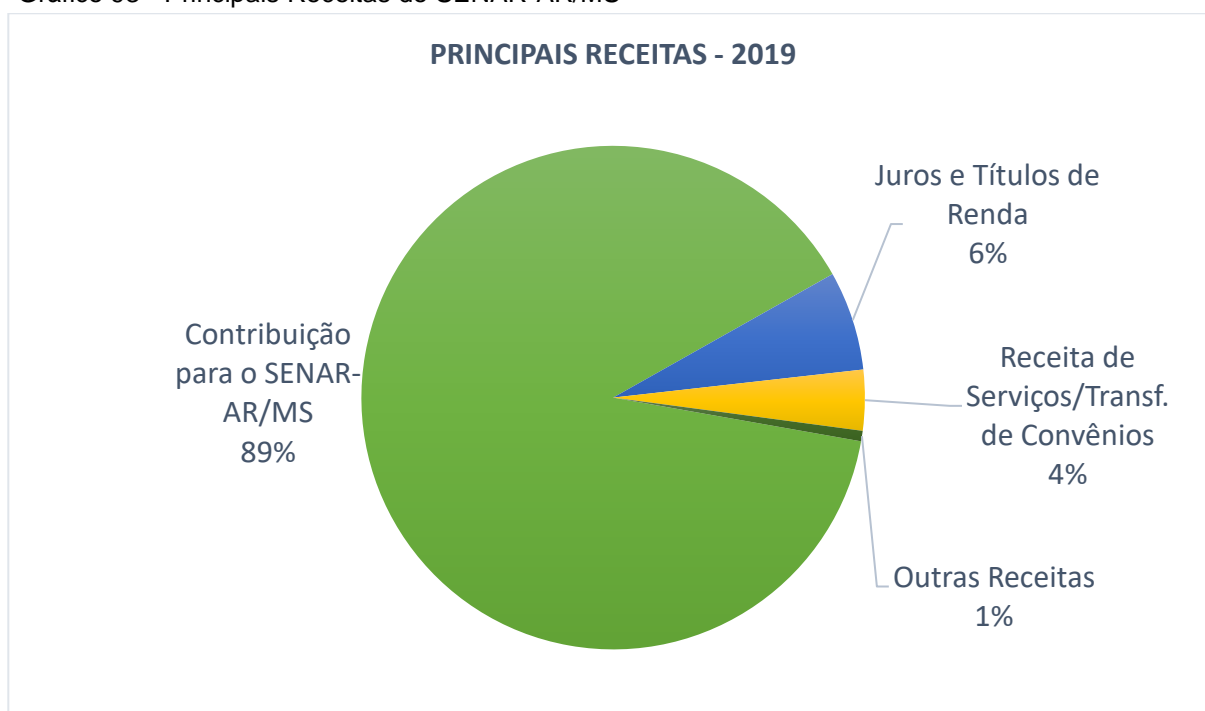
Na tabela a seguir (Receitas do SENAR-AR/MS), podemos visualizar em 2019 um aumento de 6,29% na principal receita do SENAR comparado ao exercício anterior, resultado da maior comercialização na agropecuária em conjunto com a alta do dólar.

Tabela 21 - Principais Receitas

<b>Principais receitas (em milhares de reais)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020 (Orçado)</b>
Contribuição para o SENAR-AR/MS	47.664	50.662	59.051
Juros e Títulos de Renda	3.839	3.627	3.729
Receita de Serviços/Transf. de Convênios	2.429	2.214	5.116
Outras Receitas	287	381	447
<b>Total</b>	<b>54.219</b>	<b>56.884</b>	<b>68.343</b>

Fonte: SENAR-AR/MS.

Gráfico 93 - Principais Receitas do SENAR-AR/MS



Fonte: SENAR-AR/MS.

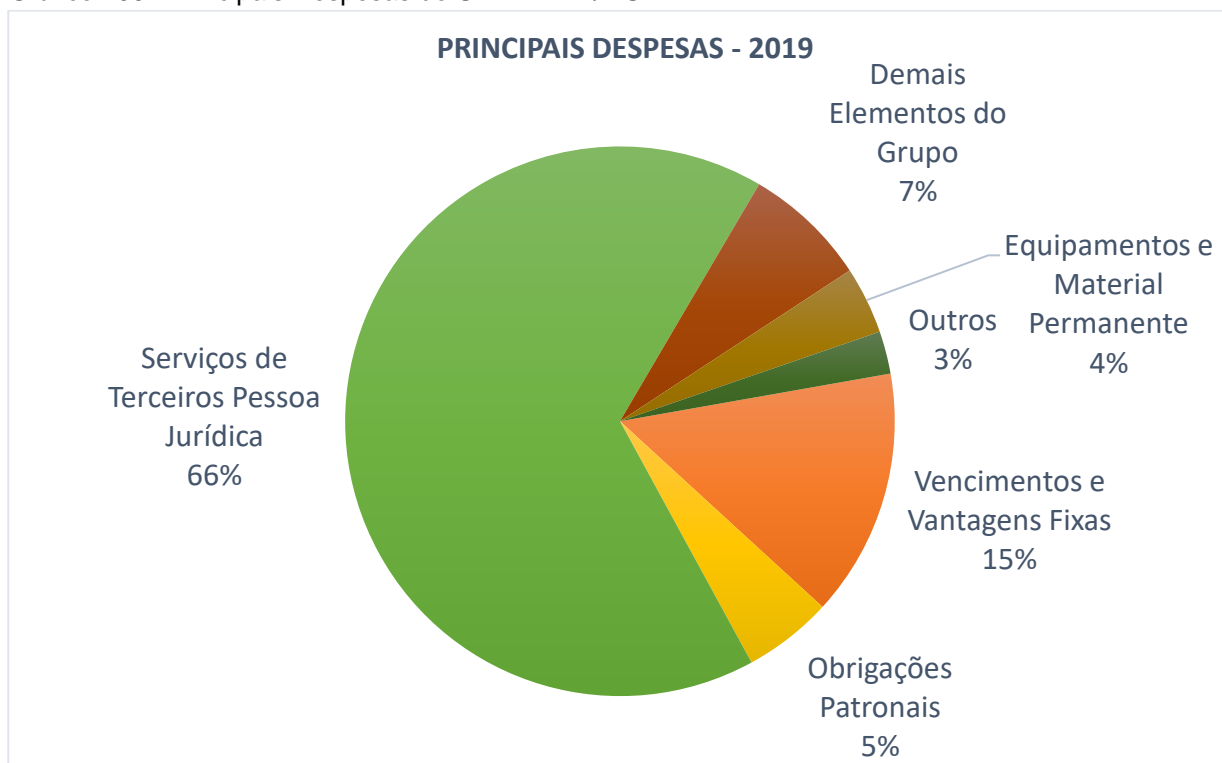
Com relação às despesas, em 2019 o SENAR-AR/MS atingiu o montante de R\$53.526.000,00, uma variação de 16% em comparação com 2018. Resultado da crescente atuação da Assistência Técnica e Gerencial - ATeG do SENAR-AR/MS. Também é importante registrar, conforme previsto em 2018, os desembolsos para reformas na sede do SENAR-AR/MS, aquisição de equipamentos e material permanente afetando diretamente a conta de Investimentos. Abaixo, tabela das despesas.

