



RELATÓRIO DE GESTÃO EXERCÍCIO 2018

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural/MS

Lista 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
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
OA - Outras Atividades
OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras
PAT - Planejamento Anual de Trabalho
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
TAP - Termo de Abertura do Projeto
PGP - Plano de Gerenciamento do Projeto
TEP - Termo de Encerramento do Projeto
TCU - Tribunal de Contas da União
UJ - Unidade Jurisdicionada
UPC - Unidade Prestadora de Contas

FIGURAS

Figura 1 - Dados consolidados ATeG	33
Figura 2 - Imagem da fachada do prédio do SENAR-AR/MS - Compromisso com a excelência	46
Figura 3 - Demonstrativo painel dinâmico	46
Figura 4 - EAP - Planejamento estratégico	52
Figura 5 - Representação da estrutura de governança corporativa do SENAR-AR/MS.	54
Figura 6 - Informativo Sistema Famasul	59
Figura 7 - Demonstrativo informativo	60
Figura 8 - Descrição dos imóveis do SENAR-AR/MS	85

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de aumento da arrecadação	21
Gráfico 2 - Percentual de participação de receitas diversas	23
Gráfico 3 - Custo médio por participante	24
Gráfico 4 - Relação no uso dos recursos financeiros Área Meio e Área Fim	26
Gráfico 5 - Percentual de turmas por Linha de Ação - FPR	27
Gráfico 6 - Percentual de turmas por Linha de Ação - PS	28
Gráfico 7 - Net Promoter Score	29
Gráfico 8 - Taxa de atendimento ATeG	31
Gráfico 9 - Evolução da capacidade de suporte	34
Gráfico 10 - Produtividade - @/ha/ano	35
Gráfico 11 - Variação da comercialização	36
Gráfico 12 - Percentual de municípios atendidos	38
Gráfico 13 - Média diária de presença na mídia	39
Gráfico 14 - Taxa de execução física	40
Gráfico 15 - Taxa de alcance execução financeira	41
Gráfico 16 - Taxa de supervisão à instrutoria	42
Gráfico 17 - Principais receitas 2018	64
Gráfico 18 - Principais despesas 2018	65

TABELAS

Tabela 1 - Identificação da Unidade.....	8
Tabela 2 - Administradores (Presidente, Conselheiros, Superintendente e Gestores)	8
Tabela 3 - Unidades descentralizadas.....	10
Tabela 4 - Missão, visão e valores do SENAR-AR/MS.....	11
Tabela 5 - Normas da Unidade Jurisdicionada.....	11
Tabela 6 - Metas para as atividades finalísticas do SENAR-AR/MS.....	14
Tabela 7 - Macroprocessos Finalísticos	15
Tabela 8 - Negócio, Missão, Visão e Valores do SENAR-AR/MS	17
Tabela 9 - Temas estratégicos e dimensões do SENAR-AR/MS.....	17
Tabela 10 - Indicadores de desempenho SENAR-AR/MS.....	20
Tabela 11 - Resultados físicos e financeiros	24
Tabela 12 - Dados obtidos na aplicação do NPS.....	29
Tabela 13 - Resultados físicos e financeiros ATeG	31
Tabela 14 - Projeção de atendimento ATeG	32
Tabela 15 - Informações ATeG Hortifruticultura	36
Tabela 16 - Informações ATeG Bovinocultura de leite	37
Tabela 17 - Resultados físicos e financeiros - Principais vertentes.....	40
Tabela 18 - Resultados físicos - Supervisão.....	42
Tabela 19 - Indicadores educacionais.....	47
Tabela 20 - Resultados físicos e financeiros dos Programas e Projetos Especias - PS	48
Tabela 21 - Resultados físicos e financeiros dos Programas e Projetos Especias - FPR.....	49
Tabela 22 - Indicadores gestão estratégica.....	51
Tabela 23 - Dados da Transparência	62
Tabela 24 - Dados da Gestão.....	62
Tabela 26 - Receitas do SENAR-AR/MS	64
Tabela 27 - Principais despesas.....	65
Tabela 28 - Principais contratos	66
Tabela 29 - Maiores contratos por valor.....	68
Tabela 30 - Transferências para federações e confederações.....	70
Tabela 31 - Outros convênios e congêneres	71
Tabela 32 - Demonstração contábil e notas explicativas.....	74
Tabela 33 - Tipologia dos cargos	75
Tabela 34 - Distribuição da lotação efetiva.....	75
Tabela 35 - Comparativo da composição da força de trabalho	75
Tabela 36 - Demonstrativo de despesas com pessoal.....	76
Tabela 37 - Qualificação da força de trabalho.....	76
Tabela 38 - Distribuição por faixa etária.....	77
Tabela 39 - Força de trabalho - estagiário	77
Tabela 40 - Força de trabalho - terceirizados	77
Tabela 41 - Demonstrativo de treinamento e desenvolvimento 2018	79
Tabela 42 - Educação continuada.....	80
Tabela 43 - Remuneração anual dos administradores	83
Tabela 44 - Composição da remuneração dos administradores consolidada	84
Tabela 45 - Valor anual dos repasses de jetons e diárias a membros do conselho.....	84

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	7
2. VISÃO GERAL DA UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS	8
2.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE	8
2.2 FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS	11
2.3 AMBIENTE DE ATUAÇÃO	12
3. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORÇAMENTÁRIO E OPERACIONAL	17
3.1 RESULTADOS DA GESTÃO E DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	19
3.1.1 Objetivo estratégico: Aumentar a arrecadação sobre a comercialização da produção	21
3.1.2 Objetivo estratégico: Ampliar e diversificar fontes de captação de recursos financeiros	23
3.1.3 Objetivo estratégico: Aprimorar e desenvolver a gestão de custos	24
3.1.4 Objetivo estratégico: Atender as necessidades de formação profissional do setor agropecuário de forma personalizada, considerando as particularidades das cadeias produtivas e regiões do estado	27
3.1.5 Objetivo estratégico: Atender as necessidades de Assistência Técnica e Gerencial do setor da agropecuária, considerando as particularidades das diferentes cadeias produtivas.....	29
3.1.6 Objetivo estratégico: Ampliar as rede de contato e as relações com aliados estratégicos.....	38
3.1.7 Objetivo estratégico: Comunicar de forma eficiente e eficaz para fortalecer imagem.....	39
institucional	39
3.1.8 Objetivo estratégico: Melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais	40
3.1.9 Objetivo estratégico: melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas.....	42
3.1.10 Objetivo estratégico: Aprimorar o sistema de gestão de pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do SENAR-AR/MS.	44
3.2. INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO	45
3.2.1- Aprimoramento da gestão	45
3.2.1.1 Implantação do escritório de projetos (PMO)	45
3.2.1.2 Sistematização do planejamento anual de trabalho	45
3.2.1.3 Prêmio Qualidade da Gestão	45
3.2.1.4 Desenvolvimento de painéis dinâmicos	46
3.2.2- Qualidade	47
3.2.3- Desenvolvimento de Programas e Projetos Especiais.....	48
3.3 ESTÁGIO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	50
3.3.1- Estágio de desenvolvimento.....	50
3.3.2- Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão dos objetivos estratégicos	50
3.3.3- Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica	51
3.3.4- Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade.....	52
4. GOVERNANÇA	54
4.1. DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	54
4.2. GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	56
4.2.1 Avaliação do sistema de controles internos da unidade jurisdicionada.....	56
4.2.2 Avaliação dos controles internos pelo chefe da auditoria interna	57
5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	58
5.1 CANAIS DE ACESSO DO CIDADÃO	58
5.1.1 Telefone.....	58
5.1.2 Virtual.....	58
5.1.3 Presencial	58
5.1.4 Informativo - Sistema Famasul	59
5.1.5 Redes Sociais.....	60
5.1.6 Vídeos SENAR-AR/MS.....	61
5.1.7 Youtube	61
5.1.8 Releases.....	61
5.1.9 Atendimento à imprensa.....	61
5.1.10 Clipping.....	61

5.1.11 Ouvidoria: estrutura e resultados.....	61
5.1.12 Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) - Estrutura e resultados.....	61
5.2 MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA SOBRE A ATUAÇÃO DA UNIDADE.....	62
5.3 AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PELOS CIDADÃOS-USUÁRIOS	63
5.3.1 Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes	63
5.3.2 Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários.....	63
6. DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	64
6.1 DESEMPENHO FINANCEIRO DO EXERCÍCIO	64
6.3 TRANSFERÊNCIAS, CONVÊNIOS E CONGÊNERES	70
6.4 TRATAMENTO CONTÁBIL DA DEPRECIACÃO, DA AMORTIZAÇÃO E DA EXAUSTÃO DE ITENS DO PATRIMÔNIO E AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS... ..	73
6.4.1 Depreciação	73
6.4.2 Amortização	73
6.4.3 Avaliação e mensuração de ativos e passivos	73
6.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS EXIGIDAS PELA NBC T 16.6 E NOTAS EXPLICATIVAS ...	74
7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	75
7.1- GESTÃO DE PESSOAS, TERCEIRIZAÇÃO E CUSTOS RELACIONADOS	75
7.1.1 Demonstração da força de trabalho	75
7.1.2 Capacitação de Pessoal.....	78
7.1.3 Gestão de riscos relacionados ao pessoal	80
7.1.4 Indicadores Gerenciais sobre Gestão de Pessoas	81
7.2- REMUNERAÇÕES DO CORPO DE DIRIGENTES E CONSELHEIROS	83
7.3 GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO.....	85
7.4 GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE	86
8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE	87
8.1. Tratamento de deliberações do Tribunal de Contas da União-TCU	87
8.2. Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU).....	87
8.3. Tratamento de recomendações da auditoria externa.....	88

1. APRESENTAÇÃO

O presente Relatório foi elaborado com vistas a apresentar os resultados da gestão do SENAR-AR/MS no exercício de 2018, em atenção ao dever de prestar contas previsto no parágrafo único do artigo 70 da Constituição Federal e na Instrução Normativa nº 63/2010 do Tribunal de Contas da União-TCU. O documento contempla um conjunto de documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, organizado de forma que a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão.

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

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

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

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

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

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

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

Por fim, o Capítulo 8 aborda o tratamento dado pelo SENAR-AR/MS em relação às últimas recomendações exaradas pelos órgãos de controle a que a Entidade está vinculada. Paralelamente, trata ainda, das medidas administrativas tomadas pela Entidade nos casos de dano ou prejuízo causado em relação às transferências concedidas.

As seções Apêndices e Anexos destinam-se a apresentar as Demonstrações Contábeis e Relatório da Auditoria independente, assim como a organização de quadros e tabelas de dados mais extensos.

2. VISÃO GERAL DA UNIDADE PRESTADORA DE CONTAS

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE

Tabela 1 - Identificação da Unidade

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

Fonte: SENAR-AR/MS.

Tabela 2 - Administradores (Presidente, Conselheiros, Superintendente e Gestores)

Identificação dos Administradores			
Cargo	Nome	CPF	Período da gestão
Administrador da Entidade:			
Presidente do Conselho Administrativo	Maurício Koji Saito	850.686.919-68	13/08/2015 a 12/08/2018 13/08/2018 a 31/12/2018
Membros do Conselho Administrativo (titulares):			
Representante dos Produtores Rurais	José Pereira da Silva	107.470.441-04	13/08/2015 a 12/08/2018 13/08/2018 a 31/12/2018
Representante dos Produtores Rurais	Luciano Muzzi Mendes	160.804.368-17	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante dos Produtores Rurais*	Marcio Margatto Nunes	794.354.249-53	13/08/2018 - 31/12/2018
Representante do SENAR-AC	Daniel Klüppel Carrara	477.977.891-34	13/08/2015 a 12/08/2018 13/08/2018 a 31/12/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores*	Alaíde Ferreira Teles	130.444.001-04	30/05/2018 - 30/10/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores*	Valdinir Nobre de Oliveira	447.825.941-00	13/08/2015 a 29/05/2018 31/10/2018 a 31/12/2018
Membros do Conselho Administrativo (suplentes):			
Representante da FAMASUL	Luis Alberto Moraes Novaes	367.320.361-49	13/08/2015 a 12/08/2018 13/08/2018 a 31/12/2018
Representante dos Produtores Rurais	Otávio Vieira de Melo	016.176.688-93	13/08/2015 a 12/08/2018 13/08/2018 a 31/12/2018
Representante dos Produtores Rurais*	Marcio Margatto Nunes	794.354.249-53	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante dos Produtores Rurais*	Thaís Carbonaro Falcões Zenatti	030.967.351-82	13/08/2018 - 31/12/2018
Representante do SENAR-AR/MS*	Marcelo Bertoni	563.022.581-20	13/08/2015 - 12/08/2018

Representante do SENAR-AR/MS*	Luciano Muzzi Mendes	160.804.368-17	13/08/2018 - 31/12/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores*	Divina Rosa da Cruz	343.621.341-15	13/08/2015 - 12/08/2018 13/08/2018 - 30/10/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores*	Maria Helena Dourados Neves	890.935.691-04	31/10/2018 - 31/12/2018
Membros do Conselho Fiscal (titulares):			
Representante dos Produtores Rurais	Paulo César Bózoli	112.679.128-80	13/08/2015 a 12/08/2018 13/08/2018 a 31/12/2018
Representante do SENAR-AC	João Batista da Silva	417.634.671-04	13/08/2015 a 12/08/2018 13/08/2018 a 31/12/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores*	Juraci da Silva	475.514.611-91	13/08/2018 - 30/10/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores*	Alaíde Ferreira Teles	130.444.001-04	13/08/2015 - 12/08/2018 31/10/2018 - 31/12/2018
Membros do Conselho Fiscal (suplentes):			
Representante dos Produtores Rurais	Luis Otávio Britto Fernandes	465.283.851-49	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante do SENAR-AR/MS	Marisvaldo Zeuli	091.661.618-51	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores*	Juraci da Silva	475.514.611-91	13/08/2015 - 12/08/2018
Representante dos Produtores Rurais	Rafael Nunes Gratão	958.590.391-15	13/08/2018 - 31/12/2018
Representante do SENAR-AR/MS	Moacir Reis	005.925.371-10	13/08/2018 - 31/12/2018
Representante da Federação dos Trabalhadores*	Eugênio Benites	305.741.101-00	13/08/2018 - 31/12/2018
Superintendência:			
Superintendente	Lucas Duriguetto Galvan	996.035.431-87	10/07/2017 - 12/08/2018
Diretorias:			
Diretor Administrativo e Financeiro	Clodoaldo Martins de Oliveira Júnior	215.613.948-23	20/07/2017 - 31/12/2018
Diretor Técnico*	Renato Roscoe	873.180.676-72	04/09/2017 - 03/07/2018
Diretor Técnico*	Mariana Adalgiza Gilberti Urt	867.886.981-04	04/07/2018 - 31/12/2018
Gerências:			
Coordenadora da Unidade de Educação Profissional**	Terezinha de Souza Cândido Silva	355.965.461-00	01/12/2015 - 19/06/2018
Gerente Educacional*	Luciana Moraes Baumhardt Beretta	771.892720-20	26/06/2018 - 31/12/2018
Diretora do Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte*	Andrea Di Francesco	093.540.048-65	26/06/2018 - 31/12/2018
Coordenadora da Unidade Técnica*	Mariana Adalgiza Gilberti Urt	867.886.981-04	01/09/2017 - 03/07/2018
Gerente de Comunicação, Marketing e Eventos*	Carla Gavilan Carvalho Nantes	003.029.311-12	20/09/2018 - 31/12/2018
Coordenador da Unidade de Tecnologia da Informação**	Thomaz Henrique Cantos	141.802.088-57	06/12/2013 - 19/09/2018
Gerente de Tecnologia da Informação*	Thomaz Henrique Cantos	141.802.088-57	20/09/2018 - 31/12/2018

Fonte: SENAR-AR/MS.

* Não esteve no cargo durante todo o exercício de 2018.

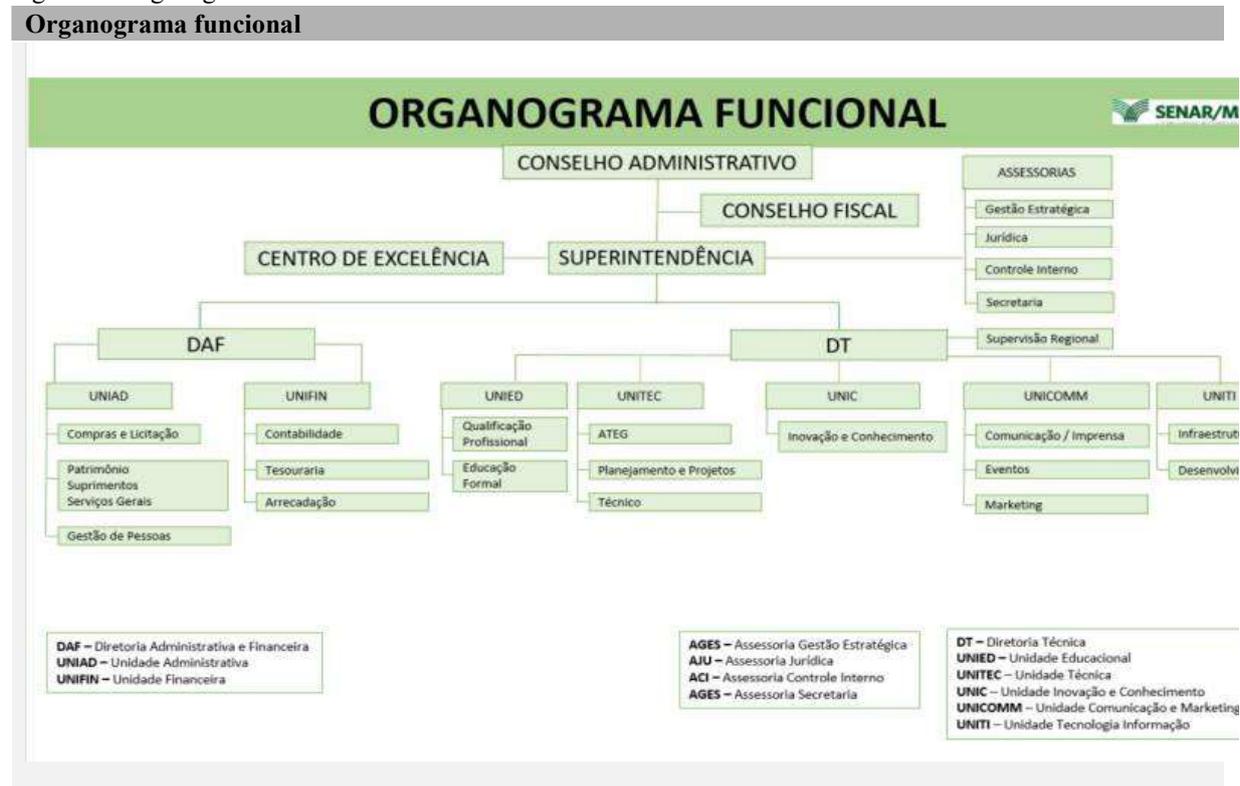
** O cargo equivale ao de Gerente antes da implantação do novo Manual de Gestão de Pessoas em junho de 2018.