Tabela 22 - Principais Despesas

DESPESAS	2018	2019	2020 (Orçado)	2019 (%)
<b>1. Despesas de Pessoal</b>	11.302	11.627	14.028	-
1.1 - Vencimentos e Vantagens Fixas	7.402	8.128	9.927	14,58%
1.2 - Obrigações Patronais	2.546	2.924	3.396	5,25%
1.3 - Outras Vantagens Variáveis	232	272	266	0,49%
1.4 - Demais Elementos do Grupo	1.122	303	439	0,54%
<b>2. Juros e Encargos da Dívida</b>	-	-	-	-
<b>3. Outras Despesas Correntes</b>	<b>36.390</b>	<b>41.900</b>	<b>53.010</b>	-
3.1 - Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	32.393	37.005	47.963	66,40%
3.2 - Passagens e Despesas c/ Locomoção	211	523	668	0,94%
3.3 - Serviços de Consultoria	320	297	132	0,53%
3.4 - Demais Elementos do Grupo	3.465	4.074	4.247	7,31%
<b>Total 1+2+3</b>	<b>47.692</b>	<b>53.526</b>	<b>67.037</b>	-
<b>4. Investimentos</b>	343	2.207	1.305	-
4.1 - Equipamentos e Material Permanente	343	2.207	1.305	3,96%
<b>Total</b>	<b>48.034</b>	<b>55.733</b>	<b>68.343</b>	<b>100%</b>

Fonte: SENAR-AR/MS.

Gráfico 109 - Principais Despesas do SENAR-AR/MS



Fonte: SENAR-AR/MS.

## 6.2 PRINCIPAIS CONTRATOS FIRMADOS

Tabela 23 - Principais Contratos firmados

Contrato/Nº	Objeto	Favorecido	CNPJ / CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit.	Nat.	Elem. Despesa	Valor Total
001/2019	Contratação de 02 (duas) agências de propaganda para atenderem, individualmente ou em conjunto, as demandas de serviços de comunicação e publicidade do SENAR-AR/MS e do centro de excelência em bovinocultura de corte senar ms.	Agilita Propaganda e Marketing Ltda WTW - Soluções em Marketing Ltda	00.974.843/0001-99 08.935.828/0001-43	Concorrência	07/03/2019	P	ordinária	8719	R\$2.500.000,00
003/2019	Contratação de pessoa jurídica especializada em obras e serviços de engenharia para a execução da reforma e ampliação do prédio do SENAR-AR/MS.	MCD Construtora LTDA-EPP	10.840.834/0001-69	Concorrência	08/03/2019	A	ordinária	8729	R\$1.526.383,94
045/2019	Contratação de pessoa jurídica para prestação de consultoria tecnológica para adequação do processo produtivo e qualidade do leite das propriedades assistidas pelo programa ateg - bovinocultura de leite SENAR-AR/MS.	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Mato Grosso do Sul	15.419.591/0001-03	Dispensa	10/10/2019	A	ordinária	8730	R\$1.158.202,50

Contrato/Nº	Objeto	Favorecido	CNPJ / CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit.	Nat.	Elem. Despesa	Valor Total
021/2017	Prestação de serviços ambulatoriais odontológicos, com utilização de 02 (duas) unidades móveis - consultório odontológico móvel - visando atender as demandas do projeto pingo d'água do SENAR-AR/MS termo aditivo 002 ao contrato nº 021/2017.	Projeto Sorria Assistencia Médico-Odontologica	02.145.602/0001-62	Concorrência	17/07/2019	P	ordinária	8788	R\$926.640,00
028/2018	contratação de serviços continuados de recepção, copeiragem, portaria, limpeza e jardinagem com fornecimento de materiais e equipamentos necessários e adequados à execução dos serviços para atender as necessidades do senar-ar/ms e do centro de excelência em bovinocultura de corte SENAR-AR/MS. termo aditivo 002 ao contrato nº 028/2018.	Organizacao morena de parceria e servicos h LTDA	03.984.242/0001-55	Concorrência	16/08/2019	P	ordinária	8729	R\$456.909,39

Contrato/Nº	Objeto	Favorecido	CNPJ / CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit.	Nat.	Elem. Despesa	Valor Total
021/2018	Contratação de PJ para a prestação de serviços de gerenciamento do abastecimento da frota de veículos do SENAR-AR/MS com a utilização de cartões magnéticos para fornecimento de combustíveis (gasolina, álcool/etanol e óleo diesel) em postos credenciados em todo o estado de mato grosso do sul termo aditivo 001 ao contrato nº 021/2018.	S.H. Informática LTDA	06.048.539/0001-05	Pregão	02/07/2019	P	ordinária	8701 8729 8788 8730	R\$405.729,29
044/2019	Aquisição de 01 (um) veículo, tipo micro-ônibus, com características para transitar em rodovias, zero km, ano/modelo não inferior a 2019/2019, para atender as demandas do centro de excelência em bovinocultura de corte SENAR-AR/ MS.	Kcinco Caminhões e Ônibus LTDA	08.440.584/0001-28	Pregão	26/06/2019	A	ordinária	8729	R\$320.000,00
010/2015	Locação de imóvel da federação de agricultura e pecuária do estado de Mato Grosso do Sul, localizado a rua marcin dos santos 401, chácara cachoeira ii na cidade de Campo Grande - MS.	Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul	15.413.883/0001-39	Dispensa	15/04/2019	P	ordinária	8701 8729	R\$275.674,68

Contrato/Nº	Objeto	Favorecido	CNPJ / CPF	Mod. Licitação	Data da Contratação	Sit.	Nat.	Elem. Despesa	Valor Total
025/2017	Locação de veículos automotores sem condutor, com quilometragem livre, sem franquia para atendimento das demandas do SENAR-AR/MS termo aditivo nº 002 ao contrato nº 025/2017.	rental locadora de bens e veículos ltda - epp	36.801.199/0001-02	Pregão	18/07/2019	P	ordinária	8701 8729 8788 rede e- tec	R\$271.938,24
042/2019	Contratação de pessoa jurídica para fornecimento de refeições prontas, no formato "self service", aos funcionários e colaboradores eventuais do SENAR-AR/MS.	Health Nutrição e Serviços LTDA	07.361.085/0005-06	Pregão	01/10/2019	A	ordinária	8805 8705	R\$247.380,00

Fonte: Unidade Administrativo Financeiro

Legenda:

P - Ativo Prorrogado

A - Ativo Normal

E - Encerrado



Tabela 24 - Maiores contratos pagos

Contrato/Ano	Objeto	Fornecedor	CNPJ	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. Despesa	Valor Total
134/2018	Prestação de Serviços de Instrutoria para Formação Profissional Rural - FPR e P.S	Cooperativa de Trabalho e Desenvolvimento Agropecuário	04.526.645/0001-13	Credenciamento	19/12/2018	Encerrado	Ordinária	FPR/P.S	5.014.922,22
135/2018	Prestação de Serviços de Assistência Técnica e Gerencial - ATEG	Cooperativa de Trabalho e Desenvolvimento Agropecuário	04.526.645/0001-13	Credenciamento	19/12/2018	Encerrado	Ordinária	ATEG	2.107.364,27
003/2019	Contratação de pessoa jurídica especializada em obras e serviços de engenharia para execução da reforma e ampliação do prédio do SENAR-AR/MS	MCD Construtora Ltda	10.840.834/0001-69	Concorrência	08/03/2019	Aditivo	Ordinária	Manut. E Serviços Adm.	1.122.859,55
156/2018	Prestação de Serviços de Instrutoria para Formação Profissional Rural - FPR e P.S	Unicampo Ltda	72.042.799/0001-90	Credenciamento	19/12/2018	Encerrado	Ordinária	FPR/P.S	942.821,63

021/2017	Serviços Ambulatoriais Odontológicos, com utilização de 02 (duas) Unidades Móveis - Consultório Odontológico Móvel visando atender as demandas do projeto Pingo D'água do SENAR-AR/MS	Projeto Sorria Assistência Médica Odontológica	02.145.602/0001-62	Concorrência	17/07/2017	Aditivo	Ordinária	P.S	895.791,00
001/2019	Contratação de 02 (duas) agências de propaganda para atenderem individualmente ou em conjunto as demandas de serviços de comunicação e publicidade do SENAR-AR/MS e do Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte	WTW Soluções em Marketing	08.935.828/0001-43	Concorrência	07/03/2019	Aditivo	Ordinária	Serviço de Comunicação em Massa	748.189,27
143/2018	Prestação de Serviços de Assistência Técnica e Gerencial - ATEG	G.D Vieira ME	24.229.831/0001-06	Credenciamento	16/01/2019	Encerrado	Ordinária	ATEG	582.667,55

001/2019	Contratação de 02 (duas) agências de propaganda para atenderem individualmente ou em conjunto as demandas de serviços de comunicação e publicidade do SENAR-AR/MS e do Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte	Agilita Propaganda e Marketing Ltda	00.974.843/0001-99	Concorrência	07/03/2019	Aditivo	Ordinária	Serviço de Comunicação em Massa	553.186,21
146/2018	Prestação de Serviços de Assistência Técnica e Gerencial - ATEG	RGM Consultoria e Assessoria Rural Ltda	28.274.625/0001-60	Credenciamento	29/01/2019	Encerrado	Ordinária	ATEG	427.452,41
125/2018	Prestação de Serviços de Assistência Técnica e Gerencial - ATEG	Lopes & Silveira Consultoria Ltda	21.474.608/0001-28	Credenciamento	05/10/2018	Encerrado	Ordinária	ATEG	440.381,14

Fonte: SENAR-AR/MS.

## 6.3 TRANSFERÊNCIAS, CONVÊNIOS E CONGÊNERES

## 6.3.1 Transferências para Federações e Confederações

Tabela 25 - Principais Transferências, Convênios e Congêneres

Transferência	Instrumento	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Sit.	Valor total
029/2018	Patrocínio	Patrocínio para realização do evento: MS AGRO 2018	Federação da Agricultura e Pecuária do MS - FAMASUL	15413883000139	-	22/10/2018	E	33.250,00
071/2019	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Federação dos Trabalhadores e Trabalhadoras Assalariados Rurais do MS - FETTAR	15412000000176	-	13/05/2019	A	220.688,76
078/2018	Termo de Cooperação Técnica e Financeira	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Federação dos Trabalhadores e Trabalhadoras Assalariados Rurais do MS - FETTAR	15412000000176	-	13/05/2018	E	161.472,02

Fonte: Unidade Administrativo Financeiro

## 6.3.2 Outros Convênios e Congêneres

Tabela 26 - Outros Convênios e Congêneres

Convênio	Objeto	Convenente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Sit.	Valor total
054/2019	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Sindicato Rural de Sidrolândia	15390834000128	-	13/05/2019	A	123.028,28
022/2019	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Sindicato Rural de Corumbá	03385937000110	-	13/05/2019	A	119.797,50
021/2019	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Sindicato Rural de Costa Rica	01236264000101	-	13/05/2019	A	109.432,50
026/2019	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Sindicato Rural de Campo Grande	03325966000197	-	13/05/2019	A	104.400,00
046/2019	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Sindicato Rural de Aquidauana	03343936000103	-	13/05/2019	A	102.307,50

Convênio	Objeto	Convenente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Sit.	Valor total
008/2019	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Sindicato Rural de Três Lagoas	03879814000136	-	13/05/2019	A	94.205,50
049/2019	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Sindicato Rural de Aparecida do Taboado	15386436000138	-	13/05/2019	A	93.858,50
031/2018	Patrocínio para realização do evento: Showtec 2019	Fundação MS para Pesquisa e Difusão de Técnicas Agropecuária	37213139000123	-	05/11/2018	E	90.000,00
034/2019	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Sindicato Rural de Angélica	24630915000149	-	13/05/2019	A	87.840,00
070/2019	Realização de atividades conjuntas entre as partes, para execução de ações de FPR - Formação Profissional Rural, P.S. - Promoção Social e projetos especiais voltadas aos produtores e trabalhadores rurais de Mato Grosso do Sul	Sindicato Rural de Naviraí	00202549000169	-	13/05/2019	A	87.247,50

Fonte: Unidade Administrativo Financeiro

---

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

### 6.4.1 Depreciação

Itens do ativo imobilizado são depreciados pelo método linear no resultado do exercício baseado na vida útil-econômica estimada de cada componente. 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 casa de ativos construídos internamente, do dia em que a construção é finalizada e o ativo está disponível para utilização.

### 6.4.2 Amortização

Licenças adquiridas de programas de computador são capitalizadas e amortizadas ao longo de sua vida útil estimada. Os gastos diretamente associados a softwares identificáveis e únicos, controlados pela Entidade e que, provavelmente, gerarão benefícios econômicos maiores que os custos por mais de um ano, são reconhecidos como ativos intangíveis. Os ativos intangíveis são representados por gastos realizados com aquisições de licenças e programas de informática. Os referidos direitos são demonstrados por seus custos incorridos quando das aquisições, deduzidos dos saldos de amortização acumuladas, estas calculadas com base em taxas lineares anuais.

### 6.4.3 Avaliação e mensuração de ativos e passivos

A entidade classifica seus ativos financeiros sob as seguintes categorias: mensurados ao valor justo por meio do resultado, recebíveis, mantidos até o vencimento e disponíveis para venda. A classificação depende da finalidade para a qual os ativos financeiros foram adquiridos. A Administração determina a classificação de seus ativos financeiros no reconhecimento inicial. Os bens adquiridos para o almoxarifado são registrados pelos respectivos custos de aquisição e avaliados pelo custo médio e são baixados para despesa por ocasião das requisições de consumo. Itens do imobilizado são mensurados pelo custo histórico de aquisição e construção, deduzidos de depreciação acumulada. O custo inclui gastos que são diretamente

atribuíveis a aquisição de um ativo. Os montantes a pagar são contabilizados pelos valores constantes das respectivas notas fiscais mercantis e de serviços, sendo ajustados, nas datas dos balanços, quando assim aplicáveis: (a) pelo desconto a valor presente sobre o preço de aquisição contratados a prazo, calculado com base em taxas de juros pré-fixados, sempre que os referidos preços embutirem encargos financeiros e/ou variarem em relação aos seus correspondentes preços à vista. As provisões são reconhecidas para passivos de termo ou valor incertos que surgiram como resultado de transações passadas. O reconhecimento, a mensuração e a divulgação das provisões, contingências ativas e contingências passivas são efetuados de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento CPC PME e consideram premissas definidas pela Administração da Entidade e seus assessores jurídicos.

## 6.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA NBC T 16.6 E NOTAS EXPLICATIVAS

Tabela 27 -Demonstração contábil/notas explicativas

Demonstração contábil/notas explicativas	Endereço para acesso
Balanço Patrimonial	<a href="http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis">http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis</a>
Balanço Orçamentário	<a href="http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis">http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis</a>
Balanço Financeiro	<a href="http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis">http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis</a>
Demonstração das Variações Patrimoniais	<a href="http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis">http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis</a>
Demonstração dos Fluxos de Caixa	<a href="http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis">http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis</a>
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	<a href="http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis">http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis</a>
Notas Explicativas	<a href="http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis">http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis</a>
Relatório dos Auditores Independentes	<a href="http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis">http://senarms.org.br/demonstracoes-contabeis</a>

Fonte: SENAR-AR/MS.