Tabela 3 - Unidades descentralizadas

Unidades descentralizadas				
Nome	Principal atividade	Responsável	Telefone e e-mail	Endereço
Centro de Excelência Bovinocultura de Corte	Ensino Técnico Profissional	Andrea Di Francesco	(67) 3320 - 6987 centrodeexcelencia@senarms.org.br	Av. Rádio Maia, 830 - Vila Popular, Campo Grande - MS

Fonte: SENAR-AR/MS.

Figura 1 - Organograma funcional do SENAR-AR/MS



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

2.2 FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

Tabela 4 - Missão, visão e valores do SENAR-AR/MS

Missão	Visão de futuro	Valores
Promover a educação, a informação e o conhecimento em agronegócio das pessoas do meio rural, com inovação e competência, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Estado	Ser uma instituição de referência em educação, inovação e conhecimento das pessoas do meio rural atendendo 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 5 - Normas da Unidade Jurisdicionada

Normas da UJ	Endereço para acesso
Norma	Endereço para acesso
Lei 8.315/1991 (Lei de criação da Entidade)	http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/
Decreto 566/1992 (Regulamento do SENAR-AR/MS)	http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/
Norma	Endereço para acesso
Regimento Interno do SENAR Central (Dispõe sobre os objetivos, competências, gestão e estrutura da Administração Central e Regionais).	http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/
Regimento Interno do SENAR-AR/MS (Dispõe sobre os objetivos, competências, gestão e estrutura da Entidade em nível regional)	http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/
Resolução 042/2007/CD-Senar (Regulamento para Celebração de Termos de Cooperação)	http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/
Instrução de Serviço 05/2015 (Regulamenta dispositivos da Resolução 042/2007/CD)	http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/
Regulamento de Licitações e Contratos (RLC) do SENAR	http://senarms.org.br/senar-ms/regimento-e-leis/
Outros documentos	Endereço para acesso
Mapa estratégico	http://senarms.org.br/wp-content/uploads/2014/02/PLANEJAMENTO-ESTRATEGICO-SENAR.pdf
Planejamento estratégico	
Indicadores de desempenho utilizados na gestão	
Organograma	
Macroprocessos finalísticos	

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 2018, o instituto divulgou a estimativa de que a população chegava a 2.748.023 pessoas e a densidade demográfica equivalia a 7,69 hab/km². A sua economia está lastreada no agronegócio, cujo PIB é de R\$ 15,92 bilhões, o que representa 17,33% dos R\$91,9 bilhões do PIB estadual, e gerou em 2018 gerou 67.856¹ 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 2018, o estado foi o 5º maior produtor de milho (6,48 milhões de toneladas) e 5º maior exportador de milho (US\$ 85,64 milhões), o 5º na produção de soja (9,6 milhões de toneladas) e o 5º na exportação de soja em grão (US\$ 2,11 bilhões), o 2º na produção de carne bovina (835,78 mil toneladas) e o 5º na exportação de carne bovina (US\$ 599 milhões), o 8º na produção de carne de frango (408,21 mil toneladas) e o 6º nas exportações de frango in natura (US\$ 279,39 milhões), o 6º na produção de carne suína (174,84 mil toneladas) e o 7º nas exportações de carne suína in natura (US\$ 10,44 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.

¹ Fonte: Rais/MTE - Elaboração: DETEC/SENAR-AR/MS

Em uma perspectiva de clientes e mercados, o desafio é atender o público-alvo nos 79 municípios do estado e ter um portfólio que contemple as necessidades de formação de mão de obra capaz de se adaptar às mudanças de um agronegócio com larga escala de produção, das principais *comodities* agrícolas, dinâmico, competitivo e marcado pela onipresença do alto nível tecnológico no processo produtivo, no armazenamento, na distribuição e na comercialização da produção; mas que no outro extremo, possui um universo de pequenos produtores rurais com baixo nível de escolarização², com pouco acesso a tecnologias e crédito e que necessitam de conhecimento e assistência técnica para aumentar a eficiência produtiva, bem como de ações de promoção social para fortalecer a sua cidadania.

Segundo dados do IBGE³, 59% dos estabelecimentos rurais em MS possuem no máximo 50 hectares. Há também 204 Projetos de Assentamentos⁴, com um total de 27.832 famílias, em uma área de 716.105 hectares. Observa-se que esse estrato de produtores rurais com baixa escala de produção, os quais têm dificuldades em posicionar seus produtos no mercado e não acompanham as tendências e hábitos de consumo, e com pouquíssimo conhecimento sobre gestão são mais suscetíveis ao êxodo rural. Nesse contexto, as ações educacionais e de assistência técnica do SENAR-AR/MS contribuem para criar alternativas de geração de renda, de desenvolvimento local e fixação dessas pessoas no campo.

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

Outro salto estratégico dado pelo SENAR-AR/MS foi a construção do Centro de Excelência Bovinocultura de Corte para formação de tecnólogos em agropecuária na modalidade presencial. Essa 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.

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

² Em média, os anos de escolarização da população brasileira é de 7,5 anos, e se considerar apenas o meio rural cai para 4,5 anos. Síntese de Indicadores Sociais – SIS, IBGE 2014

³ Fonte: IBGE – Censo Agropecuário – 2006.

⁴ Painel dos Assentamentos. INCRA, 2016. Disponível em: <http://painel.incra.gov.br/sistemas/index.php>.

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 2018, as quais foram formalizados no Plano Anual de Trabalho - PAT.

Tabela 6 - Metas para as atividades finalísticas do SENAR/AR-MS

Unidades descentralizadas								
Ação	PAT REFORMULADO			PAT REALIZADO			TAXA DE ALCANCE (%)	
	Turma	Participante	Custo Total	Turma	Participante	Custo Total	Fís. T	Financeira
FPR	3.732	46.501	R\$ 12.397.681,23	3.513	40.045	R\$11.181.874,14	-5,95	-9,81
PS	1.288	16.425	R\$ 4.073.727,25	1.263	15.586	R\$ 4.307.852,35	-1,94	5,75
PPE	5.388	220.937	R\$ 5.153.727,78	5.258	184.458	R\$ 4.847.125,48	-2,39	-5,95
EFO	29	670	R\$ 1.455.908,69	28	429	R\$ 1.488.060,27	-3,45	2,21
ATEG	217	2.178	R\$ 6.667.110,78	230	2.308	R\$ 6.702.047,41	5,99	0,52

Legenda: Fis. T= Física Turma.

Fonte: SENAR-AR/MS

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

Tabela 7 - Macroprocessos Finalísticos

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Unidades Responsáveis
Formação Profissional Rural	Processo educativo, não formal, participativo e sistematizado, que possibilita a transmissão de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades e atitudes para o desempenho de uma ocupação	Curso nas Linhas de ação: Agricultura; Agroindústria; Aquicultura; Atividade de Apoio Agrossilvopastoril; Atividades Relativas à Prestação de Serviços; Extrativismo; Pecuária; Silvicultura.	Produtores Rurais; Trabalhadores rurais; Trabalhadores das agroindústrias que atuam exclusivamente na produção primária de origem animal e vegetal.	Unidade Educacional
Promoção Social	Processo educativo, não formal, participativo e sistematizado, que visa ao desenvolvimento de aptidões pessoais e sociais do trabalhador rural e de sua família, numa perspectiva de maior qualidade de vida, consciência crítica e participação na vida da comunidade rural.	Curso nas Linhas de ação: Educação; Artesanato; Alimentação e Nutrição.	Produtores Rurais; Trabalhadores rurais; Trabalhadores das agroindústrias que atuam exclusivamente na produção primária de origem animal e vegetal.	Unidade Educacional
Formação Técnica	Os cursos de educação profissional técnica de nível médio do SENAR são capacitações de nível médio que objetivam prover o aluno de conhecimentos teóricos e práticos nas diversas atividades do setor produtivo. Acesso imediato ao mercado de trabalho, requalificação ou mesmo a reinserção no setor produtivo, são alguns dos objetivos desta ação.	Curso Técnico de Nível Médio em Agropecuária - Presencial; Curso Técnico em Agronegócio - Semipresencial.	Concluintes do Ensino Médio; Trabalhadores rurais; Produtores Rurais.	Unidade Educacional; e Centro de Excelência; Bovinocultura de Corte.

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Unidades Responsáveis
Programas Especiais	Os programas e projetos especiais são as programações educativas que atendem a determinadas demandas do mundo do trabalho e sociais com prazo pré-determinado de duração - início, meio e fim - e se prestam a um propósito exclusivo e singular. Não possuem as mesmas características da Formação Profissional Rural ou Promoção Social tradicionalmente desenvolvidas, diferindo acerca da carga horária, duração, formato, metodologia, público-alvo, entre outros.	Programa Mulheres em Campo; Programa de Difusão da Tecnologia; Programa de Inclusão Digital Rural; Programa Senar Jovem Aprendiz - Seja; Programa Senar Forte; Programa Negócio Certo Rural; Programa Campo Futuro; Programa Soja Plus; Academia do Empreendedorismo Rural; Circuito Pecuário; Palestras Mais Floresta; Programa Granja Plus; Programa Agrinho; Programa Saúde do Homem e da Mulher; Projeto Pingo D'água; Projeto Equoterapia; Vitrine Do Senar; Circuito Parceiros do Campo; Dias de Campo; Seminário de ATeG.	Produtores Rurais; Trabalhadores rurais; Pessoas jurídicas envolvidas, direta ou indiretamente, nas atividades produtivas agrossilvipastoris e agroindustriais.	Unidade Educacional e Unidade Técnica
Assistência Técnica e Gerencial (ATeG)	Serviço de educação não formal, de caráter continuado, no meio rural, que promova processos de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários	Apicultura; Atividades Florestais; Bovinocultura de Corte; Bovinocultura de Leite; Hortifruticultura; Ovinocultura; Piscicultura;	Produtores rurais e seus trabalhadores que atuam exclusivamente na produção primária de origem animal e vegetal	Departamento de Assistência Técnica e Gerencial

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, têm 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), é 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 tabela 8. Os temas estratégicos estabelecidos são: Agronegócio e Sociedade; Educação, Conhecimento, Inovação e Empreendedorismo; Desenvolvimento Humano, Saúde e Segurança Alimentar.

Tabela 8 - Negócio, Missão, Visão e Valores do SENAR-AR/MS

NEGÓCIO
Educação, informação e conhecimento em agronegócio.
MISSÃO
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.
VISÃO
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.
VALORES
Satisfação das pessoas Responsabilidade Transparência Foco em resultados

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

Tabela 9 - Temas Estratégicos e dimensões do SENAR-AR/MS

TEMAS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agronegócio e Sociedade; ✓ Educação, Conhecimento, Inovação e Empreendedorismo; ✓ Desenvolvimento Humano, Saúde e Segurança Alimentar.
DIMENSÕES / PERSPECTIVAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Finanças e Sustentabilidade: <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar e diversificar fontes de captação de recursos financeiros; • Aumentar a arrecadação sobre a comercialização da produção; • Aprimorar e desenvolver Sistema para Gestão de Custos. ➤ Clientes e Mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Atender às necessidades de Formação Profissional do Setor Agropecuário de forma personalizada, considerando as particularidades das cadeias produtivas e regiões do estado; • Atender às necessidades de Assistência Técnica e Gerencial do setor da agropecuária, considerando as particularidades das diferentes cadeias produtivas; • Ampliar as redes de contato e as relações com aliados estratégicos; • Comunicar-se de forma eficiente e eficaz para fortalecer a imagem institucional.

<p>➤ Processos Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais; • Melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas; • Aprimorar o processo de Gestão da Informação.
<p>➤ Aprendizado e Crescimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar o Sistema de gestão de Pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do SENAR-AR/MS.

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

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), ações de 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 a aquisição de 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's, 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, 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 semi-presencial e presencial. Atendendo assim as demandas do meio rural 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 Paraestatal⁵, assumindo uma natureza híbrida. Por ser pessoa jurídica de direito privado, sujeita-se, basicamente, às regras de direito privado. Todavia, pelo fato de administrar recursos públicos, também se submete a algumas normas de direito público. Essa característica singular é relevante para a compreensão da forma como os indicadores e os resultados alcançados no exercício de 2018 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 2018 foram:

⁵ Segundo Marçal Justen Filho, Entidade Paraestatal é uma pessoa jurídica de direito privado criada por lei, atuando sem submissão à Administração Pública, promover o atendimento de necessidades assistenciais e educacionais de certas atividades ou categorias profissionais que arcam com sua manutenção mediante contribuições compulsórias. JUSTEN FILHO, Marçal. Curso de Direito Administrativo. São Paulo: Saraiva, 2005.

Tabela 10 - Indicadores de desempenho SENAR-AR/MS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
Finanças e Sustentabilidade	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
	Taxa de Distribuição do Uso Financeiro/Vertente de Atuação	
Clientes e Mercados	Atender as necessidades de assistência técnica e gerencial do setor agropecuário, considerando as particularidades das diferentes cadeias produtivas	Índice de satisfação
		Taxa de atendimento à propriedades
		Taxa de lotação
		Produtividade - @/há/ano
		Variação da comercialização
	Lucro unitário	
Ampliar as redes de contato e as relações com aliados estratégicos	% de municípios atendidos	
Comunicar de forma eficiente e eficaz para fortalecer a imagem institucional	Média diária de presença na mídia	
Processos Internos	Melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais	Taxa de Alcance Física
		Taxa de Alcance Financeira
	Melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas	Taxa de supervisão à instrutoria
Aprendizado e crescimento	Aprimorar o sistema de gestão de pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do senar-ar/ms	Taxa de Turnover
		Horas de Treinamento/Colaborador
		Investimento médio por colaborador

Fonte: SENAR-AR/MS.

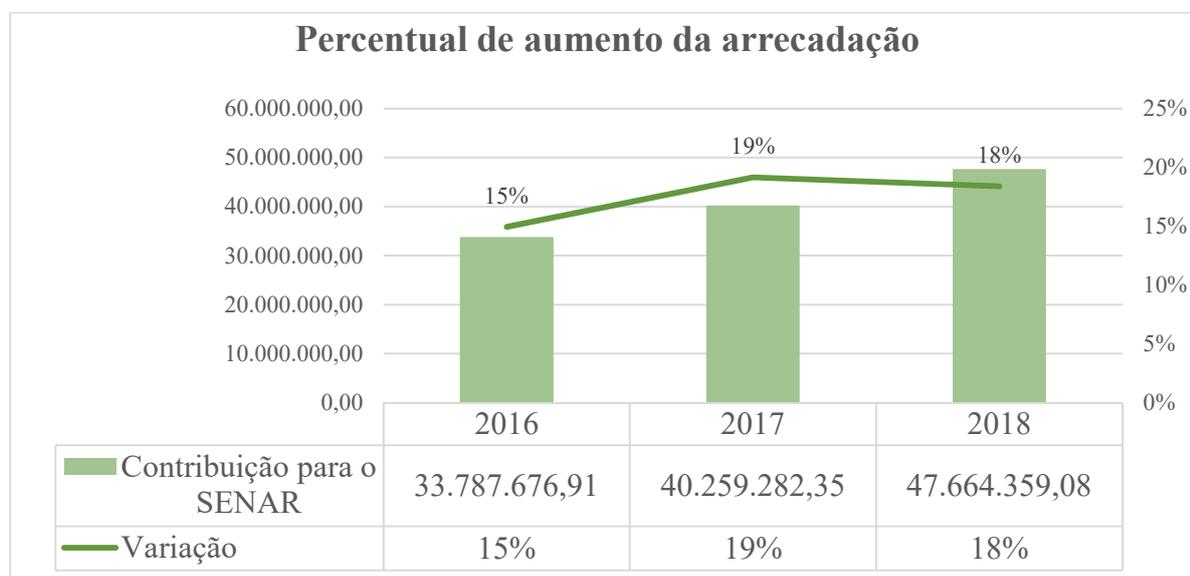
3.1.1 Objetivo estratégico: Aumentar a arrecadação sobre a comercialização da produção

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

O SENAR Administração Regional de Mato Grosso do Sul, no momento do planejamento anual de 2018 (em meados de 2017), orçou sua arrecadação com uma expectativa de R\$46.512.704,00 à época, o equivalente à uma alta de 16% sobre o executado em 2017. No entanto, estas expectativas foram revistas e ao momento da Reformulação de suas ações (em meados de 2018), a previsão foi reestabelecida em R\$ 48.050.809,00, aumentando a expectativa de incremento para 19% em relação ao exercício de 2017. Além da arrecadação em si, estas revisões contemplam ajustes das demandas elencadas juntos aos parceiros, a fim de otimizar os recursos e ações ao longo do ano.

Desta forma, a instituição procura se antecipar às mudanças em seu cenário de atuação de modo a ajustar sua capacidade de operação frente à disponibilidade de recursos e as necessidades das partes interessadas.

Gráfico 1 - Percentual de aumento da arrecadação



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

Como podemos observar no gráfico 1, o SENAR-AR/MS evoluiu em 18% nos valores arrecadados, mantendo seu crescimento, seguindo o cenário do agronegócio em 2018, onde houve ascensão em todos os seus seguimentos, variando de 0,41 a 5,17%, o que gerou uma alta no PIB-Volume de 1,87%, apesar da leve baixa na taxa de variação anual em relação ao exercício anterior,

Isto deve-se, principalmente, ao fato de que os recebimentos por meio de GPS passaram a ser recolhidos pelo E-social, os quais ainda não foram repassados pela Receita Federal em

2018, evidenciado pela variação negativa dos repasses em relação ao mesmo período de outubro, novembro e dezembro de 2017, sendo -3,31%, -1,97% e -13,34 %, respectivamente.