## 7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

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

#### Demonstração da Força de Trabalho

Tabela 28 - Força de Trabalho

Tipologias dos Cargos	2018			2019		
	Lotação Efetiva	Ingressos	Egressos	Lotação Efetiva	Ingressos	Egressos
1. Empregados em Cargos Efetivos	100	30	12	99	19	20
2. Empregados com Contratos Temporários	0	0	0	0	0	0
<b>3. Total de Empregados (1+2)</b>	<b>100</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>99</b>	<b>19</b>	<b>20</b>

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

No ano de 2019, foram realizados dois Processos Seletivos. No Processo Seletivo 001/2019, foram abertas 06 vagas, sendo 04 vagas de contratação imediata e 02 vagas de cadastro reserva. No Processo Seletivo 002/2019, foram abertas 10 vagas, sendo 04 vagas de contratação imediata e 06 vagas de cadastro reserva. Totalizou no ano a contratação de 14 (quatorze) novos colaboradores por meio de processo seletivo, evidenciando assim, que o SENAR-AR/MS está em crescimento ano a ano. Em 2019 nossa Força de Trabalho foi composta de 53 homens e 46 mulheres.

Dos ingressos 05 (cinco) foram alocados no Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte no município de Campo Grande – MS. Os demais, 09 (nove) novos colaboradores, foram alocados na Administração Regional MS.

Referente a avaliação de distribuição de pessoal no SENAR/AR-MS, no ano de 2019 não efetuamos um trabalho direcionado ao redimensionamento da força de trabalho, embora foram necessárias algumas adequações no quadro funcional para melhor efetividade do trabalho. Vemos a importância de planejar e viabilizar um possível trabalho futuramente.

O SENAR-AR/MS não possui colaboradores temporários.

Tabela 29 - Distribuição da Lotação Efetiva

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva	
	Área Meio	Área Fim
Empregados em Cargos Efetivos - 2017	22	60
Empregados em Cargos Efetivos - 2018	24	78
Empregados em Cargos Efetivos - 2019	32	67

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

A área meio compreende as Unidades Administrativa, Unidade Financeira, Unidade de Planejamento e Projetos, Unidade de Tecnologia da Informação. A área Fim concentra a maior quantidade de colaboradores, alocados, na Superintendência, Centro de Excelência, Supervisão Regional, Unidade Técnica, Unidade Educacional, Unidade de Inovação e Conhecimento, Unidade de Inteligência de Negócios e Unidade de Comunicação, Marketing e Eventos.

Tabela 30 - Comparativo da Composição da Força de Trabalho

Cargos	Quantidade 2017	Porcentagem	Quantidade 2018	Porcentagem	Quantidade 2019	Porcentagem
Superintendente	1	1,22%	1	1%	1	1,01%
Diretor	2	2,44%	2	2%	2	2,02%
Diretor CE	0	0,00%	1	1%	1	1,01%
Gerente	0	0,00%	3	3%	3	3,03%
Assessoria III	0	0,00%	0	0%	1	1,01%
Consultor III	0	0,00%	0	0%	2	2,02%
Coordenador II	0	0,00%	10	10%	1	1,01%
Consultor II	0	0,00%	9	9%	2	2,02%
Assessoria II	0	0,00%	1	1%	4	4,04%
Engenheiro Civil	0	0,00%	1	1%	0	0%
Coordenador I	0	0,00%	6	6%	8	8,08%
Consultor I	0	0,00%	0	0%	4	4,04%
Assessor I	0	0,00%	1	1%	5	5,05%
Consultor	19	23,17%	0	0%	1	1,01%
Coordenador	4	4,88%	0	0%	5	5,05%
Analista	38	46,34%	48	48%	39	39,39%
Assistente	18	21,95%	17	17%	20	20,20%
Auxiliar	0	0,00%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

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

Tabela 31 - Demonstrativo de Despesas com Pessoal

Custos Associados à manutenção dos Recursos Humanos	Vencimentos e Vantagens Fixas
Exercício de 2019	8.399.532,14
Exercício de 2018	7.606.921,73
Exercício de 2017	6.177.473,06

Fonte: Unidade Administrativa e Financeira.

Em 2018 foram reajustados os vencimentos dos colaboradores em 3,5% devido à Convenção Coletiva de Trabalho. Da mesma forma, em 2019, houve o reajuste de 5,10% e a contratação de 19 novos colaboradores, o que justifica o aumento na folha de pagamento, conforme demonstrado na tabela acima.

Tabela 32 - Qualificação da Força de Trabalho

Grau de escolaridade	Quantidade de 2017	Porcentagem em	Quantidade de 2018	Porcentagem em	Quantidade de 2019	Porcentagem em
Nível Fundamental Incompleto	0	00,00%	0	0%	0	0%
Nível Fundamental Completo	3	3,66%	0	0%	0	0%
Nível Médio ou Técnico	5	6,10%	4	4%	4	4,04%
Nível Superior Incompleto	0	0,00%	4	4%	5	5,05%
Nível Superior Completo	25	30,49%	37	37%	39	39,39%
Pós-Graduação / Especialização	33	40,24%	35	35%	31	31,31%
Mestrado	13	15,85%	18	18%	17	17,17%
Doutorado	3	3,66%	2	2%	3	3,03%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

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

A Instituição concede o benefício da Bolsa de Estudos que constitui num apoio financeiro ao funcionário, com auxílio para a viabilização de seus estudos no que se refere ao pagamento de mensalidades em cursos de graduação, pós-graduação, MBA ou Mestrado em instituições devidamente reconhecidas pelo MEC, nas áreas de interesse da entidade e de acordo com a disponibilidade orçamentária. Observando a qualificação dos funcionários, obtivemos uma melhora considerável, tendo em nosso quadro um aumento de funcionários em nível superior e/ou cursando. Com o incentivo financeiro, a nossa força de trabalho vem se qualificando ano após ano.

Tabela 33 - Distribuição por faixa etária

Idade	Quantidade 2017	Porcentagem	Quantidade 2018	Porcentagem	Quantidade 2019	Porcentagem
Até 21 anos	0	0%	0	0%	0	0
De 22 a 30 anos	18	21,95%	19	19%	22	22,22%
De 31 a 40 anos	30	36,59%	44	44%	43	43,43%
De 41 a 50 anos	25	30,49%	29	29%	26	26,26%
Acima de 50 anos	9	10,97%	8	8%	8	8,08%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

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

Tabela 34 - Força de Trabalho – Estagiário

Unidade	Quantidade e 2017	Quantidade e 2018	Quantidade e 2019
Unidade Financeira	1	0	0
Unidade Administrativa	0	0	1
Unidade Administrativa – Tecnologia da Informação	0	0	3
Unidade Técnica – Assistência Técnica e Gerencial	1	1	0
Unidade Técnica – Departamento de Produção	2	1	9
Unidade Técnica – Departamento de Planejamento e Projetos	1	0	0
Unidade Técnica – Departamento de Economia	1	1	0
Unidade Técnica – Educacional	2	1	3
Unidade Técnica - Unidade de Comunicação, Marketing e Eventos	0	1	0
Unidade Técnica – Supervisão Regional	0	1	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>16</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 2018 tivemos efetivamente 06 estagiários nas Unidades Técnicas (Assistência Técnica e Gerencial, Produção, Economia, Educacional, Comunicação, Marketing e Eventos e Supervisão Regional). No ano de 2019, houve um investimento maior, dando oportunidade de estágio remunerado para 16 jovens de idade entre 19 e 31 anos, dentre estes 10 estagiários são alunos do curso Técnico em Agropecuária do Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte SENAR MS.

Tabela 35 - Força de Trabalho – Terceirizado

Nº Contrato – Empresa Terceirizada	Quantidade de Funcionários
Contrato nº 027/2018 – Brilhar Serviços Terceirizados	7
Contrato nº 028/2018 – Organização Morena de Parceria e Serviços	10
<b>Total</b>	<b>17</b>

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

---

Para atender as demandas internas do SENAR-AR/MS e manter a qualidade no atendimento aos clientes internos e externos, no quesito higiene, conservação e limpeza, contratamos desde o ano de 2018 os serviços terceirizados da Brilhar Serviços Terceirizados, cujo objeto do contrato é contratação de serviços continuados de recepção, portaria, limpeza e jardinagem com fornecimento de materiais e equipamentos necessários e adequados à execução dos serviços para atender as necessidades do SENAR-AR/MS. E também os serviços terceirizados da Organização Morena de Parceria e Serviços H LTDA, cujo objeto do Contrato é a contratação de serviços continuados de recepção, copeiragem, portaria, limpeza e jardinagem com fornecimento de materiais e equipamentos necessários e adequados à execução dos serviços para atender as necessidades do CENTRO DE EXCELÊNCIA EM BOVINOCULTURA DE CORTE SENAR MS. As terceirizadas nos atenderam durante o ano de 2019 e continuam atendendo no ano de 2020.

### **Capacitação de Pessoal**

O SENAR-AR/MS vem ao longo dos anos, aprimorando suas ações voltadas à força de trabalho. Dentro deste contexto, visando à importância da gestão de pessoas, realizamos capacitações durante o ano de 2019, totalizando 35 treinamentos.

O desenvolvimento dos colaboradores contempla o aprimoramento profissional, através de cursos, palestras, seminários, congressos, para atualização nas áreas meio e fim, para o melhor desempenho do cargo ocupado em suas unidades de trabalho.

Promover a integração entre funcionários, para melhorar as relações entre os pares e para melhor atender nosso público alvo, suprimindo conflitos e limitações interpessoais. 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.

No ano de 2019, foi realizada através da Comissão Interna de Prevenção a Acidentes, a 2º SIPAT – Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho. A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA tem por objetivo orientar os colaboradores da Instituição sobre temas relevantes à saúde, à segurança no trabalho e à qualidade de vida. Para tanto tem como exigência legal de execução a realização, pelas instituições, da Semana Interna de Prevenção de Acidentes - SIPAT.

Para cumprimento do preconizado na legislação, a 2ª SIPAT do SENAR-AR/MS foi realizada no período de 25 a 29/11/2019, que além de palestras informativas, contou com ginástica laboral, cadeira de massagem e a novidade trazida foi o Balança Saúde em Forma, sendo utilizado um aparelho de Bioimpedância, que analisou a composição corporal indicando a quantidade aproximada de músculo, osso e gordura, enfatizando a importância do bem estar no trabalho.

O Evento proporcionou a realização de palestras relevantes e atuais com intuito de orientação e prevenção de doenças, visando promover a saúde do colaborador. As palestras abordaram os temas: Trânsito Seguro; Saúde da Mulher; Saúde do Homem; Estresse e Saúde Mental; Sexo Saudável e Prevenção das IST'S/ AIDS; Combate ao uso de Drogas e Tabagismo e sobre os Males da Hipertensão e Diabetes.

Com o objetivo de reunir uma vez por mês no Auditório da Instituição todos os colaboradores, conhecer suas necessidades e como forma de incentivar à inovação e melhoria contínua dos processos internos, foi lançado em setembro de 2018 o Projeto “Hora do Conhecimento” que se configura como palestras de acordo com o interesse dos colaboradores. Mediante pesquisa realizada pelo departamento de gestão de pessoas, diversos temas são tratados por profissionais convidados e são apresentados novos projetos por colaboradores das diversas unidades que compõem a entidade. No ano de 2018, foram 03 (três) palestras e 03 (três) projetos. No ano de 2019, realizamos 11 palestras e 10 projetos apresentados. Destes 09 (nove) projetos estão em execução e 04 (quatro) projetos já foram finalizados.

Tabela 36 - Hora do Conhecimento 2018

PALESTRA	PROJETO	Quantidade de Participantes	Carga Horária
Educação Financeira	Projeto “Hora do Conhecimento”	84	1h
Prevenção ao Câncer de Mama e de Colo do Útero	Projeto “Agroconhecimento”	91	1h
Prevenção ao Câncer de Próstata	Projeto “Aplicativo e-SENAR”	92	1h
<b>Total de Treinamentos (Cursos, Congressos e Palestras)</b>		<b>Colaboradores Capacitados</b>	<b>Carga horária</b>
<b>03</b>		<b>267</b>	<b>3h</b>

Tabela 37 - Hora do Conhecimento 2019

PALESTRA	PROJETO	Quantidade de Participantes	Carga Horária
Degraus para o Sucesso	Cadeias Produtivas do Agro	101	1h
A Importância do uso de Indicadores na Gestão	Sistema Famasul em Campo	87	1h
Imposto de Renda 2019	Selo de Origem	102	1h

Páscoa: Muito mais que ovos de chocolate e coelho	Informativo Radar Ambiental	114	1h
Ser Mãe: Homenagem ao dia das Mães	Reestruturação do Programa Saúde do Homem e da Mulher	72	1h
Avaliação de Desempenho e Feedback Assertivo	Feira do Peixe Vivo	109	1h
Planejamento Estratégico Ciclo 2020-2024	Obs.: O tempo foi integral para a palestra de Planejamento	109	1h
Ser Pai! Homenagem ao dia dos Pais	Curso "Representantes do Agro" e "Reestruturação do Programa Pingo D'Água"	89	1h
CIPA: O que é e qual o seu objetivo	Sistema de Processos Eletrônicos do SENAR MS	82	1h
Outubro Rosa: A Prevenção e os Sinais de Alerta do Câncer de Mama	Programa de Saúde Animal e Educação Sanitária do SENAR MS	94	1h
Novembro Azul – Combate ao Câncer de Próstata	Combate à Fraude e à Corrupção	102	1h
<b>Total de Treinamentos (Cursos, Congressos e Palestras)</b>		<b>Colaboradores Capacitados</b>	<b>Carga horária</b>
<b>11</b>		<b>1061</b>	<b>11h</b>

Tabela 38 - Demonstrativo de Treinamento e Desenvolvimento

Nome do Treinamento (Cursos, Congressos e Palestras)	Quantidade de Colaboradores	Carga Horária
Noções de Direção Defensiva	52	4h
Pregão Eletrônico	5	3h
Termo de Referência	1	8h
Elaboração de Editais	1	8h
Formação de Pregoeiros: Pregão Presencial e Eletrônico	3	16h
Curso de Brigada de Incêndio	4	4h
Curso de Brigada de Incêndio	6	8h
Treinamento CIPA	5	20h
Atualizações e-social WK Radar	1	8h
Alinhamento sobre procedimento REINF / Rotinas de RH / e-social	2	16h
Workshop como Elaborar Termo de Referência nas Licitações	9	4h
Curso de Planejamento Estratégico	25	16h
Preparatório para Certificação CBPP	1	26h
Gestão de Projetos	2	30h
Curso de Formação de Analistas de Processos - Análise e Diagnósticos de Processos com a modelagem da verdade	1	24h
Transformação Ágil	1	12h
Media Training	20	16h
Workshop Desafios Humanos da Assistência Técnica ao Produtor: Técnicas de Comunicação, Negociação e Persuasão	14	4h
Curso de Gerência de Projetos Gestão da Comunicação e Stakeholders	6	24h
Curso de Metodologia da FRP e PS para Supervisores	13	24h
Treinamento Webconferência de Finanças: Radar Financeiro	2	16h
8º Ciclo Regional do Líder MS	1	21h
Encontro de Analistas	2	4h



Capacitação Gestão Acadêmica	2	16h
Capacitação Gestão Acadêmica	1	32h
Curso Sistema de produção de Erva-Mate	1	16h
Documentação em Auditoria Interna	2	8h
Auditoria Interna Operacional em Estoques	2	4h
Auditoria Interna Trabalhista	2	20h
Contabilidade Pública aplicada aos Serviços Sociais Autônomos	1	8h
ALLM ECM Especialist	2	24h
ALLM ECM Implementation Specialist	2	24h
ArcGIS 2: Fluxos de Trabalho essenciais - Versão 10.4	1	16h
ArcGIS 3: Realizando Análises	1	16h
Produção de Agentes de Controle Biológico	1	24h
<b>Total de Treinamentos (Cursos, Congressos e Palestras)</b>	<b>Colaboradores Capacitados</b>	<b>Carga horária</b>
<b>35</b>	<b>195</b>	<b>524</b>

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

Gerenciamento de Estresse e Saúde Mental	63	1h30
Trânsito Seguro	61	1h30
Sexo Saudável e prevenção das IST's/AIDS	60	1h30
Combatendo o uso de Drogas e Tabagismo	60	1h30
Prevenção de Acidente de Trabalho	51	1h30
Os males da Hipertensão e do Diabetes	51	1h30
<b>Total de Treinamentos (Cursos, Congressos e Palestras)</b>	<b>Colaboradores Capacitados</b>	<b>Carga horária</b>
<b>6</b>	<b>346</b>	<b>9h</b>

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

Considerando o total de carga horário de treinamento (524h) / número de colaboradores (99), obtemos uma média de 5,29 horas/treinamento por colaborador.