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%.

Nacionalmente, o SENAR-AC desenvolve um trabalho de orientação aos contribuintes (Programa Cidadania Rural), fornecendo às Administrações Regionais materiais informativos sobre as contribuições para distribuição ao público-alvo e aos Sindicatos Rurais.

Em 2018, o SENAR-AR/MS arrecadou efetivamente R\$ 47.664.359,08 representando 99% da estimativa prevista e um aumento de 18% sobre o valor arrecadado em 2017. Os números (gráfico 1) demonstram um bom desempenho do setor, apesar da atual conjuntura econômica do país, com a contribuição para a entidade se apresentando crescente ao longo dos anos.

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.

3.1.2 Objetivo estratégico: Ampliar e diversificar fontes de captação de recursos financeiros

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

Gráfico 2 - Percentual de participação de receitas diversas



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

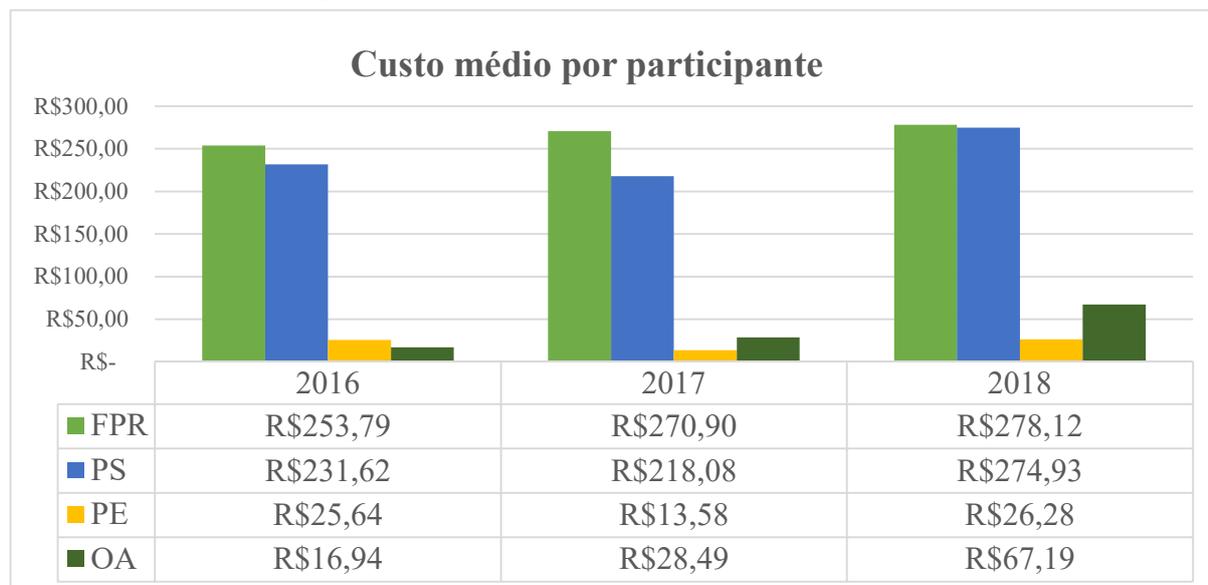
No ano de 2018 houve uma redução no percentual de receitas diversas, em decorrência do fim da parceria entre SENAR e SEBRAE para a realização do programa de assistência técnica e gerencial -Bovinocultura de corte. Atualmente são utilizados recursos próprios para a execução do mesmo.

O principal desafio da entidade é criar projetos cujo escopo atenda às necessidades do público-alvo e também às necessidades dos parceiros. Isso exige criatividade, inovação e estreitamento de relacionamentos com entidades públicas e privadas que buscam parceiros para execução de ações em conjunto. Por outro lado, é necessário o aprimoramento dos processos internos de negócios e investimentos na reestruturação da capacidade operacional para executar com qualidade as novas ações. Com isso, a entidade conseguirá ampliar cada vez mais as parcerias privadas, participar de chamadas públicas e estabelecer convênios.

3.1.3 Objetivo estratégico: Aprimorar e desenvolver a gestão de custos

Descrição geral	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
Indicador	Custo médio por participante
Fórmula	$(\text{Custo total} / \text{Somatório de participantes})$
Responsável	Diretor Administrativo e Financeiro - Clodoaldo Martins

Gráfico 3 - Custo médio por participante



Fonte: SIS/GAS SENAR-AR/MS.

Tabela 11 - Resultados financeiros

Vertente	Planejado	Reformulado	Realizado
	Custo Medio	Custo Medio	Custo Medio
FPR	319,81	266,62	278,12
PS	246,31	248,02	274,93
PPE	33,33	23,33	26,28
OA	228,37	99,87	67,19

Fonte: SENAR-AR/MS.

Considerando a maioria das vertentes de atuação, os custos estão em elevação a longo dos anos, considerando os últimos 3 exercícios, exceto a vertente PPE (Programas e Projetos Especiais), a qual apresentou uma redução significativa. A elevação de custos é evidente em um cenário econômico turbulento e instável, refletindo em um “Custo Brasil” crescente e que inevitavelmente, exige das organizações uma melhor gestão dos recursos disponíveis.

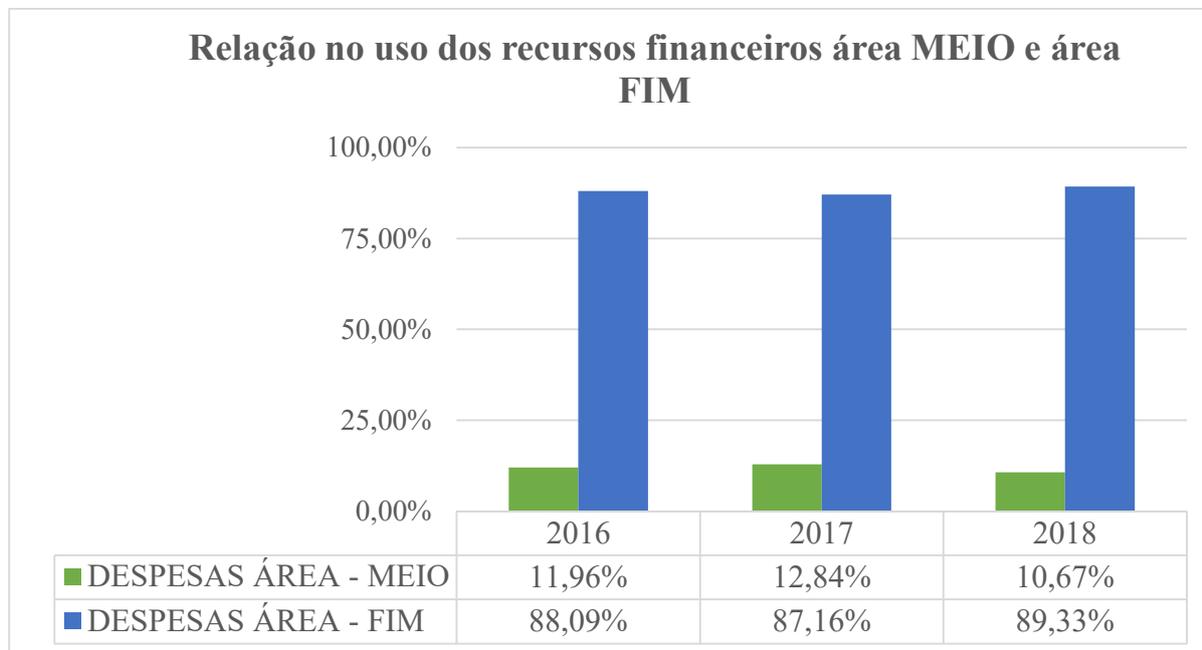
Os resultados obtidos no exercício de 2018 ficaram relativamente dentro do previsto (reformulado), principalmente nas vertentes de FPR e PS, com pequena variação de +4,3% e +10,8%, respectivamente, nos Custos/participante. A relação se manteve proporcionalmente considerando o Custo/turma, sendo +3,1% e +8,1%, respectivamente. Já em relação à vertente PPE, houve uma redução significativa em relação ao previsto, sendo previsto R\$23,33 e

realizado a R\$26,28 em 2018. Aqui justifica-se principalmente as ações do Programa Agrinho, as quais foram reduzidas propositalmente, como podemos observar na tabela 11, da vertente PPE.

O aprimoramento na gestão de custos da entidade tem sido um grande desafio e vem sendo realizada por meio de um planejamento mais detalhado junto aos gestores. Entre as melhorias neste sentido destaca-se a adequação na composição dos custos e a implementação de relatórios trimestrais, os quais permitem uma análise mais criteriosa a fim de fazer adequações da estratégia financeira tempestivamente, evitando grandes variações.

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



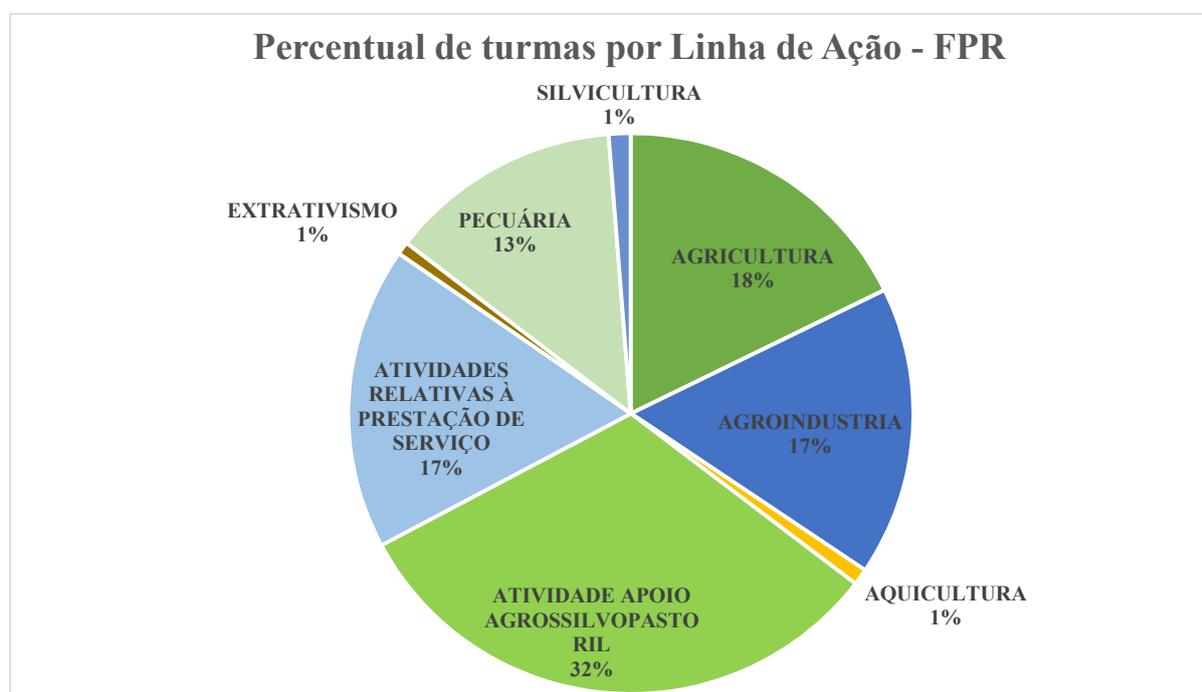
Fonte: Balancete Contábil - Contabilidade do SENAR-AR/MS.

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 projetos e programas de 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).

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

Descrição geral	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.
Indicador	Percentual de turmas de FPR por Linha de Ação
Fórmula	$(\text{Percentual de turmas de FPR por Linha de Ação} / \text{Quantidade de turmas realizadas de FPR}) * 100$
Responsável	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 Agrossilvipastoril têm sido os mais demandados atingindo 32% das ações, seguidos pela Agricultura (18%), a Agroindústria se igualando à Atividades Relativas à Prestação de Serviços, ambas com 17%, a Pecuária com 13% e Aquicultura e Extrativismo com apenas 1%, refletindo a demanda associada ao perfil da matriz econômica do Estado do MS.

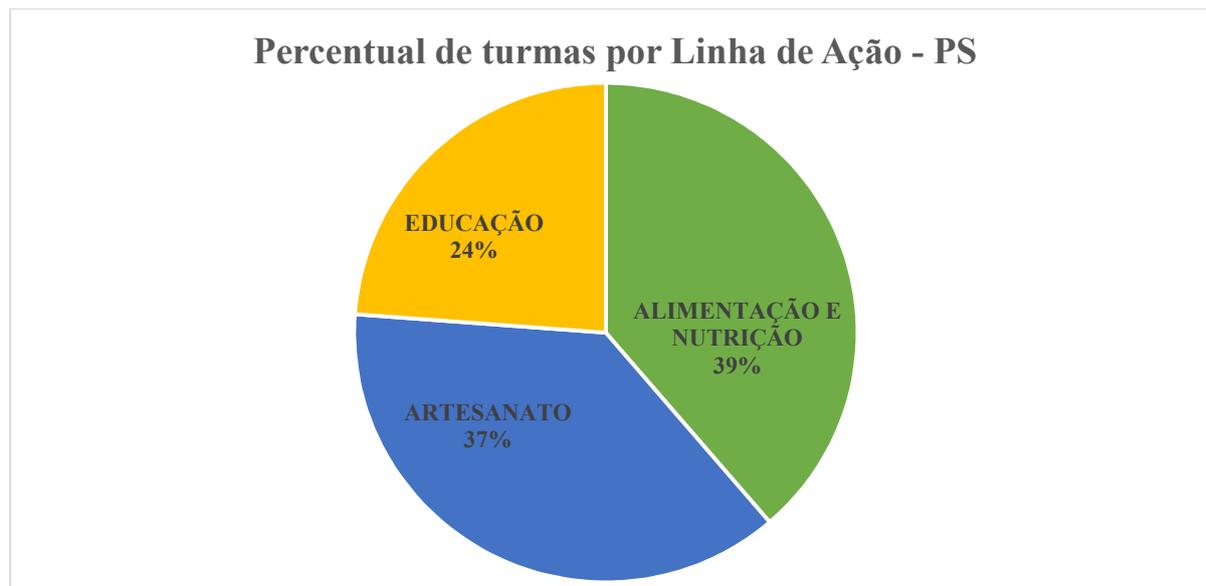
Importante ressaltar que alguns cursos/treinamentos nas linhas de ações “Atividade de Apoio Agrossilvipastoril” (Noções de Primeiros Socorros, NR 31.8 Prevenção de acidentes com Agrotóxicos, Administração Rural, entre outros) e “Atividades Relativas à Prestação de Serviços” (Informática, Cerca Elétrica Confecção de Tralhas de Arreios, entre outros), juntas com 49% dos eventos realizados em 2018, contemplam direta ou indiretamente várias atividades, complementando e gerando sinergia nas ações.

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
Fórmula	$(\text{Quantidade de turmas realizadas por Linha de Ação} / \text{Quantidade de turmas realizadas de PS}) * 100$
Responsável	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) tem 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 (Cursos de Panificação, Produção de Alimentos Saudáveis, Processamento de Banana e Milho, entre outros) a mais demandada com 39% das ações, pois oportunizam 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.

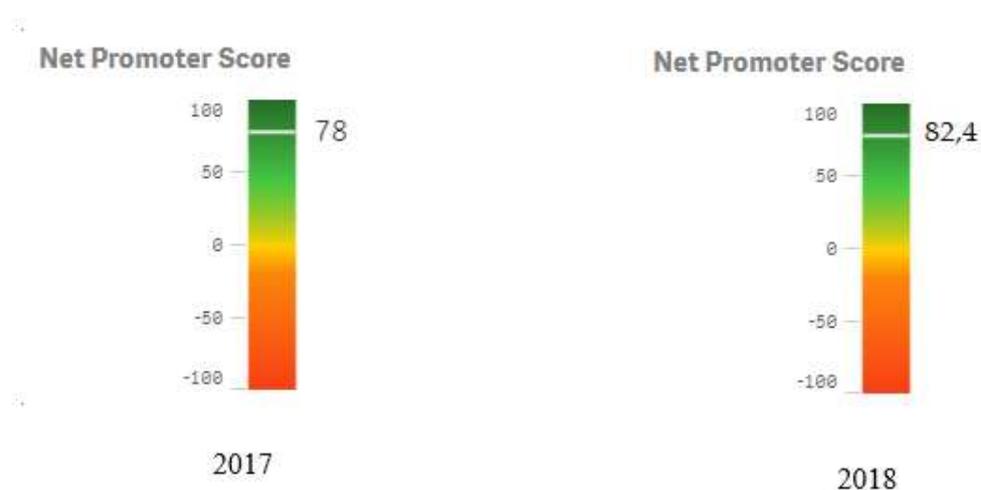
Já a linha de ação Artesanato, com 37% das ações (Artes em Tecido, Corte Costura, Artesanato em Palha de Milho, entre outros), estimula o aproveitamento de recursos disponíveis, os quais podem se transformar em uma fonte geradora de renda, criando oportunidades para melhorar o orçamento familiar no meio rural. Não menos importante, temos a linha de ação Educação com 24%, as quais contemplam 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.

3.1.5 Objetivo estratégico: Atender as necessidades de Assistência Técnica e Gerencial do setor da agropecuária, considerando as particularidades das diferentes cadeias produtivas

Descrição geral	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.
Indicador	Taxa de satisfação (Net Promoter Score - NPS)
Fórmula	$((\text{quantidade de promotores}) - (\text{quantidade de detratores}) \div (\text{número total de pessoas que responderam}))$
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

É fundamental a realização de pesquisa de satisfação junto ao público alvo, nesse sentido o SENAR-AR/MS realiza anualmente desde 2016, pesquisa de satisfação com o usuário assistidos pela ATeG, a fim de obter uma percepção dos produtos e dos serviços, os quais oferece ao público-alvo uma perspectiva de fora para dentro, ou seja, do ponto de vista dos seus clientes. Diante dos resultados positivos, em 2018 foi aplicada a mesma metodologia do Net Promoter Score - NPS, utilizada também no ano de 2017.