Tabela 39 - Educação Continuada

Educação Continuada	
Quantidade de Colaboradores	STATUS
11	Cursando

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

Foram contemplados em 2019, com o benefício Bolsa de Estudo, 11 colaboradores, que puderam se aperfeiçoar e ter uma formação em nível superior, pós-graduação ou mestrado concluído. Alguns já estavam em andamento remanescentes do ano anterior e outros finalizarão seus cursos em 2020 e 2021.

#### Gestão de riscos relacionados ao pessoal

O mercado de trabalho está 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, sendo ajustado no ano de 2019, com adequação de conteúdo, bem como da reorganização do organograma e inclusão da tabela de cargos e lotação, ajustes nas nomenclaturas dos formulários, adequação dos cargos no critério escolaridade e experiência, bem como inclusão de cargos novos.

O SENAR-AR/MS realiza anualmente os programas de controle do PCMSO e PPRA, sendo que estes têm 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. No ano de 2019 o programa identificou como possíveis riscos os originados por fatores ergonômicos e possíveis acidentes (a adequação de mobiliários e das sinalizações de combate a incêndio/treinamento). Ainda no ano de 2019 foram realizados dois Laudos novos, o LTCAT – Laudo Técnico de Condições do Trabalho e o AET – Análise Ergonômica do Trabalho, complementando os programas de controle e saúde ocupacional.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA foi instituída para treinar a equipe para acompanhar e programar ações preventivas a eliminar os riscos identificados. Participaram do Curso de Formação de Cipeiros 05 (cinco) colaboradores de 22 a 26 de abril. Em setembro de 2019 foi realizado o Curso de Brigada de Incêndio, com uma carga horária de 08 horas formando uma Equipe de 10 (dez) Brigadistas aptos aos procedimentos de emergência, combate a princípio de incêndios, uso de extintores, plano de emergências e primeiros socorros. No ano de 2019 realizamos o treinamento de Direção Defensiva, contando com a participação de 52 colaboradores. Durante a 2º SIPAT, reforçamos por meio de palestras informativas assuntos relacionados à saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho.

Durante o ano são realizados os exames periódicos, de retorno ao trabalho e de mudança funcional, bem como os de obrigatoriedade para os cargos de motorista, como previsto no Laudo PCMSO. Destaca-se também como ação de prevenção de

riscos, a contratação de empresa seguradora para emissão de apólice de Seguro de Vida em Grupo e acidentes pessoais.

Vale lembrar que anualmente o SENAR-AR/MS licita empresa terceirizada para a prevenção do vírus H1N1 da Gripe. Em 2018 foram vacinados um total de 126 colaboradores e respectivos familiares, sendo um benefício de grande valia aos funcionários. Em 2019, foram realizadas 139 vacinas e a estimativa para o ano de 2020 é que a campanha ocorra até o mês de abril.

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.

## Indicadores Gerenciais sobre Gestão de Pessoas

Tabela 40 - Taxa de Turnover

NOME DO INDICADOR		TURNOVER
Tipo de Indicador	Eficácia	
Objetivo do Indicador	Medir, em determinado período, as variações que ocorrem de admissões e demissões na Instituição	
Fórmula de Cálculo	$N^{\circ}$ de demissões + $N^{\circ}$ de admissões / 2 / $N^{\circ}$ de empregados no último dia do mês anterior X 100	
Periodicidade	Janeiro a Dezembro/2019	
Índice Realizado	20,12%	

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

O Turnover é um indicador que mede a rotatividade de funcionários na empresa em um período de tempo. O turnover médio das empresas brasileiras é de 40%. No de 2018, houveram 30 ingressos e 12 egressos, configurando um turnover de 21 %, o que justificamos, um crescimento em contratação, em virtude da inauguração do Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte e também de estratégias da Instituição na reformulação do organograma institucional, por isso obtivemos um crescimento do quadro funcional de 23,5% em relação ao ano de 2017.

Em 2019 o Turnover ficou em 20,12%, observando uma redução no percentual anterior, fato relacionado às mudanças internas e adequações realizadas no quadro de funcionários. Para o ano de 2020, manteremos a meta de 16% relacionado a média anual de Turnover.

Tabela 41 - Investimento médio por funcionário capacitado

INVESTIMENTO MÉDIO POR FUNCIONÁRIO CAPACITADO	
NOME DO INDICADOR	
Tipo de Indicador	Eficácia
Objetivo do Indicador	Medir o investimento médio por empregado capacitado
Fórmula de Cálculo	Valor total do investimento efetuado / nº de empregados capacitados
Periodicidade	Janeiro à Dezembro/2019
Índice Realizado	R\$ 447,84

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

Fazendo um comparativo com anos anteriores, o investimento em Capacitações, tem oscilado de acordo com a demanda e necessidade da Instituição. Em 2017, o investimento foi de R\$ 170.067,93 – Cento e setenta mil, sessenta e seta reais e noventa e três centavos; em 2018, o investimento foi de R\$219.892,58 - Duzentos e dezenove mil, oitocentos e noventa e dois reais e cinquenta e oito centavos, evidenciando naquele momento necessidade de adequação e formação de novas lideranças e novas estratégias de trabalho, a qual justifica o investimento em cursos, congressos, conferências e fóruns. Em 2019, foi investido em Treinamento e Desenvolvimento o valor de R\$ 87.329,35. Do orçamento previsto e aprovado para o ano, de R\$ 120.000,00 – Cento e Vinte Mil reais, não foi possível a realização de alguns cursos que estavam previstos, por dificuldade de fechamento de turma, ou datas não aplicáveis com a agenda dos participantes e também por mudança estratégica no quadro de funcionários a qual não ficou viável a presença de alguns funcionários para a realização do curso proposto. Podemos observar que houve a redução apresentada em relação aos anos anteriores, tendo em vista uma adequação orçamentária para investimentos em capacitações que tragam de fato resultados mais significativos nas entregas e que impactem diretamente o atingimento de metas que estejam vinculadas ao Planejamento Estratégico.

Para o cálculo não foi considerada a quantidade de colaboradores que participaram nas palestras identificadas no quadro demonstrativo de treinamento e desenvolvimento e sim a quantidade de 195 colaboradores.

## 7.2 REMUNERAÇÕES DO CORPO DE DIRIGENTES E CONSELHEIROS

Os repasses financeiros efetuados aos administradores e membros do Conselho Administrativo e Fiscal são fixados por meio de Resoluções ou Portarias, conforme estabelecido no Regimento Interno da Entidade. Os membros dos conselhos não recebem remunerações fixas ou variáveis, cabendo-lhes apenas jetons pelo comparecimento em reuniões ordinárias ou 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 8º, incisos XI e XIV do Regimento Interno do SENAR-AR/MS, enquanto as autorizações para a fixação dos valores dos subsídios e verbas de representação da Presidência são concedidas pelo inciso XII do mesmo dispositivo. Já a atribuição do limite máximo da remuneração do Superintendente também é conferida ao Conselho Administrativo pelo inciso XIII do artigo 8º.