Gráfico 7 - Net Promoter Score



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Tabela 12 - Dados obtidos na aplicação do NPS

Pesquisas	Quantidade de pessoas por nota	Nota	Fórmula	NPS
455	258	10	374,92	82,4
	117	9		
	73	8		
	7	7		

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Os resultados obtidos na pesquisa de satisfação realizadas em 2018 apontaram:

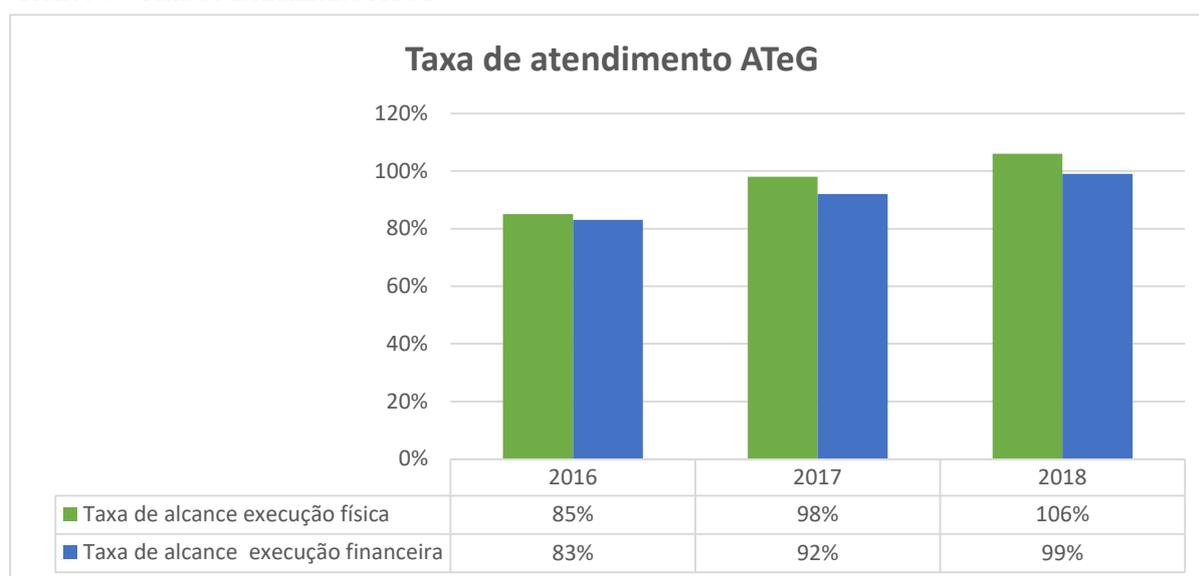
- Em relação às visitas:
 - ✓ 100% responderam que recebem visita do técnico de campo do Senar todos os meses;
 - ✓ 93,2% relataram que o técnico permanece até 4 horas ou mais de 4 horas;
- Em relação ao técnico:
 - ✓ 98% relatam que o técnico consegue responder as dúvidas do produtor, sendo que 2% responderam que nem sempre o técnico consegue responder de imediato mas que busca responder depois;
 - ✓ 99,6% dos técnicos de campo consegue transmitir o conhecimento necessário para o produtor;
 - ✓ 98,9% afirmaram que nunca foram abordados pelo técnico com cunho comercial;
 - ✓ 99,1% relatam que o técnico atende o produtor e sua família com cortesia e educação.
- Em relação às recomendações:
 - ✓ 98% dos produtores entrevistados constataram que as recomendações realizadas mensalmente estão de acordo com a realidade da propriedade e 2% relatam que nem sempre consegue atendê-las;

Os resultados apresentados demonstram que o SENAR-AR/MS vem cumprindo com o objetivo de atender às necessidades de assistência técnica e gerencial com efetividade. A realização deste trabalho é de fundamental importância pois estabelece um canal de diálogo com os produtores rurais assistidos, que passam a se sentir mais considerados e contemplados e a instituição pode ter maior assertividade no fornecimento dos seus produtos e serviços, atendendo as demandas e necessidades reais dos produtores.

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

Diante do cenário de constantes mudanças, a entidade evidenciou a necessidade de expandir os atendimentos de Assistência Técnica e Gerencial. Para o ano de 2018 a meta era atender 1.854 propriedades rurais com o orçamento de R\$7.125.902,41.

Gráfico 8 - Taxa de atendimento ATeG



Fonte: SIS ATeG.

O planejamento, a execução, o controle e a avaliação das ações de ATeG seguem as premissas do Documento Metodologia de Assistência Técnica e Gerencial e do Documento Norteador da Assistência Técnica e Gerencial. Em síntese, esses documentos consolidam uma série de métodos, etapas e critérios para que as ações de ATeG sejam realizadas e alcancem os objetivos para os quais foi criada.

Tabela 13 - Resultados físicos e financeiros ATeG

Programas	Meta física planejada	Meta financeira planejada	Meta física reformulada	Meta financeira reformulada	Meta física realizada	Meta financeira realizada
ABC Cerrado	210	R\$ 487.968,00	199	R\$ 682.290,31	197	R\$ 799.789,98
Hortifruticultura	400	R\$1.733.285,48	500	R\$ 1.735.453,67	573	R\$ 1.907.523,81
Floresta	14	R\$ 53.399,81	50	R\$ 116.592,00	60	R\$ 100.701,48
Bovinocultura de corte	220	R\$1.252.548,00	228	R\$ 1.176.423,40	331	R\$ 1.138.867,24
Bovinocultura de leite	900	R\$3.133.428,48	1064	R\$2.443.272,92	1009	R\$2.283.232,86
Piscicultura	110	R\$ 465.272,64	110	R\$ 396.158,48	127	R\$ 423.417,10
Ovinocultura	-	-	12	R\$ 58.460,00	11	R\$ 33.612,28

Programas	Meta física planejada	Meta financeira planejada	Meta física reformulada	Meta financeira reformulada	Meta física realizada	Meta financeira realizada
Apicultura	-	-	15	R\$ 58.460,00	0	R\$ 14.902,66
Total	1.854	R\$7.125.902,41	2.178	R\$6.667.110,78	2.308	R\$6.702.047,41

Fonte: SIS ATeG.

Para o ano de 2019, a projeção é aumentar o número de propriedades atendidas, conforme demonstra a tabela 14.

Tabela 14 - Projeção de atendimento ATeG triênio

Projeção de Atendimento ATeG			
ATeG	2019	2020	2021
Bovinocultura de leite	1025	1250	1500
Hortifruticultura	800	900	1000
Bovinocultura de corte	500	700	800
Piscicultura	140	160	200
Apicultura	30	50	70
Ovinocultura	30	70	100
Floresta	60	80	100
TOTAL	2585	3210	3810

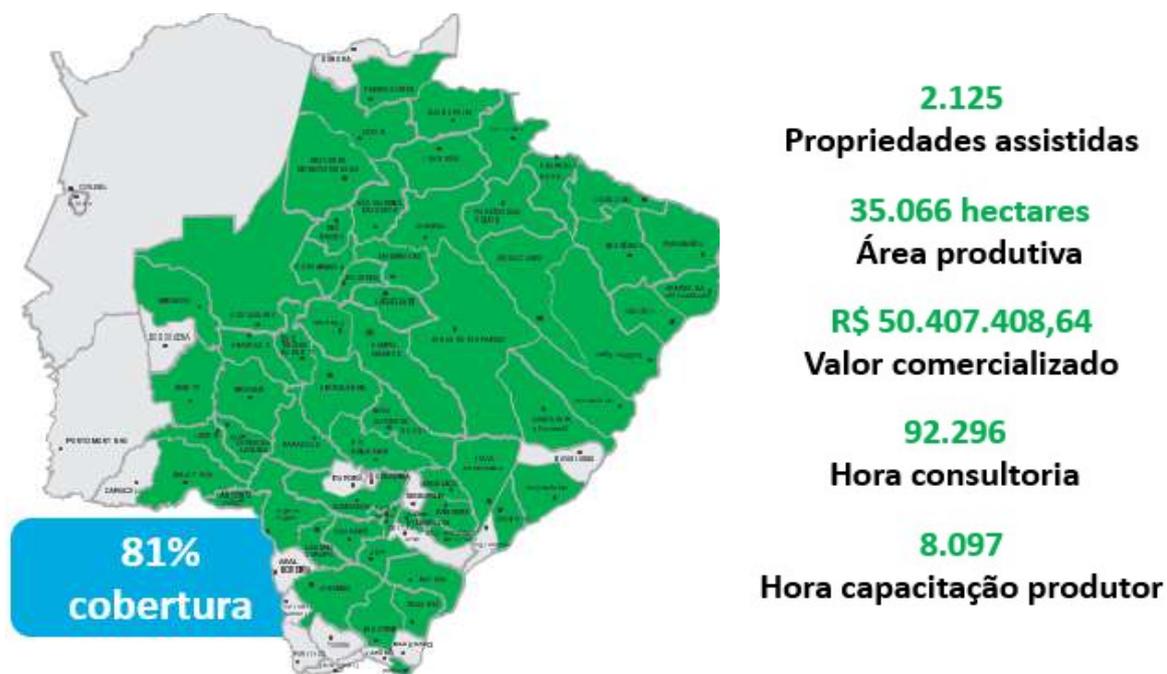
Fonte: SIS ATeG.

Como podemos observar no gráfico 8, as atividades apresentaram uma alta taxa de alcance, considerando o executado em relação ao planejado para o período, além de demonstrarem um crescimento ao longo dos anos, tanto nas ações físicas (12% a.a) quanto na execução financeira (6% a.a), evidenciando dessa forma o aumento da eficiência operacional. Cabe destacar a criação de dois novos programas de ATeG em 2018 sendo o pró-ovinos e apicultura. Assim o programa de ATeG apresentou em 2018 os seguintes resultados efetivos:

- A cada R\$1,00 investido pelo SENAR-AR/MS em assistência técnica o produtor faturou R\$6,00;
- A cada dia útil a ATeG realizou 24 horas de capacitação para os produtores assistidos;
- Cada hora de consultoria realizada pelo SENAR-AR/MS gerou R\$556,00 de faturamento ao produtor;
- Para cada hora de assistência técnica o SENAR-AR/MS inovou 1 hectare de área de pastagens degradadas;
- A cada hora de consultoria realizada pelo SENAR-AR/MS contribui para a produção de 270 Kg de alimentos.

Abaixo apresenta-se os dados consolidados, os quais contemplam 81% dos municípios com atendimento ATeG.

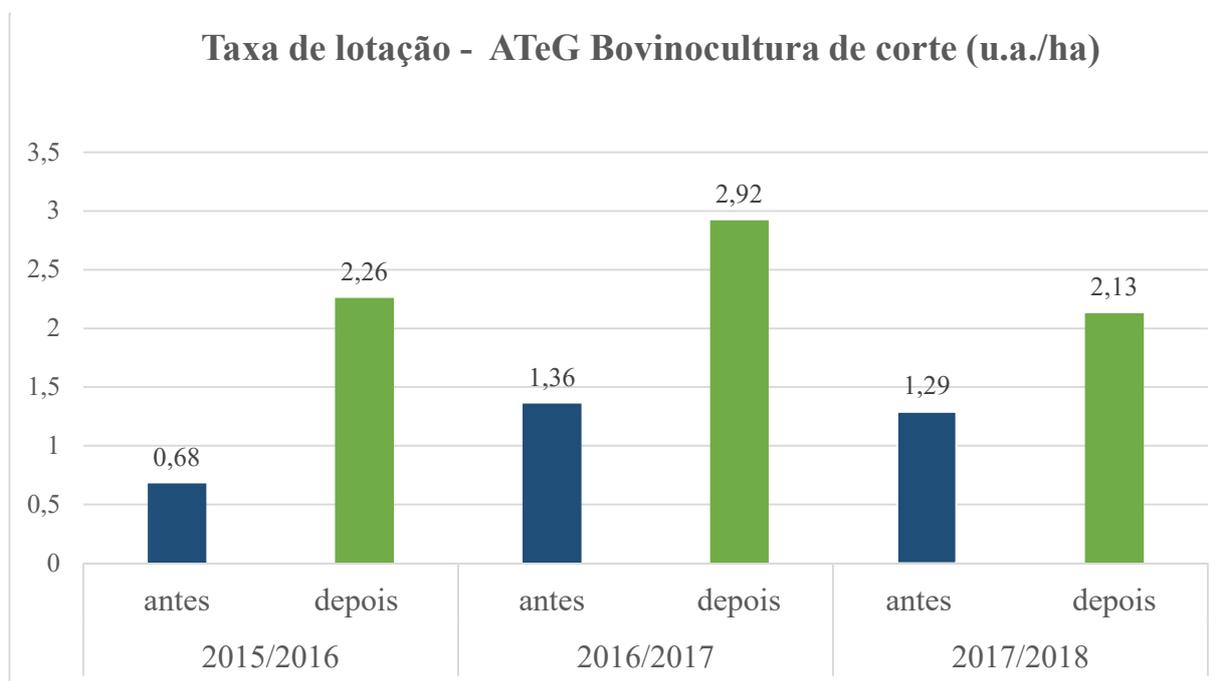
Figura 1 - Dados consolidados ATeG em 2018.



Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

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

Gráfico 9 - Evolução da taxa de lotação



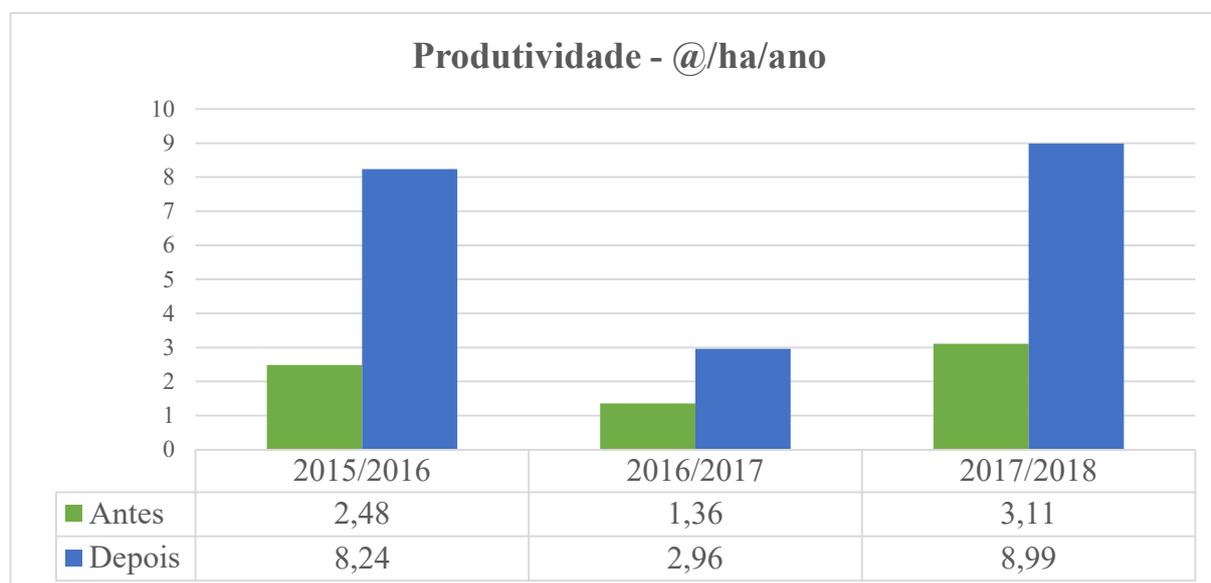
Fonte: SIS ATeG.

A primeira ação realizada na propriedade que está recebendo a assistência técnica e gerencial do SENAR-AR/MS é a realização de um diagnóstico para organização das atividades e planejamento dos trabalhos. Em posse destas informações é possível a mensuração de indicadores iniciais de produção na atividade da bovinocultura de corte, como por exemplo, a taxa de lotação (Unidade Animal/Hectare). 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.

Diante disto, conforme demonstra o Gráfico 10, é possível visualizar um incremento na taxa de lotação das propriedades assistidas pela ATeG Bovinocultura de corte nos últimos 3 anos de atuação. Este resultado deve-se as ações corretivas realizadas nas propriedades assistidas envolvendo ajustes de manejo e rebanho, onde muitas vezes não são necessários maiores investimentos iniciais pelo produtor rural. Para isto, são adotadas 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	Produtividade @/há/ano - ATeG Bovinocultura de corte
Fórmula	Número de arrobas produzidas por hectare no período
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

Gráfico 10 - Produtividade - @/ha/ano

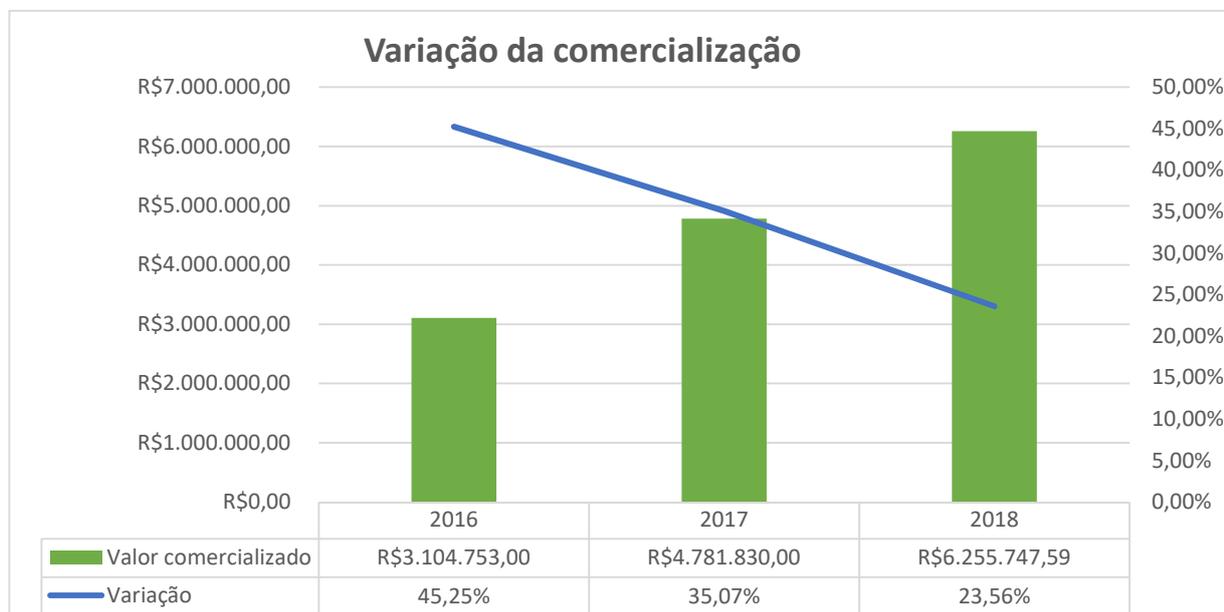


Fonte: SIS ATeG.

A intensificação e a adoção de novas técnicas são feitas com base em uma análise econômica do sistema de produção como um todo. É importante ressaltar que para a realização do planejamento alguns índices zootécnicos precisam ser atingidos, dentre estes a arroba/hectare/ano. Antes de projetar uma taxa de lotação, o objetivo é apontar um número de arrobas produzidas por hectare. Essa produção é obtida através da lotação, ou seja, quantidade de animais por hectare de pastagem que conseguimos manter durante todo o ano e o ganho médio diário (GMD) desses animais. Consequentemente com o aumento da taxa de lotação por hectare a produtividade também aumenta, fator também observado nos últimos 3 anos de assistência técnica realizada aos produtores da ATeG Bovinocultura de corte.

Indicador	Variação da comercialização - ATeG Hortifruticultura
Fórmula	$(\text{Valor comercializado 2018} - \text{valor comercializado 2017} / \text{valor comercializado 2018}) * 100$
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

Gráfico 11 - Variação da comercialização



Fonte: SIS ATeG.

O programa de assistência técnica e gerencial em hortifruticultura tem como objetivo desenvolver ações de melhorias nas propriedades rurais assistidas, levando orientações que vão desde do plantio, colheita e informações de acesso a possíveis mercados compradores. Devido ao curto ciclo da grande 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 11 um expressivo aumento do valor comercializado nesta cadeia assistida com o passar dos anos. Como esta base de dados refere-se há um universo de 400 produtores assistidos, é possível verificar o sucesso da metodologia implantada, visto que, a melhoria dos processos produtivos realizados nas propriedades acompanhadas geraram um maior volume de produtos agrícolas produzidos, que por sua vez refletiu em maiores valores comercializados.

Tabela 15 - Informações ATeG Hortifruticultura

ATEG Hortifruticultura				
Ano	Área trabalhada		Volume de Produção	Valor comercializado
	M ²	HA	KG	R\$
2016	47.593.915	4759,3915	2.067.518	R\$3.104.753,00
2017	26.635.019	2663,5019	3.298.729	R\$4.781.830,00
2018	19.540.078	1954,0078	4.452.114	R\$6.255.747,59

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

Indicador	Lucro total unitário
Fórmula	Lucro total/quantidade leite produzida no período
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

A assistência técnica e gerencial realizada pelo SENAR-AR/MS 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 parâmetros e indicadores econômicos são avaliados para mensurar a evolução das propriedades assistidas, dentre eles o lucro total. O lucro total é a diferença entre a renda bruta e o custo total, com esse sendo composto pelo custo operacional total somado ao custo de oportunidade sobre todo o capital investido na fazenda. Sendo assim, o lucro quando positivo demonstra a sustentabilidade financeira da propriedade rural a longo prazo. Desta forma, é possível verificar nas propriedades modelos demonstradas abaixo, a evolução deste índice em 2018 comparado a 2017. As práticas adotadas nas propriedades assistidas, que proporcionam estes resultados favoráveis, vão desde 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 16 - Informações ATeG Bovinocultura de leite

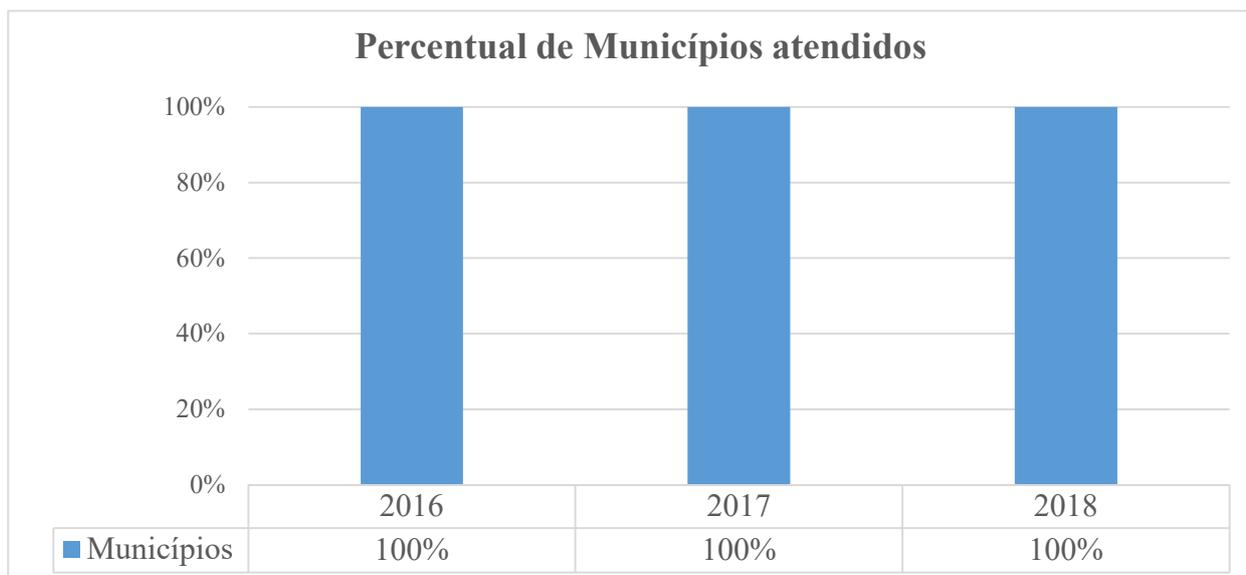
Propriedade	Município	Lucro total unitário	
		Jan/2017 a Dez/2017	Jan/2018 a Dez/2018
01	Santa Rita do Pardo	-0,31	0,25
02	Ponta Porã	0,44	0,6
03	Figueirão	0,19	0,37
04	Nova Andradina	0,16	0,31
05	Ponta Porã	-0,11	0,32
06	Bela Vista	-0,19	0,47
07	Nova Andradina	-0,11	0,12
08	Bela Vista	0,75	1,29
09	Nova Andradina	0,27	0,40
10	Ponta Porã	-0,42	0,25

Fonte: Departamento de Assistência Técnica e Gerencial.

3.1.6 Objetivo estratégico: Ampliar a rede de contato e as relações com aliados estratégicos

Descrição geral	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.
Indicador	Percentual de municípios atendidos pelo SENAR-AR/MS
Fórmula	$(\text{Somatório dos municípios atendidos} \div \text{somatório de municípios do estado}) * 100$
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

Gráfico 12 - Percentual de Municípios atendidos



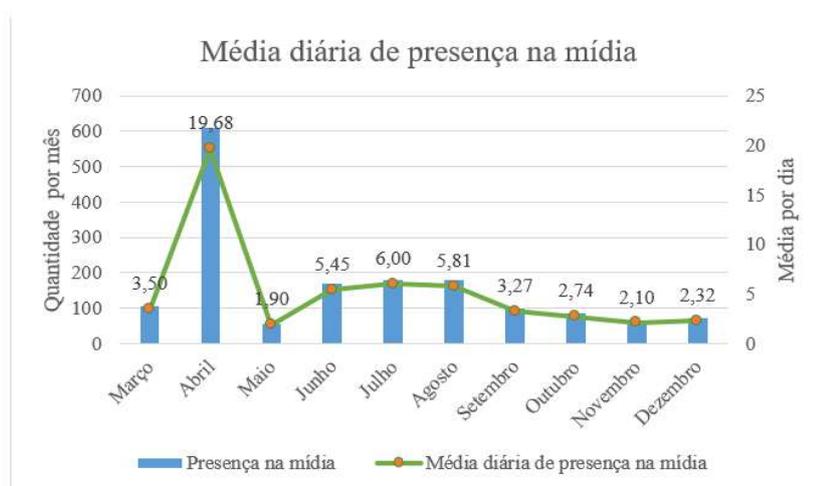
Fonte: SIS-SENAR-AR/MS.

A economia do estado de Mato Grosso do Sul é lastreada no agronegócio, e, devido a este fato, inúmeras atividades produtivas desempenhadas necessitam de um acompanhamento e aperfeiçoamento técnico constante. Devido a isto, aliado às parcerias locais realizadas, principalmente via sindicatos rurais, é possível visualizar através do Gráfico 12 que todos os municípios do estado receberam alguma atividade do SENAR-AR/MS ao longo dos anos. Este dado 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.

3.1.7 Objetivo estratégico: Comunicar de forma eficiente e eficaz para fortalecer imagem institucional

Descrição geral	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.
Indicador	Média de presença diária na mídia
Fórmula	Quantidade de veiculação na mídia por mês / Quantidade de dias do mês
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

Gráfico 13 – Média diária de presença na mídia



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

A partir de março de 2018, o SENAR-AR/MS iniciou o monitoramento para levantar a quantidade de notícias veiculadas em jornais impressos, rádiosjornais e 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 relacionadas às diversas ações institucionais e às suas contribuições para o desenvolvimento das pessoas e das atividades produtivas rurais contribuem para diferenciação, respeitabilidade, credibilidade e confiança frente aos públicos do SENAR-AR/MS.

Manter essa visibilidade junto à 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. O gráfico mostra que desde março a entidade ocupou, em média, com exceção de maio, dois espaços na mídia, os quais mencionam positivamente a marca SENAR-AR/MS.

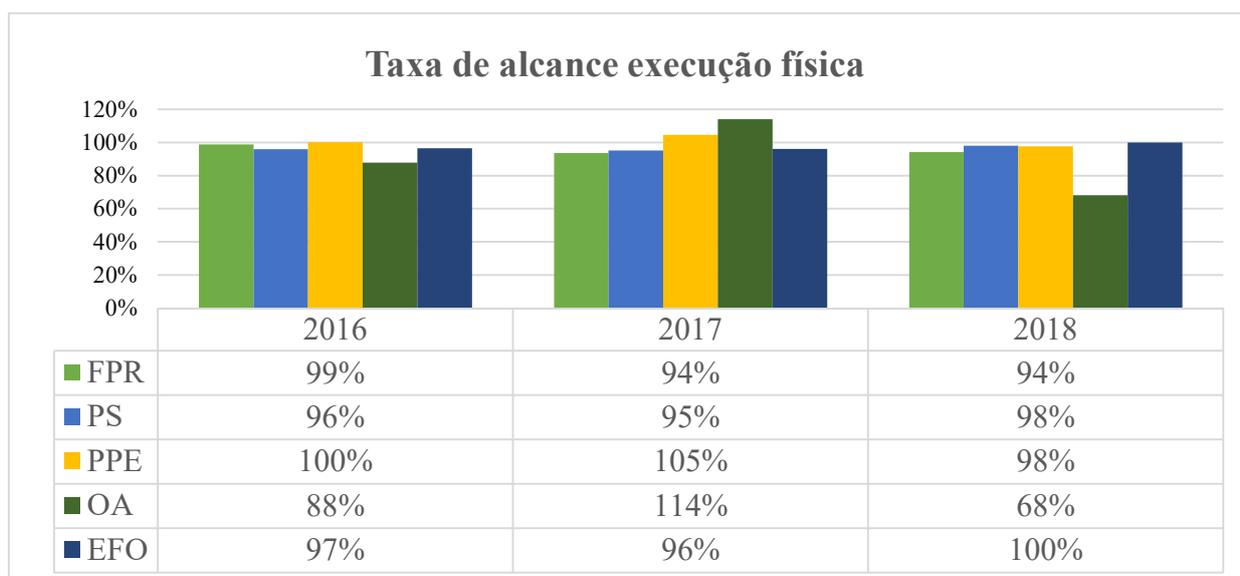
A entidade conquistou espaço nos veículos de comunicação por meio de pautas como qualificação profissional, mercado de trabalho, saúde e educação. Em abril houve um pico de divulgação pelo fato da abertura do processo seletivo para o Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte, da participação do SENAR-AR/MS na Expogrande e na Expoagro e do lançamento do Programa Agrinho, o qual pretende despertar a consciência de cidadania, por meio do desenvolvimento de temas transversais, tendo como linha condutora a ética e a sustentabilidade com foco na conexão campo-cidade.

3.1.8 Objetivo estratégico: Melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais

Descrição geral	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.
Indicador	Taxa de alcance execução física
Fórmula	$(\text{Somatório de turmas realizadas} / \text{somatório de turmas reformuladas}) * 100$
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

O SENAR-AR/MS se propôs a atender no exercício de 2018, 11.847 turmas de formação profissional rural, promoção social, programas e projetos especiais e educação formal no estado com um orçamento de R\$ 28.354.974,22. 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 14 - Taxa de execução física



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

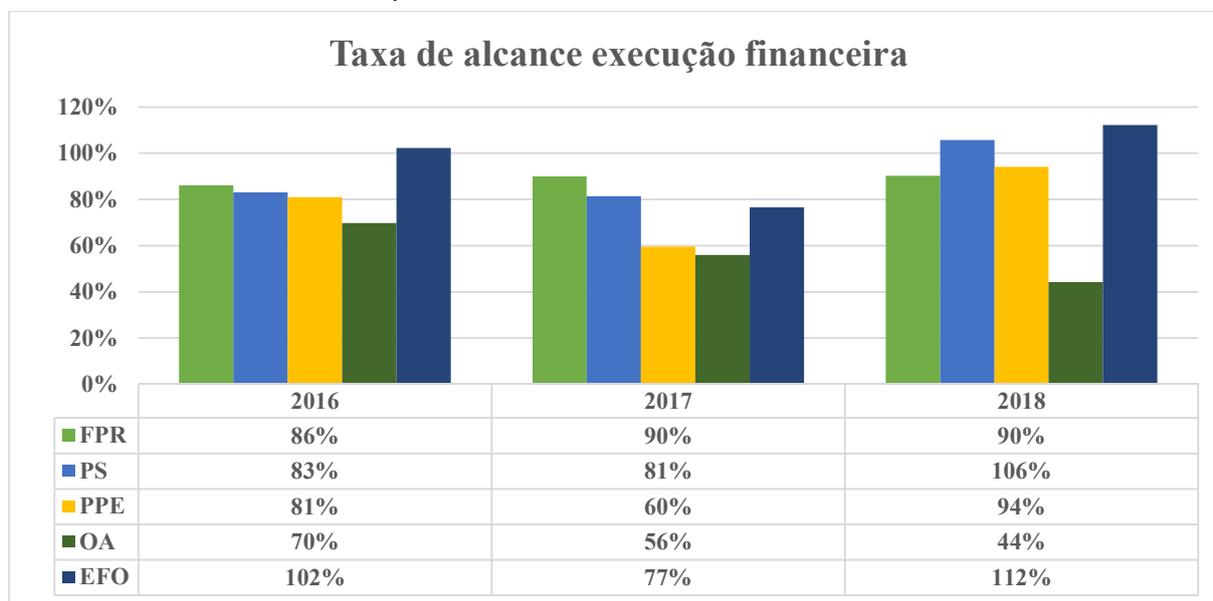
Tabela 17 - Resultados físicos e financeiros - Principais vertentes

Ver- tente	Planejado Anual			Reformulado			Realizado Anual		
	Tur- mas	Partici- pantes	Custo R\$	Tur- mas	Partici- pantes	Custo R\$	Tur- mas	Particip- antes	Custo R\$
FPR	4.050	40.339	12.900.967,43	3732	46500	12.397.681,23	3.513	40.205	11.181.874,17
PS	1.344	16.178	3.984.853,29	1288	16425	4.073.727,25	1.263	15.669	4.307.852,35
PPE	6.236	220.386	7.346.085,00	5388	22093 7	5.153.727,78	5.258	184.458	4.847.125,48
OA	162	2.060	470.452,00	192	4518	451.217,56	131	2.974	199.814,08
EFO	55	1.523	3.652.616,53	29	670	1.455.908,69	28	429	1.488.060,27

Fonte: SENAR-AR/MS.

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

Gráfico 15 - Taxa de alcance execução financeira



Fonte: SIS/GAS - 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 de 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 14 é possível visualizarmos que a taxa de alcance da execução física da instituição vem mantendo excelentes resultados ao longo dos anos. A ressalva fica para a categoria Outras Atividades (OA), que contempla palestras, oficinas e workshops, nas quais ocorreram demandas intempestivas durante o ano de 2018 para a realização destas atividades.

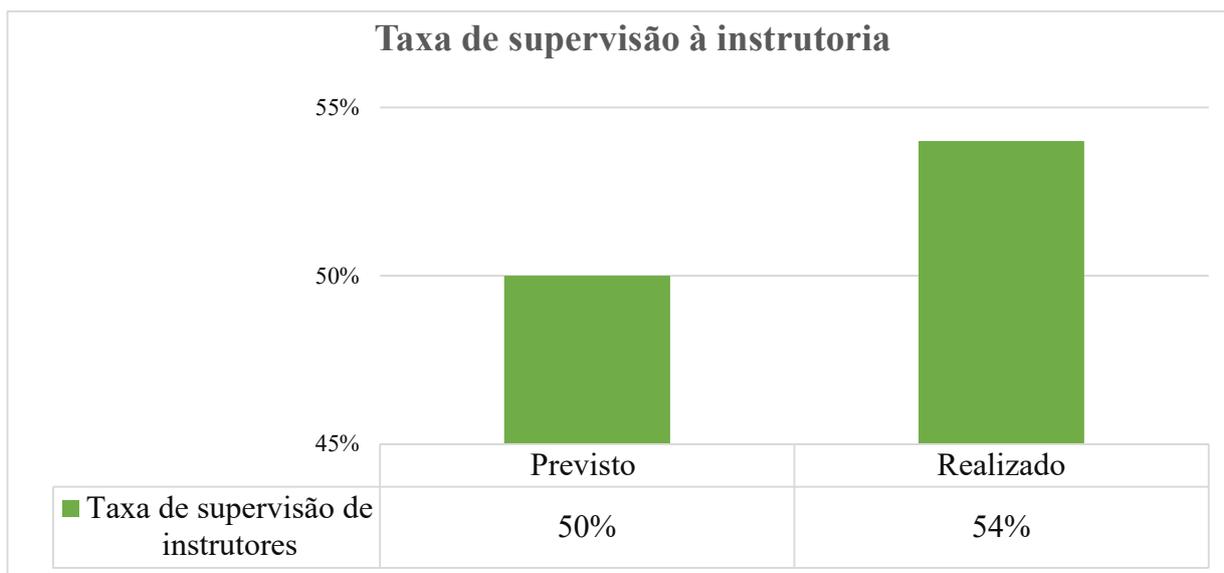
Em relação à taxa de alcance da execução financeira (Gráfico 15), observamos uma melhora expressiva dos resultados atingidos em 2018 quando comparados aos anos anteriores, com ressalva apenas também na categoria Outras Atividades (OA) devido à justificativa já mencionada anteriormente. A instituição tem despendido esforços na melhoria contínua dos processos e planejamento antecipado de suas ações: internamente, conscientizando e capacitando colaboradores e gestores em temas estratégicos e relacionados à área; externamente, auxiliando os parceiros, principalmente por intermédio dos Supervisores Regionais que contribuem no aprimoramento de levantamento de demandas educacionais.