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.

Tabela 42 - Remuneração anual dos administradores

Cargo	Remuneração anual (2017)	Remuneração anual (2018)	Remuneração anual (2019)
Administrador da Entidade	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Presidente do Conselho Administrativo e Fiscal</b>	0,00	0,00	0,00
Conselho Administrativo	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Representante dos Produtores Rurais</b>	0,00	0,00	0,00
<b>Representante dos Produtores Rurais</b>	0,00		
<b>Representante do SENAR-AR/MS - AC</b>	0,00	0,00	0,00
<b>Representante da Federação dos Trabalhadores</b>	0,00	0,00	0,00
Conselho Fiscal	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Representante dos Produtores Rurais</b>	0,00	0,00	0,00
<b>Representante do SENAR-AR/MS - AC</b>	0,00	0,00	0,00
<b>Representante da Federação dos Trabalhadores</b>	0,00	0,00	0,00
Administração Executiva	<b>689.006,23</b>	<b>787.557,16</b>	<b>884.889,48</b>
<b>Superintendência</b>	426.130,50	300.740,60	352.305,40
<b>Diretoria Administrativa e Financeira</b>	208.336,23	229.841,36	259.582,93

<b>Diretoria Técnica</b>	54.539,50	256.975,20 <sup>4</sup>	273.001,15
--------------------------	-----------	-------------------------	------------

Fonte: Unidade Administrativa (Departamento de Gestão de Pessoas). O montante é referente ao salário bruto, férias e décimo terceiro. Valores de janeiro a dezembro.

Em relação a Diretoria Administrativa e Financeira e Diretoria Técnica houve um aumento no valor devido reajuste anual previsto em convenção coletiva.

Em 2019 não houve rescisões, sendo a diferença apresentada, somente referente à Convenção Coletiva.

Tabela 43 - Composição da remuneração dos administradores consolidada

Remuneração dos Administradores Quadro Consolidado	Valores 2017	Valores 2018	Valores 2019
<b>Rubricas</b>			
Salários (R\$)	683.670,36	777.140,34	859.122,27
Anuênios (R\$)	5.335,87	10.416,82	25.767,21
<b>Total (R\$)</b>	<b>689.006,23</b>	<b>787.557,16</b>	<b>884.889,48</b>

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

A tabela abaixo 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 44 - Valor anual dos repasses de jetons e diárias a membros do conselho

Rubricas	Valor repassado no exercício 2017	Valor repassado no exercício 2018	Valor repassado no exercício 2019
Jetons (R\$)	63.718,20	84.956,56	52.159,66
Diárias (R\$)	11.856,96	10.357,34	5.269,03
<b>Total</b>	<b>75.575,16</b>	<b>95.313,90</b>	<b>57.428,69</b>

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

O SENAR-AR/MS não remunera seus conselheiros a título de bônus e participação no resultado e não tem nenhum outro tipo de remuneração ficando impossibilitado de apresentar o terceiro demonstrativo por não se aplicar.

### 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 SENAR-AR/MS apresenta seus imóveis na Figura 19 abaixo, sendo estas utilizadas para rotinas administrativas e de *back-office* das Áreas Finalísticas. Os cursos, seminários e eventos promovidos pelo Regional são realizados em parcerias com sindicatos e outras instituições parceiras, muitas vezes se utilizando dos espaços cedidos por tais.

Figura 201 - Descrição dos móveis do SENAR-AR/MS

Descrição do Imóvel		2017		2018		2019	
Endereço do Imóvel	Tipo de Utilização do Imóvel	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 Metelle nº 377, Bairro Cachoeira II - Campo Grande - MS CEP 79.040-830	Almoxarifado e Cursos	R\$ 3.001.449,65	R\$ 2.878.800,00	R\$ 3.001.449,65	R\$ 2.878.800,00	R\$ 4.228.974,17	R\$ 2.878.800,00
Rua Marcino dos Santos nº 401, Bairro Cachoeira II - Campo Grande - MS CEP 79.040.902	Sede da Entidade	R\$ 618.558,92	R\$ 661.200,00	R\$ 618.558,92	R\$ 661.200,00	R\$ 618.558,92	R\$ 661.200,00
<b>Total dos Imóveis</b>		<b>R\$ 3.620.008,57</b>	<b>R\$ 3.540.000,00</b>	<b>R\$ 3.620.008,57</b>	<b>R\$ 3.540.000,00</b>	<b>R\$ 4.847.533,09</b>	<b>R\$ 3.540.000,00</b>
<b>Total do Patrimônio</b>		<b>R\$ 65.915.750,00</b>		<b>R\$ 72.172.629,00</b>		<b>R\$ 76.115.800,00</b>	
<b>% de Imobilizado em relação ao Patrimônio Total</b>		<b>5%</b>		<b>5%</b>		<b>6%</b>	

Fonte: Departamento de Contabilidade SENAR-AR/MS

A estrutura de propriedade do SENAR-AR/MS não comporta todo quadro de funcionários, para tanto o Regional mantém um imóvel alugado, vizinho ao de sua propriedade, para comportar todo grupo de colaboradores, assim como se utiliza das salas de reuniões, estacionamento e auditório deste imóvel. Desta maneira o Regional

---

consegue desenvolver suas atividades administrativas assim como armazenar materiais relativos as suas atividades desenvolvidas externamente.

No exercício de 2019 houve aumento no valor do Imóvel localizado a Rua Eduardo Machado Metello em decorrência da reforma das instalações em andamento. 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/MS possui um programa chamado “Meu Ambiente com Qualidade de Vida” onde são desenvolvidas ações visando a sustentabilidade ambiental e a qualidade de vida dos colaboradores.

Na questão promoção a sustentabilidade ambiental, os banheiros possuem luzes que são acionadas por sensor de presença, otimizando assim o consumo de energia elétrica. o SENAR-MS realiza ainda a coleta e separação de papéis usados para destinar a reciclagem.

Em cada departamento há uma caixa onde os colaboradores podem depositar os papéis usados. Estes são recolhidos pela equipe de limpeza e colocados em um local específico na área externa. Quando junta um volume significativo, ocorre a destinação para alguma empresa de reciclagem.

Em 2019 aproximadamente 1.495 quilos de papel foram encaminhados para reciclagem.

A respeito das licitações o SENAR-AR/MS ainda não adota critérios ambientais nas especificações contidas nos editais para aquisição de produtos e/ou contratação de serviços ou para a execução de obras.



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

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

No decorrer do exercício de 2019 o TCU proferiu decisão no âmbito do processo TC 020.829/2017-5, relativo a procedimento de auditoria operacional realizada em 282 órgãos públicos (68 federais, 16 estaduais e 198 municipais) do Estado do Mato Grosso do Sul, abrangendo também os serviços sociais autônomos. A tabela a seguir contempla as deliberações destinadas às entidades do Sistema S, assim como as providências adotadas pela Administração Regional do SENAR-MS até o final do exercício:

Tabela 45 -Status de atendimento às deliberações do TCU

Acórdão	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação ou determinação	Providências adotadas/ações implementadas
958/2019 Plenário	9.1	Recomendação: implementar as boas práticas de combate à fraude e corrupção de maneira proporcional ao seu poder de compra ou de regulação, conforme diagnóstico a ser enviado pelo TCU.	O SENAR-AR/MS encaminhou ao TCU um plano de ação contendo 9 (nove) iniciativas de boas práticas referenciadas pelo tribunal. A execução do plano de ação foi programada para o exercício de 2020.
	9.2	Determinação: encaminhar ao TCU, no prazo de 90 dias da ciência, plano de ação contendo o cronograma de adoção das medidas necessárias à implementação da recomendação proferida, com definição dos responsáveis, prazos e atividades acerca das medidas a serem tomadas.	A determinação foi atendida no prazo. Foi protocolado junto à Secretaria de Controle Externo do TCU no MS uma manifestação contendo esclarecimentos e um plano de ação para atender ao item 9.2 do Acórdão.