3.1.9 Objetivo estratégico: melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas

Descrição geral	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.
Indicador	Taxa de supervisão à instrutoria
Fórmula	$(\text{Número de instrutores supervisionados} / \text{número de instrutores ativos}) * 100$
Responsável	Diretora Técnica - Mariana Urt

O supervisor regional é o agente que acompanha o processo educativo, fazendo o acompanhamento, controle e avaliação dos cursos e treinamentos, as quais visa a retificar ou ratificar as ações de FPR, PPE e atividades de PS executadas ou em execução. A figura deste agente assegura a qualidade das ações desenvolvidas pelo SENAR-AR/MS junto aos seus clientes, por isso a instituição tem investido cada vez mais esforços no aprimoramento desta função. Como base para realização de suas atividades é utilizado um documento denominado Instrumento de Supervisão a Instrutoria, o qual permite o registro de aspectos ligados a didática, postura, plano instrucional e mobilização da ação realizada.

Gráfico 16 - Taxa de supervisão à instrutoria



Fonte: Unidade de Supervisão SENAR-AR/MS.

Tabela 18 - Resultados físicos - Supervisão

AÇÃO	META FÍSICA PREVISTO	META FÍSICA REALIZADA
SUPERVISÃO À INSTRUTORIA	87	94

Fonte: Unidade de Supervisão SENAR-AR/MS.

Os resultados de 2018 foram superiores a meta, contribuindo para a melhoria dos processos de ensino-aprendizagem e para a manutenção das altas taxas de aprovação e de concluintes, conforme demonstrado no item 3.2 do relatório em questão.

Dos 94 instrutores supervisionados, 74,0% estavam em conformidade com os procedimentos preconizados pela regional; 17,0 % dos instrutores apresentaram a necessidade de uma nova supervisão relacionada ao aspectos técnicos, metodológicos ou de postura profissional; e 8,8% tiveram que receber orientações e capacitações.

Para o ano de 2019 é previsto a realização de supervisões a instrutores ainda não supervisionados, buscando cobrir a totalidade dos prestadores de serviço de ações educacionais, bem como supervisionar os que apresentaram necessidade de uma nova supervisão.

Como ação de melhoria, a instituição desenvolverá ferramenta de registro de dados remotos, por meio da qual os supervisores realizarão o processo de supervisão, efetuando o lançamento das informações diretamente no aplicativo, proporcionando uma compilação dinâmica e instantânea, agilizando as análises e tomadas de decisões.

3.1.10 Objetivo estratégico: Aprimorar o sistema de gestão de pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do SENAR-AR/MS.

Descrição geral	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.
Indicador	Hora treinamento por colaborador Investimento médio por colaborador Turnover
Fórmula	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 = $(n^{\circ} \text{ de demissões} + n^{\circ} \text{ de admissões} / 2) / n^{\circ} \text{ de empregados no último dia do mês anterior} * 100$
Responsável	Diretor Administrativo e Financeiro - Clodoaldo Martins

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

3.2. INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO

3.2.1- Aprimoramento da gestão

O aprimoramento da gestão é o norteador para viabilizar o planejamento de demanda junto aos parceiros, detalhar o planejamento orçamentário junto aos gestores, realizar uma efetiva avaliação de indicadores de desempenho e implementar a sistematização e unificação de dados, a fim de obter uma gestão integrada e profissional.

No decorrer de 2018, uma série de iniciativas foram realizadas para alcançar os resultados desejados, sendo elas:

3.2.1.1 Implantação do escritório de projetos (PMO)

No formato de esfera departamental destinado ao apoio a diversos projetos simultâneos, fornecendo suporte, ferramentas e serviços de planejamento, controle de prazos, custos, qualidade, dentre outros. Considera-se a seguinte estrutura para elaborar projetos no SENAR-AR/MS:

- Elaborar Canvas
- Termo de Abertura do Projeto (TAP)
- Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP)
- Relatório de Status
- Reunião para apresentação de Status de projetos
- Termo de Encerramento do Projeto (TEP)

3.2.1.2 Sistematização do planejamento anual de trabalho

A entidade implementou em seu sistema de informação, um módulo de planejamento de ações físicas e orçamentárias, o qual permitiu receber as demandas dos parceiros externos, via sistema. Da mesma forma, foi disponibilizado uma “tela” aos departamentos internos, por meio da qual fizeram os lançamentos de suas demandas (internas), unificando todo o planejamento anual.

3.2.1.3 Prêmio Qualidade da Gestão

O SENAR no ano de 2018 adotou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e o marco inicial foi a participação do Prêmio da Qualidade da Gestão - 2018, promovido pelo Movimento Mato Grosso do Sul Competitivo. A entidade se inscreveu na categoria de 250 pontos - Compromisso com a Excelência e conquistou o troféu prata. Esta ação oportunizou a integração dos colaboradores por meio de duas iniciativas tais como o Café com MEG (reuniões com departamentos para divulgar o MEG) e *quiz* online para incentivar o estudo sobre o modelo.

Figura 2 - Imagem da fachada do prédio do SENAR - Compromisso com a excelência



Fonte: SENAR-AR/MS

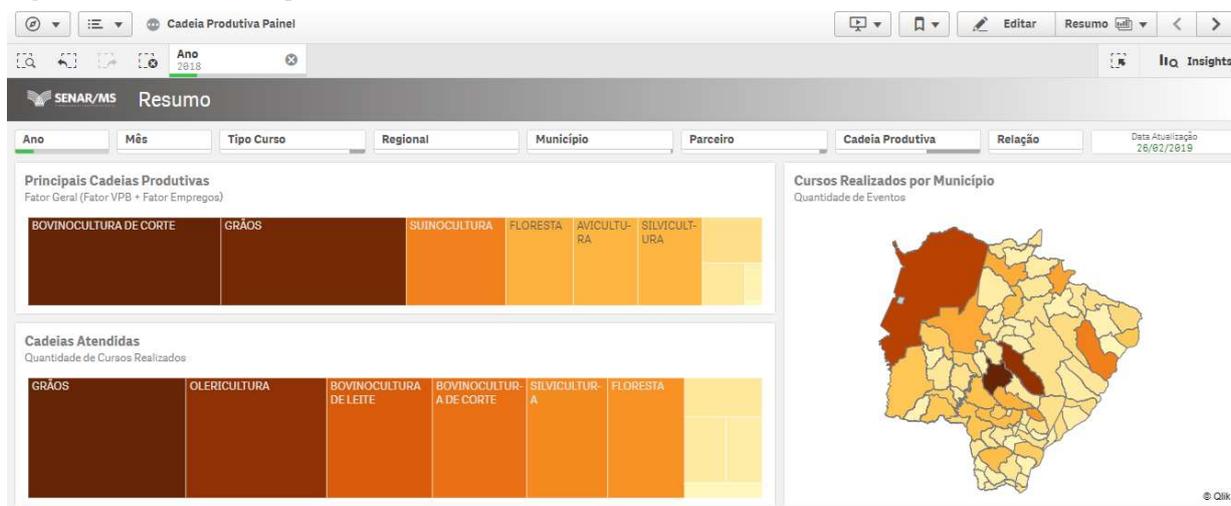
3.2.1.4 Desenvolvimento de painéis dinâmicos

O desenvolvimento de *dashboards* com indicadores relevantes para a gestão da entidade, contemplando desde dados macroeconômicos até informações sobre os macroprocessos finalísticos. Conforme demonstrado em figura 2 abaixo.

Estes painéis subsidiaram sobremaneira as ações de levantamento de demandas junto aos parceiros pelos Supervisores Regionais, a partir da demonstração e análise de informações das atividades econômicas dos municípios e o histórico de atuação do SENAR naquela localidade.

Assim, a abordagem com conteúdo contribuiu significativamente para identificar as necessidades e definir estratégias de atendimento de forma personalizada, frente às necessidades das partes interessadas, refletindo em maior assertividade do planejamento e execução das ações propostas.

Figura 3 - Demonstrativo painel dinâmico



Fonte: SENAR-AR/MS.

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 19 - Indicadores educacionais

Taxa de Ocupação			
Realizado			
Vertente	2016	2017	2018
FPR	60%	56%	63%
PS	49%	41%	53%
PPE	64%	60%	92%
Taxa de cancelamento			
Realizado			
	2016	2017	2018
FPR	31%	22%	23%
PS	26%	13%	12%
PPE	1%	1%	1%
Taxa de Concluintes (Aprovados e Reprovados)			
Realizado			
Vertente	2016	2017	2018
FPR	96%	96%	96%
PS	99%	98%	98%
PPE	93%	98%	97%

Fonte: SENAR-AR/MS.

Conforme os dados da tabela 19, podemos observar que os resultados do indicador taxa de ocupação, diminuíram consideravelmente de 2017 em relação a 2016 em todas as 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 pelo Comitê do PAT, o que levou à melhoria dos resultados em 2018, em relação a 2017.

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.

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 SENAR MS, temos 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.

Tabela 20 - Resultados físicos e financeiros dos Programas e Projetos Especias - PS

Nome	Eventos	Participantes	Custo (R\$)
Programa Agrinho	4.675	163.604	913.397,00
Programa Saúde do Homem e Saúde da Mulher	37	5.044	388.278,00
Projeto Pingo D'água	62	7.664	897.955,00
Programa Inclusão Digital - Laboratório de Informática	59	528	129.383,00
Programa Passo a Passo - Equoterapia	0	0	4.322,00
TOTAL	4.833	176.840	2.333.335

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 2018, a iniciativa beneficiou a rede pública de ensino, municipal e estadual, em 64 municípios do estado do Mato Grosso do Sul.

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.

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 2018 foram atendidas 7.664 pessoas.

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 2018 foram atendidas 59 turmas com mais de 550 pessoas beneficiadas.

Todas as ações sociais são desenvolvidas em parceria com os Sindicatos Rurais, Prefeituras e suas secretarias (Educação, Saúde, entre outras), sendo esta uma das principais estratégias para viabilizar a capilaridade da instituição, fundamental para atingir o público-alvo.

Tabela 21 - Resultados físicos e financeiros dos Programas e Projetos Especiais - FPR

Nome	Eventos	Participantes	Custo (R\$)
Dia de Campo ATeG - Hortifruticultura	2	593	41.393,00
Dia de Campo ATeG - Bovinocultura de leite	2	982	24.953,00
Dia de Campo ATeG - Floresta	0	0	9.673,00
Dia de Campo ATeG - Bovinocultura de corte	4	427	21.003,00
Dia de Campo ATeG - ABC Cerrado	2	238	17.383,00
Vitrine do Senar	6	688	37.725,00
Programa de Difusão de Tecnologia SENAR-AR/MS	43	1.206	43.249,00
Campo Futuro	9	125	57.586,00
PPE - Programa Soja Plus Consultoria	213	80	89.336,00
CNA Jovem	5	975	55.035,00
Líder MS	4	150	331.067,00
Circuito Pecuário	0	0	2.793,00
Senar Forte	11	72	14.004,00
Programa Especial Mulheres em Campo	8	114	70.203,00
Senar Jovem Aprendiz	31	499	595.449,00
Programa Empreendedor Rural	4	105	30.248,00
Negócio Certo Rural - NCR	70	1.257	981.167,00
Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego	0	0	10.644,00
Programa Granja Plus	11	107	80.870,00
TOTAL	425	7.618	2.513.781

Dentre os principais da linha de FPR, podemos citar os eventos de Dia de Campo, realizados com a finalidade de proporcionar a troca de conhecimentos e experiências entre técnicos de campo, pesquisadores e produtores rurais, apresentando novas alternativas de inovação tecnológica para as propriedades assistidas em diversas cadeias produtivas. Em 2018, foram realizados 10 dias de campo, com a participação de 2.240 produtores, técnicos e pesquisadores, em 6 cadeias produtivas do agronegócio sul matogrossense..

Atribuídos ao desenvolvimento de lideranças rurais, três programas importantes se destacam, sendo o Programa CNA Jovem e o Programa Líder MS, os quais tiveram 1.125 pessoas contempladas com suas ações, entre encontros e palestras.

Já na linha de fomento à gestão e ao empreendedorismo, citamos a realização dos programas, Negócio Certo Rural, Mulheres em Campo, Campo Futuro e o Programa Empreendedor Rural, dos quais atenderam diretamente 1.601 participantes.

O Programa Senar Forte tem como objetivo fortalecer e fomentar o desenvolvimento sindical rural e as relações institucionais, através da análise e estudo de temas relevantes, como a representação e liderança sindical e atendimento e prestação de serviços para seu associado.

Há ainda, programas relacionados ao fomento e disseminação de tecnologias, os quais se incluem seminários e circuito de palestras e o Programa Soja Plus.

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

O SENAR-AR/MS tem trabalhado com base no plano estratégico desenvolvido no ano de 2016, e vem alcançando resultados satisfatórios conforme ilustrado no item 3.2. Demonstrando o compromisso em manter suas ações e estratégias alinhadas a sua missão e visão de futuro. Em 2019, a instituição pretende reformular o planejamento estratégico, considerando o atual cenário e os resultados apresentados, de forma a promover as mudanças necessárias em seus processos e produtos e atender as expectativas organizacionais, dos clientes, parceiros e da sociedade.

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

Anualmente, no mês de julho de cada ano é realizada a reformulação do PAT do exercício em vigor, tendo por base o planejado inicialmente e o desempenho da instituição no primeiro semestre. Concomitantemente, inicia-se a elaboração do PAT do ano seguinte, desenvolvido a partir do planejamento estratégico para o período de 2016-2020, 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

Os indicadores relacionados a gestão estratégica estão listados na tabela 22 abaixo.

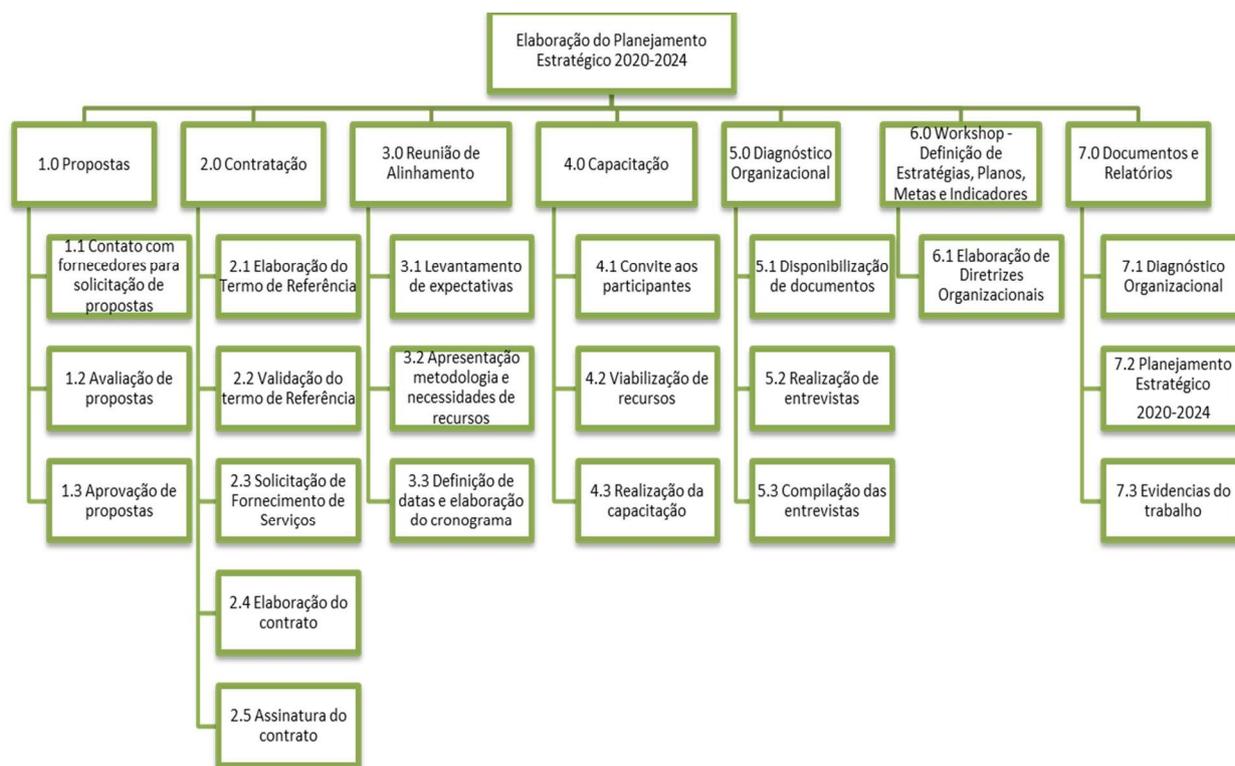
Tabela 22 - Indicadores gestão estratégica

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CLASSIFICAÇÃO 4E
Finanças e Sustentabilidade	Aumentar a arrecadação sobre a comercialização da produção	% de aumento da arrecadação	Economicidade
	Ampliar e diversificar fontes de captação de recursos financeiros	% de participação de receitas diversas	Economicidade
	Aprimorar e desenvolver a gestão de custos	Custo por participante	Economicidade
		Relação no uso dos recursos Financeiros área MEIO : área FIM	Economicidade
Clientes e Mercados	Atender as necessidades de assistência técnica e gerencial do setor agropecuário, considerando as particularidades das diferentes cadeias produtivas	Índice de satisfação	Efetividade
		Taxa de atendimento à propriedades	Efetividade
		Capacidade de Suporte	Efetividade
		Produtividade - @/há/ano	Efetividade
		Variação da comercialização	Efetividade
	Lucro unitário	Efetividade	
Comunicar de forma eficiente e eficaz para forlatacer a imagem institucional	Ampliar as redes de contato e as relações com aliados estratégicos	% de municípios atendidos	Eficiência
		Média diária de presença na mídia	Eficiência
Processos Internos	Melhorar o processo de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações anuais	Taxa de Alcance Física	Eficácia
		Taxa de Alcance Financeira	Eficácia
	Melhorar os processos internos das atividades meio e finalísticas	Taxa de supervisão à instrutoria	Eficiência
Aprendizado e crescimento	Aprimorar o sistema de gestão de pessoas para promover o desenvolvimento de competências nos colaboradores do senar-ar/ms	Taxa de Turnover	Eficácia
		Horas de Treinamento/Colaborador	Eficácia
		Investimento médio por colaborador	Eficácia

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

Em 2018, os objetivos estratégicos continuaram sendo os elencados no plano vigente. A expectativa de revisar o planejamento estratégico ainda em 2018 não foi efetivada, no entanto, a entidade optou por fazê-la em 2019, considerando não apenas a revisão e sim a reelaboração do plano estratégico contemplando um horizonte de 5 anos. O trabalho será realizado por uma empresa terceirizada, conforme demonstra a estrutura analítica do projeto descrita na figura 3.

Figura 4 - EAP - Planejamento estratégico



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. Essa sistemática é adotada desde a criação da Unidade Jurisdicionada.

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. 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.

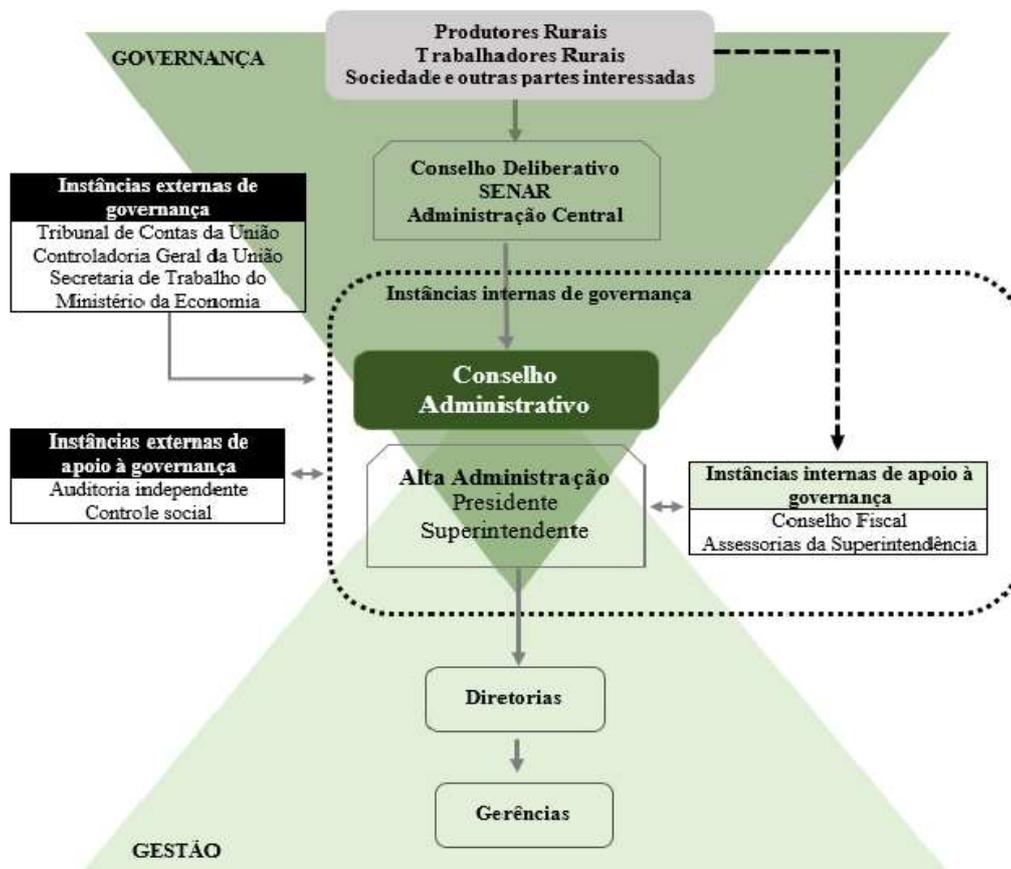
3.3.7- Principais desafios e mudanças previstas

As principais dificuldades pelas quais a instituição vem passando estão relacionadas ao grande dinamismo no ambiente de atuação, o que exige um grande esforço para adequar produtos e processos, a fim de acompanhar as constantes mudanças do mercado e atender as demandas a contento.

Para tanto, em 2019 a grande expectativa de mudança é a reestruturação do planejamento estratégico, o qual proporcionará adaptação do modelo de negócio, com a formulação de novas estratégias e planos contemplando as mudanças necessárias para dinamizar as ações institucionais com eficiência, eficácia e efetividade, de modo a atender todas as partes interessadas.

4. GOVERNANÇA

4.1. DESCRIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA



A figura a seguir representa a estrutura de governança da Administração Regional do SENAR no Mato Grosso do Sul:

Figura 5 - Representação da estrutura de governança corporativa do SENAR-AR/MS.

Fonte: SENAR-AR/MS, elaborado a partir do Referencial Básico de Governança do TCU⁶

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 operacional⁷.

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

- a) o Presidente da Federação da Agricultura do Estado de Mato Grosso do Sul (FAMASUL), que ocupa a presidência do conselho;
- b) o Presidente da Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado de Mato Grosso do Sul-MS;

⁶ 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.

⁷ A estrutura está contemplada no artigo 5º, II do Regimento Interno do SENAR e respeita as premissas do Decreto nº 566/1992.

- c) um representante do SENAR - Administração Central (SENAR-AC)⁸;
- d) dois representantes dos produtores rurais⁹.

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

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

Ao Conselho Fiscal Regional compete:

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

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

- a) Diretoria Administrativa e Financeira: coordena e executa as atividades de administração de bens patrimoniais, compra de materiais, contratação de serviços, 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, elabora demonstrações contábeis, o orçamento anual e demais relatórios que compõem a prestação de contas da entidade. Desenvolve e implanta metodologias de apropriação e apuração de custos, elabora controles extra contábeis, fluxos de caixa e conciliação bancária, bem como subsidia o conselho administrativo e o superintendente na formulação de políticas financeiras;
- 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 e tecnologia da informação. Também coordena a execução e avaliação dos projetos e atividades de FPR e P.S, concebe as

⁸ Indicado pela própria entidade nacional.

⁹ Indicados pelo Presidente do Conselho Administrativo do SENAR-AR/MS.

diretrizes do Plano Anual de Trabalho-PAT, desenvolve e promove a gestão de projetos e programas, elabora relatórios gerenciais;

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

As unidades operativas (Administrativa; Financeira; Educacional; Técnica; Inovação e Conhecimento; Comunicação e Tecnologia da Informação) 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 auditoria externa feita por empresa contratada para esta finalidade.

4.2. GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

4.2.1 Avaliação do sistema de controles internos da unidade jurisdicionada

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

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

i) a Lei nº 8.315/1991, que dispõe sobre a criação e estrutura do SENAR, 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.

No tocante ao quesito de *avaliação e gestão de riscos institucionais*, importante esclarecer que o SENAR não dispõe de uma política ou metodologia estruturada para esta finalidade, o que está sendo estudado pela Administração Central para implantação padronizada pelas regionais.

Paralelo a isso, a entidade também dispõe de instâncias internas e externas de apoio à governança, tais como Conselho Fiscal, assessorias da superintendência e auditorias externas. As auditorias externas são realizadas anualmente ou a cada trimestre, com o objetivo de assegurar se as demonstrações financeiras elaboradas internamente refletem de forma fidedigna a posição patrimonial e financeira da organização, bem como se as respectivas informações são

divulgadas de forma completa. O diagnóstico da auditoria independente também fornece subsídios para o controle realizado pelos conselhos fiscal e administrativo em relação ao desempenho da administração.

A Administração Central também promove auditorias periódicas nas regionais, com objetivo de monitorar as contas e submetê-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-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 no ano de 2016, mantida e melhorada em 2017 e 2018, e atento à importância de fortalecer o relacionamento com a sociedade, o SENAR-AR/MS deu continuidade às campanhas e produtos voltados aos clientes, educadores, mobilizadores e parceiros.

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

5.1.1 Telefone

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

5.1.2 Virtual

Portal do site do SENAR-AR/MS, por meio do Fale Conosco: <http://senarms.org.br/senarms/fale-conosco/>. Conforme registro do portal, entre os meses de janeiro a dezembro de 2018 foram recebidos, aproximadamente, 719 e-mails de usuários que solicitaram informações sobre cursos, programas, workshops, calendário de eventos e demais atividades do SENAR-AR/MS. Importante destacar que os cidadãos também utilizam a ferramenta para a manifestação de dúvidas, sugestões, elogios e críticas.

O significativo envolvimento da população com a área Fale Conosco reflete, também, o grande acesso de visitantes ao site do SENAR-AR/MS. O relatório SEO do portal aponta os seguintes registros do ano de 2018:

- Total de acessos ao site SENAR-AR/MS durante todo ano de 2018: 660.923.
- As 10 páginas mais visitadas:
 - 1) Catálogo de Cursos - 74.941 acessos
 - 2) Processo Seletivo - 50.654 acessos
 - 3) Certificado Online - 20.276 acessos
 - 4) Fale Conosco - 10.934 acessos
 - 5) Licitações e Contratos - 10.768 acessos
 - 6) SENAR-AR/MS abre processo seletivo para contratação de 12 cargos - 8.008 acessos
 - 7) Programas e Projetos - 7.318 acessos
 - 8) Notícias - 6.049 acessos
 - 9) Cursos da Linha de Ação Pecuária - 5.706 acessos
 - 10) Cursos da Linha de Ação de Agricultura - 4.685 acessos

5.1.3 Presencial

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

No período de janeiro a dezembro de 2018, o local registrou o atendimento de, aproximadamente, 900 (novecentas) pessoas no espaço de recepção ao cidadão. Importante ressaltar que o número não considera o público registrado nos eventos do SENAR-AR/MS realizados em 2018, no referido.

5.1.4 Informativo - Sistema Famasul

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

Com os bons resultados registrados com a experiência, o produto teve continuidade no ano de 2017 e também em 2018 fortalecendo a visibilidade da missão e visão do SENAR-AR/MS, além de tornar pública, cada vez mais, as atividades da instituição tais como os cursos, programas, workshops, participação em exposições, feiras agropecuárias, dentre outros eventos.

No ano de 2018, foram produzidos 09 exemplares (de janeiro a novembro) e todos foram disponibilizados em versão digital no site da Famasul e do SENAR-AR/MS.

Figura 6 - Informativos Sistema Famasul



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

Versão impressa: o Informativo é produzido mensalmente e tem tiragem total de 43 mil unidades impressas. A distribuição é realizada aos 69 sindicatos rurais de Mato Grosso do Sul, que foram orientados a distribuírem prioritariamente aos alunos dos cursos do SENAR-AR/MS, associados e, por fim, à população de modo geral: comércio, escolas, órgãos públicos e privados, dentre outros.

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

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

Versão digital: Todas as edições do Informativo - Sistema Famasul produzidas em 2018 também foram divulgadas na versão digital nos endereços eletrônicos do SENAR-AR/MS (<http://senarms.org.br/senar-ms/informativo-sistema-famasul-2016/>) e da Famasul (<http://portal.sistemafamasul.com.br/informativos-sistema-famasul/>).

Em 2018, as 09 edições produzidas e disponibilizadas na versão digital contabilizados 4.840 leitores, somando 216.376 cliques.

Figura 7 - Demonstrativo Informativo

Informativo	Leitores	Impressões	Média de tempo gasto	Tempo de leitura	Data de Publicação
Informativo Sistema Famasul - Edição 20	767	19.225	00:02:14	09:30:40	12/01/2018
Informativo Sistema Famasul - Edição 21	247	8.753	00:01:59	08:11:41	12/03/2018
Informativo Sistema Famasul - Edição 22	1.152	36.482	00:01:31	23:00:00	02/04/2018
Informativo Sistema Famasul - Edição 23	598	15.993	00:01:21	13:33:14	07/06/2018
Informativo Sistema Famasul - Edição 24	561	12.291	00:01:32	14:20:25	06/07/2018
Informativo Sistema Famasul - Edição 25	573	19.021	00:01:35	15:09:21	03/08/2018
Informativo Sistema Famasul - Edição 26	253	24.726	00:02:04	08:43:15	30/08/2018
Informativo Sistema Famasul - Edição 27	465	48.722	00:02:22	18:27:17	10/10/2018
Informativo Sistema Famasul - Edição 28	224	31.163	00:02:34	09:36:57	12/12/2018
TOTAL:	4.840	216.376			

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

5.1.5 Redes Sociais

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

Em 2018, a proposta do planejamento foi mantida e resultou, mais uma vez, em um expressivo aumento da visibilidade das divulgações. Todas as redes sociais são acessadas gratuitamente pelo público e em todas são registradas a interação do cidadão, que envia comentários, sugestões, solicitam informações e críticas.

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

5.1.5.1 Facebook

Semanalmente são publicadas entre 2 e 4 posts das ações do SENAR-AR/MS.

- Dezembro 2017: 58 mil curtidas.
- Dezembro 2018: 58,474 mil curtidas.

5.1.5.2 Instagram

Semanalmente, são publicados entre 2 e 4 posts para divulgação do SENAR-AR/MS. O resultado em 2018 foi a ampliação superior a 30% no número de seguidores.

- Dezembro 2017: 5.900.
- Dezembro 2018: 7.800.

5.1.5.3 Twitter

É publicado, semanalmente, 5 posts de divulgação do SENAR-AR/MS.

-
- Seguidores: 5.000.
 - Curtidas: 7.298
 - Twittes publicados até 2017: 22.500

5.1.6 Vídeos SENAR-AR/MS

Os vídeos do SENAR-AR/MS passaram a ser produzidos em 2016 com a finalidade de dar maior visibilidade aos eventos e ao calendário das atividades da entidade SENAR-AR/MS. Todos os vídeos são publicados nas redes sociais Facebook, Instagram, e enviado também via Whats'app. Em 2018, foram produzidos e divulgados 25 programas do Minuto SENAR-AR/MS.

5.1.7 Youtube

Em 2018, foram registrados 154,581 mil visualizações com 539 inscritos.

5.1.8 Releases

Em 2018, o Departamento de Imprensa do SENAR-AR/MS elaborou 100 releases produzidos, atingindo uma média de 10 releases ao mês e 2 por semana.

5.1.9 Atendimento à imprensa

O mesmo período registrou, aproximadamente, 70 atendimentos à imprensa referentes aos cursos e eventos do SENAR-AR/MS.

5.1.10 Clipping

De janeiro a dezembro de 2018, o SENAR-AR/MS foi registrado espontaneamente na imprensa local, nacional e regional 1,7 mil vezes, com valoração aproximada de R\$ 3,3 milhões.

5.1.11 Ouvidoria: estrutura e resultados

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

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.

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 23 a seguir:

Tabela 23 - Dados da Transparência

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

Fonte: Diretoria Administrativa e Financeira.

A instituição também publica dados da gestão e indicadores, tais como indicado no Tabela 24, a seguir:

Tabela 24 - Dados da Gestão

Outros documentos	Endereço para acesso	Periodicidade da atualização
Mapa estratégico	www.senarms.org.br	Anualmente
Planejamento estratégico	www.senarms.org.br	Anualmente
Relatórios de evolução dos objetivos estratégicos	www.senarms.org.br	Anualmente
Indicadores de desempenho utilizados na gestão	www.senarms.org.br	Anualmente
Estrutura organizacional	www.senarms.org.br	Anualmente
Organograma	www.senarms.org.br	Anualmente

Fonte: Diretoria Técnica.

5.3 AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PELOS CIDADÃOS-USUÁRIOS

5.3.1 Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

Durante o exercício de 2018 a entidade realizou pesquisa de satisfação com os produtores assistidos pela vertente ATeG (item 3.1.5) e reestruturou mecanismos e metodologias para implementar nas demais áreas de atuação no exercício de 2019.

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 tem como principal fonte de receita a contribuição compulsória de produtores rurais tanto sobre a comercialização de produtos agropecuários quanto sobre a folha de pagamento da empresa rural, tendo como complemento nas receitas os rendimentos de aplicações financeiras e a captação de recursos financeiros de terceiros que são provenientes da celebração de contratos, convênios ou termos de parceria com outras instituições a fim de realizar atividades em conjunto que vão de encontro com a atividade finalística do SENAR, que é a capacitação e assistência dos produtores rurais de Mato Grosso do Sul.