Fonte: Assessoria de Controle Interno.

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

A tabela a seguir apresenta uma síntese do andamento das medidas adotadas pela Administração Regional do SENAR/MS para atendimento das recomendações proferidas pela Controladoria Geral da União (CGU) no Relatório de Auditoria Anual de Contas nº 201800886:

Tabela 46 - Status de atendimento às demandas da CGU

Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas/ações implementadas
201800886	1.1.1.1	Implementar, com apoio do SENAR-AC, uma política de gestão de riscos, que assegure aos seus gestores o acesso tempestivo às informações sobre os riscos a que a entidade se encontra exposta, estabeleça os procedimentos de controle interno mais adequados para reduzi-los aos níveis aceitáveis, apoie a alta administração na tomada de decisões estratégicas, propicie melhorias contínuas nos processos organizacionais e contribua para o alcance dos seus objetivos estratégicos	As tratativas sobre a política de gestão de riscos da Administração Central estavam em fase de finalização ao final do exercício de 2019. Desta forma, a implementação da medida em apreço, pela regional do MS, foi prorrogada para o exercício de 2020.
201800886	1.1.1.1	Promover adequações na estrutura, visando a criação de Unidade ou a apropriação de responsabilidades à Unidade existente, com competências para gerenciamento e instituição da política de risco e, atribuições e responsabilidades que lhe permitam desempenhar de forma independente e objetiva as atividades de controle interno, a fim de agregar valor às suas atividades e melhorar a sua gestão	A execução desta medida está condicionada ao atendimento da primeira recomendação, razão pela qual seu atendimento também foi postergado.
Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas/ações implementadas
201800886	3.1.2.1	Aprimorar, por meio de sua Diretoria Técnica, os controles internos de gestão dos Termos de Cooperação Técnica e Financeira celebrados com as entidades parceiras, a fim de que as prestações de contas dos eventos de capacitação executados incluam todos os documentos preconizados no respectivo Regulamento, inclusive com registro fotográfico das atividades realizadas, mediante a adequação dos seus procedimentos operacionais, como por exemplo, a apresentação das prestações de contas pelas entidades parceiras ao final da vigência dos Termos de Cooperação, contemplando todos os eventos executados no período	O SENAR-AR/MS implementou melhorias no processo de prestação de contas dos Termos de Cooperação, a exemplo da inclusão de registros fotográficos e registro de análise dos documentos apresentados. As melhorias foram apreciadas pela CGU por meio do Sistema Monitor em 16/09/2019. O órgão de controle considerou que a recomendação foi atendida parcialmente e sinalizou a necessidade de apresentação de outros documentos. Os ajustes foram realizados e encaminhados ao órgão de controle para nova avaliação (dia 16/12/2019 por meio do Sistema e-Aud)

Fonte: Assessoria de Controle Interno.

A tabela anterior contempla apenas as recomendações em andamento ou não implementadas, valendo observar que ao longo do exercício a entidade concluiu o atendimento de outras medidas sugeridas pelo órgão de controle, cujos procedimentos foram apreciados pela CGU e posteriormente arquivados, tais como: (i) capacitação de pessoal sobre temas relacionados a indicadores de gestão; (ii)

implantação de indicadores de gestão em conformidade com a Portaria TCU nº 33/2010.

### 8.3. TRATAMENTO DE RECOMENDAÇÕES DA AUDITORIA EXTERNA

A tabela a seguir reflete as recomendações realizadas pela auditoria externa (independente) por ocasião da apresentação dos relatórios trimestrais:

Tabela 47 - Status de atendimento às demandas da auditoria externa

Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas/ações implementadas
Relatório de Revisão das Informações Intermediárias (1º trimestre)	3	A fim de que o balanço patrimonial apresente as contas agrupadas pela sua natureza e finalidade, os estoques, por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial onde estão inseridos, deverão ser classificados em separado de Créditos a Curto Prazo, no Ativo Circulante.	A recomendação não foi acatada, pois o SENAR-AR/MS precisa seguir o Plano de Contas exigido pela Administração Central SENAR.
	8	Recomendação para contabilizar no Ativo Imobilizado os bens em regime de comodato em poder do SENAR-AR/MS, observando os procedimentos descritos em nosso comentário acima	A recomendação não foi atendida. O procedimento está em análise junto à Administração Central do SENAR.
	15.2	Recomendação para que a entidade não mais realize lançamentos contábeis no chamado Ativo Compensado	A recomendação não foi acatada, pois o SENAR-AR/MS precisa seguir o Plano de Contas exigido pela Administração Central SENAR.
Relatório de Revisão das Informações Intermediárias (2º trimestre)	8.1	Recomendação para contabilizar os bens em regime de comodato, a exemplo do Centro de Excelência.	A recomendação não foi atendida. O procedimento está em análise junto à Administração Central do SENAR.
	8.2	Recomendação para que a entidade não mais realize lançamentos contábeis no chamado Ativo Compensado	A recomendação não foi acatada, pois o SENAR-AR/MS precisa seguir o Plano de Contas exigido pela Administração Central SENAR.
Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas/ações implementadas
Relatório de Revisão das Informações Intermediárias (3º trimestre)	4	Recomendação para verificar, por ocasião de inventário de estoques, a existência de estoques obsoletos e ainda os que estão contabilizados com valor acima de mercado, para fazer os devidos ajustes caso necessário	A recomendação foi acatada. O procedimento está em andamento.
	5	Recomendação para a emissão do Termo de Responsabilidades a todos os colaboradores responsáveis pela guarda e uso dos bens pertencentes ao SENAR/MS.	A recomendação foi acatada. O procedimento está em andamento.

Fonte: Unidade Administrativa e Financeira.

---

A tabela anterior contempla apenas as medidas em andamento ou não implementadas. Destacam-se a seguir as recomendações da auditoria independente que foram atendidas durante o exercício de 2019:

- revisão dos procedimentos relacionados a exigências de certidões negativas da fazenda municipal e estadual, no âmbito dos processos de fornecimento de bens e contratação de serviços;
- atualização de licenças e cadastros requeridos pelo poder público;
- melhorias nos controles de frequência dos empregados do Centro de Excelência, com objetivo de evitar ocorrência de registros rígidos no lançamento de horários de entrada/saída;
- adoção da rotina de entrega do Perfil Profissiográfico Previdenciário-PPP;
- aperfeiçoamento dos controles internos da unidade financeira, no tocante à quitação de despesas a partir da data dos recibos;
- correção de dados relativos à Escrituração Contábil Digital-ECD do SENAR-AR/MS;
- atualização de cadastro de funcionários, referente à documentos faltantes;
- implantação do Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho-LTCAT e do Laudo de Avaliação Ergonômica, AET – Análise Ergonômica do Trabalho;
- apresentação do comprovante de envio da Relação Anual de Informações Sociais-RAIS 2019 ano base de 2018;
- acompanhamento do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional-PCMSO e do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais-PPRA.

Observa-se que até o final do exercício a entidade não recebeu recomendações adicionais.

Nota-se, ainda, que não existem recomendações de exercícios ou trimestres anteriores que estejam pendentes de adimplemento.

Por fim, informamos que não há registro de recomendação proferida pela auditoria interna da Administração Central do SENAR durante o exercício de 2019. A Administração Regional do SENAR-MS não possui unidade de auditoria interna na sua estrutura.