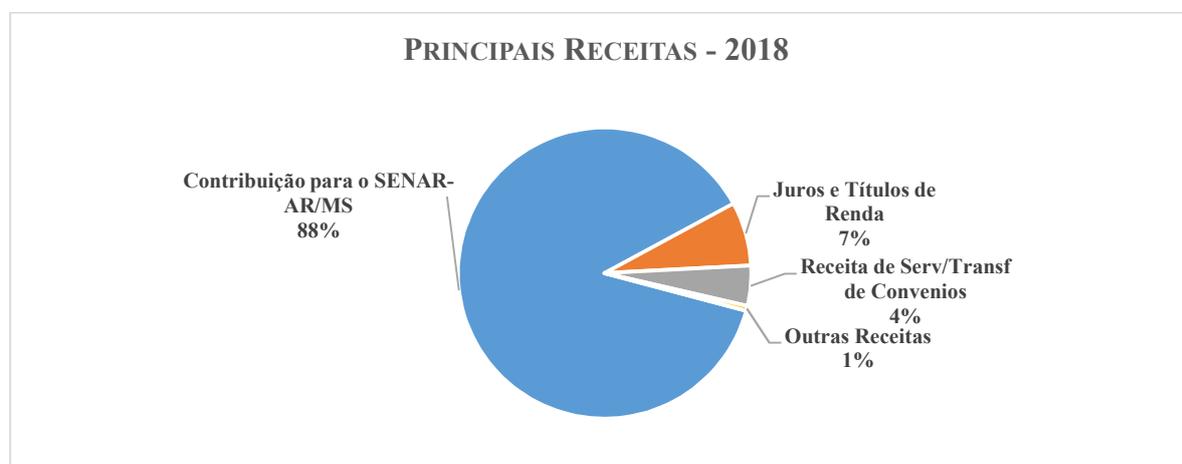
Atualmente os recursos são mantidos em bancos oficiais, aplicados em produtos que possuem característica de baixo risco e liquidez imediata.

Conforme demonstrado na tabela abaixo (Demonstrativo Receitas), observamos um aumento de 7,94% em 2018 no montante comparado com o exercício anterior. Observamos ainda, resultados menores que o exercício anterior com relação aos rendimentos de aplicações financeiras e captações de recursos de terceiros, consequência da queda dos juros em 2018 e referente aos Programas Negócio Certo Rural, Bovinocultura de corte e Pronatec que passaram a ser custeados 100% pela regional. O aumento da arrecadação do SENAR-AR/MS é reflexo da alta na comercialização dos produtos agropecuários impulsionada com a alta do dólar. Semelhante ao exercício anterior (2017), a produção agropecuária no Estado de Mato Grosso do Sul superou números passados, consequentemente elevando a arrecadação do SENAR-AR/MS. Ficaram então, assim constituídas as receitas:

Tabela 26 - Receitas do SENAR-AR/MS

RECEITAS (Valores em R\$ milhares)	2017	2018	2019 (Orçado)	2018 (%)
Contribuição para o SENAR-AR/MS	40.259	47.664	56.521	88%
Juros e Títulos de Renda	4.860	3.839	4.368	7%
Receita de Serv/Transf. de Convênios	4.653	2.429	2.028	4%
Outras Receitas	442	287	105	1%
Alienação de Bens Móveis	18	-	-	0%
Total	50.233	54.219	63.021	100,00%

Gráfico 17 - Principais receitas 2018



Fonte: Unidade Administrativo-Financeiro.

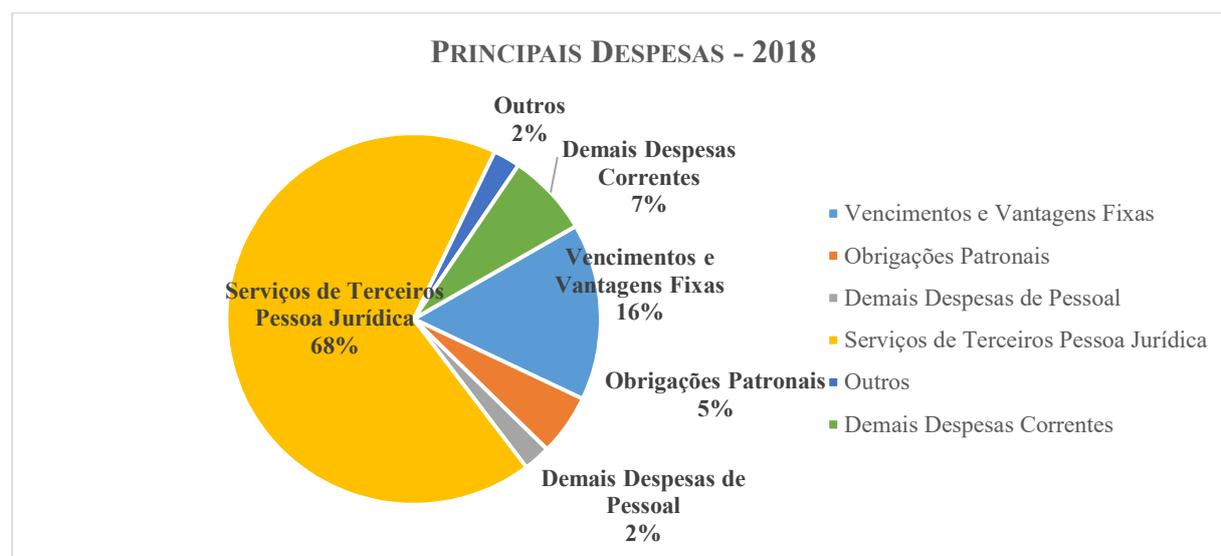
Analisando as despesas, verificamos que em 2018 o SENAR-AR/MS atingiu o montante de R\$48.034.425,40. Uma variação de 20,27% com relação ao exercício anterior. A variação justifica-se pela maior aplicação dos recursos em serviços de instrutores, incluindo despesas de locomoção e hospedagens, repasses aos parceiros para realização de atividades de assistência técnica e gerencial e capacitações de Formação Profissional Rural aos produtores do Mato Grosso do Sul além da divulgação do SENAR através da cessão de patrocínios e propaganda e publicidade.

No planejamento orçamentário para 2019, foi previsto o desembolso a maior de 31,20% no montante das despesas em relação ao ano anterior, levando em consideração a previsão de início das reformas na sede do SENAR-AR/MS, aquisição de equipamentos e material permanente além do incremento nas atividades finalísticas do SENAR, a fim de manter o sentido crescente na atuação da instituição. As despesas ficaram constituídas da seguinte forma:

Tabela 27 - Principais Despesas (Em milhares de reais)

DESPESAS	2017	2018	2019 (Orçado)	2018 (%)
1. Despesas de Pessoal	9.401	11.302	13.574	-
1.1 - Vencimentos e Vantagens Fixas	6.177	7.402	9.184	15,41%
1.2 - Obrigações Patronais	2.231	2.546	3.083	5,30%
1.3 - Outras Vantagens Variáveis	193	232	136	0,48%
1.4 - Demais Elementos do Grupo	800	1.122	1.171	2,34%
2. Juros e Encargos da Dívida	24	-	-	-
3. Outras Despesas Correntes	30.231	36.390	45.630	-
3.1 - Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	25.477	32.393	22.001	67,44%
3.2 - Passagens e Despesas c/ Locomoção	1.323	211	12.292	0,44%
3.3 - Serviços de Consultoria	278	320	134	0,67%
3.4 - Demais Elementos do Grupo	3.153	3.465	11.203	7,21%
Total 1+2+3	39.657	47.692	59.204	-
4. Investimentos	281	343	3.817	-
4.1 - Equipamentos e Material Permanente	281	343	3.817	0,71%
Total	39.938	48.034	63.021	100%

Gráfico 18 - Principais despesas 2018



Fonte: Unidade Administrativo-financeiro

6.2 PRINCIPAIS CONTRATOS FIRMADOS

Tabela 28 - Principais contratos

Contrato	Objeto	Fornecedor	CNPJ	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. Despesa	Valor Total
023/2015	Serviços de Publicidade	Fixa Comunicação e Eventos Ltda - ME	09.498.724/0001-81	Concorrência	08/09/15	P	Ordinária	Serv. De Comunicação de Massa	3.812.423,31
		TIS - Publicidade e Propaganda	37.526.019/0002-67						
007/2016	Serviços de fornecimento de lanches, refeições com ou sem a locação de espaço físico para atendimento aos eventos no Estado de MS	Terezinha Zandavalli de Figueiredo - Eirelli ME	08.805.720/0001-36	Pregão	01/04/16	P	Ordinária	FPR e P.S	3.023.320,00
021/2017	Serviços Ambulatoriais Odontológicos com a utilização de 02 unidades móveis - consultório odontológico móvel.	Projeto Sorria - Assistência Médico Odontológica - Dr. Nelson Nunes Ferreira	02.145.602/0001-62	Pregão	17/07/17	P	Ordinária	P.S	1.853.280,00
015/2017	Serviços de alimentação para atendimento aos eventos do SENAR-AR/MS no município de Campo Grande/MS	Terezinha Zandavalli de Figueiredo - Eirelli ME	08.805.720/0001-36	Pregão	11/07/17	E	Ordinária	FPR, P.S	1.646.025,00
		FCA Comercio e Eventos	09.461.890/0001-03	Pregão	11/07/17	E	Ordinária	FPR, P.S	176.175,00
026/2015	Fornecimento de refeições para os colaboradores do SENAR-AR/MS	Purin Refeições Coletivas - Ltda	02.626.271/0001-82	Pregão	01/10/15	P	Ordinária	Aux. Alimentação aos empregados	983.576,58
010/2015	Locação de imóvel para fins não residenciais	Federação da Agricultura e Pec. Do Ms - Famasul	15.413.883/0001-39	Dispensa	15/04/15	P	Ordinária	Manut. E Serv Adm.	966.999,72
011/2018	Serviços de intermediação/Agenciamento na aquisição de passagens aéreas	Condor Turismo Ltda	02.964.393/0001-89	Pregão	14/03/18	A	Ordinária	Manut. E Serv Adm.	785.778,95

	nacionais e internacionais, hospedagens e alimentação em hotéis e fretamento de aeronaves - Agência de Viagens							Capacitação de RH, FPR e P.S	
9912287074	Serviços Postais e Telemáticos Convencionais, Adicionais, Nacionais e Internacionais	Empresa Brasileira de Correios e Telegrafos	34.028.316/0009-60	Inexigibilidade	26/11/16	A	Ordinária	Manut. E Serv Adm. - FPR E P.S	750.000,00
009/2017	Fornecimento de Passagens Aéreas e Rodoviárias, Hospedagens e Alimentação em Hotéis, compreendendo Cotação, Reserva, Emissão, Remarcação, Seguro Viagem, bem como Fretamento de Aeronaves no âmbito Nacional	Condor Turismo Ltda Epp	02.964.393/0001-89	Pregão	15/03/17	E	Ordinária	Manut. E Serv. Adm., Capacitação de RH, FPR e P.S	716.451,62
018/2017	Locação de Stands Completos, tendas e bens móveis de mobiliário	Rodrigo Borges de Jesus - ME	11.801.565/0001-94	Pregão	21/09/17	E	Ordinária	Serv. De Comunicação de Massa, FPR e P.S	703.670,00

Fonte: Unidade Administrativo-Financeiro

Legenda:

P - Ativo Prorrogado;

A - Ativo Normal

E - Encerrado

FPR - Formação Profissional Rural;

P.S - Promoção Social Rural.

Tabela 29 - Maiores contratos por valor

	Objeto	Fornecedor	CNPJ	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. Despesa	Valor Total
021/2017	Serviços Ambulatoriais Odontológicos com a utilização de 02 unidades móveis - consultório odontológico móvel.	Projeto Sorria - Assistência Médico Odontológica - Dr. Nelson Nunes Ferreira	02.145.602/0001-62	Pregão	17/07/17	P	Ordinária	P.S	897.955,50
023/2015	Serviços de Publicidade	Fixa Comunicação E Eventos	09.498.724/0001-81	Concorrência	08/09/2015	P	Ordinária	Serv. Comunicação em Massa	849.815,97
007/2016	Serviços de fornecimento de lanches, refeições com ou sem a locação de espaço físico para atendimento aos eventos no Estado de MS	Terezinha Zandavalli de Figueiredo - Eirelli ME	08.805.720/0001-36	Pregão	01/04/16	P	Ordinária	FPR e P.S	270.134,68
010/2015	Locação de Imóvel para fins não residenciais entre SENAR-AR/MS x Famasul	Federação da Agricultura e Pecuária do Mato Grosso do Sul - Famasul	15.413.883/0001-39	DISPENSA	15/04/2015	A	Ordinária	Manut. E Serv Adm.	254.470,47
011/2018	Serviços de intermediação/Agenciamento na aquisição de passagens aéreas nacionais e internacionais, hospedagens e alimentação em hotéis e fretamento de aeronaves - Agência de Viagens	Condor Turismo Ltda	02.964.393/0001-89	Pregão	14/03/18	A	Ordinária	Manut. E Serv Adm. Capacitação de RH, FPR e P.S	249.942,15
018/2017	Locação de Stands Completos, tendas e bens móveis de mobiliário	Rodrigo Borges de Jesus - ME	11.801.565/0001-94	Pregão	21/09/17	E	Ordinária	Serv. De Comunicação de Massa, FPR e P.S	193.099,03

026/2015	Fornecimento de refeições para os colaboradores do SENAR-AR/MS	Purin Refeições Coletivas - Ltda	02.626.271/00 01-82	Pregão	01/10/15	P	Ordinária	Aux. Alimentação aos empregados	183.952,17
9912287074	Serviços Postais e Telemáticos Convencionais, Adicionais, Nacionais e Internacionais	Empresa Brasileira de Correios e Telegrafos	34.028.316/00 09-60	Inexigibilidade	26/11/16	A	Ordinária	Manut. E Serv. Adm. - FPR E P.S	148.699,40
009/2017	Fornecimento de Passagens Aéreas e Rodoviárias, Hospedagens e Alimentação em Hotéis, compreendendo Cotação, Reserva, Emissão, Remarcação, Seguro Viagem, bem como Fretamento de Aeronaves no âmbito Nacional	Condor Turismo Ltda Epp	02.964.393/00 01-89	Pregão	15/03/17	E	Ordinária	Manut. E Serv. Adm., Capacitação de RH, FPR e P.S	110.337,08
023/2015	Serviços de Publicidade	TIS - Publicidade e Propaganda Ltda	37.526.019/00 02-67	CONCORRÊNCIA	08/09/2015	A	Ordinária	Serv. Comunicação em Massa	88.995,26
015/2017	Serviços de alimentação para atendimento aos eventos do SENAR-AR/MS no município de Campo Grande/MS	Terezinha Zandavalli de Figueiredo Eirelli - ME	08.805.720/00 01-36	Pregão	11/07/2017	E	Ordinária	Manut. E Serv. Adm., FPR e P.S	43.715,00
015/2017	Serviços de alimentação para atendimento aos eventos do SENAR-AR/MS no município de Campo Grande/MS	FCA Comércio e Eventos Ltda - ME	09.461.890/00 01-03	Pregão	11/07/2017	E	Ordinária	Manut. E Serv. Adm., FPR e P.S	-

6.3 TRANSFERÊNCIAS, CONVÊNIOS E CONGÊNERES

6.3.1 - Transferências para federações e confederações

Tabela 30 - Transferências para federações e confederações

Transferência	Instrumento	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Sit.	Valor total
004/2017	Patrocínio	Patrocínio para realização do evento: MS Agro 2017	Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso do Sul - Famasul	15413883000139	-	08/08/17	E	22.000,00
001/2018	Patrocínio	Patrocínio para realização do evento: Campeonato Estadual de Laço Comprido - Grupo C	Federação de Clubes de Laço do Mato Grosso do Sul	15554348000106	-	21/02/18	A	21.375,00
070/2017	TCTF	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	-	13/05/17	E	105.865,00
078/2018	TCTF	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	-	13/05/18	A	276.689,32

Fonte: Unidade Administrativo-Financeiro

Legenda: TCTF - Termo de Cooperação Técnica e Financeira;

A - Ativo Normal

E - Encerrados

6.3.2 - Outros convênios e congêneres

Tabela 31 - Outros convênios e congêneres

Convênio	Objeto	Convenente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Sit.	Valor total
072/2015	Realização de atividades conjuntas entre as partes cooperantes, no sentido de proporcionar a integração, parceria e execução descentralizada das ações decorrentes da adesão do Senar à Rede E-Tec Brasil com a finalidade de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade à distância.	Sindicato Rural de Maracaju	03355617000118	-	17/08/2015	E	252.000,00
070/2015	Realização de atividades conjuntas entre as partes cooperantes, no sentido de proporcionar a integração, parceria e execução descentralizada das ações decorrentes da adesão do Senar à Rede E-Tec Brasil com a finalidade de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade à distância.	Sindicato Rural de Dourados	03065554000165	-	17/08/2015	E	252.000,00
073/2015	Realização de atividades conjuntas entre as partes cooperantes, no sentido de proporcionar a integração, parceria e execução descentralizada das ações decorrentes da adesão do Senar à Rede E-Tec Brasil com a finalidade de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade à distância.	Sindicato Rural de Campo Grande	03325966000197	-	17/08/2015	E	168.000,00
031/2018	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	-	13/05/2018	A	164.210,75
032/2018	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	-	13/05/2018	A	126.502,50

074/2015	Realização de atividades conjuntas entre as partes cooperantes, no sentido de proporcionar a integração, parceria e execução descentralizada das ações decorrentes da adesão do Senar à Rede E-Tec Brasil com a finalidade de desenvolver a educação profissional e tecnológica na modalidade à distância.	Sindicato Rural de Coxim	03061827000101	-	17/08/2015	E	126.000,00
076/2018	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	-	13/05/2018	A	123.405,50
017/2018	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	-	13/05/2018	A	120.405,00
014/2018	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	-	13/05/2018	A	120.392,50
071/2018	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	-	13/05/2018	A	108.827,50

Fonte: Unidade Administrativo-Financeiro

Legenda: FPR - Formação Profissional Rural

P.S - Promoção Social

A - Ativo Normal

E - Encerrado

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 32 - Demonstração contábil e notas explicativas

Demonstração contábil/notas explicativas	Endereço para acesso
Balanço Patrimonial	http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/
Balanço Orçamentário	http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/
Balanço Financeiro	http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/
Demonstração das Variações Patrimoniais	http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/
Demonstração dos Fluxos de Caixa	http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/
Notas Explicativas	http://senarms.org.br/senar-ms/transparencia/

Fonte: SENAR-AR/MS.

7. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

7.1- GESTÃO DE PESSOAS, TERCEIRIZAÇÃO E CUSTOS RELACIONADOS

7.1.1 Demonstração da força de trabalho

Tabela 33 - Tipologia dos cargos

Tipologias dos Cargos	Lotação Efetiva 2017	Ingressos 2017	Egressos 2017	Lotação Efetiva 2018	Ingressos 2018	Egressos 2018
1. Empregados em Cargos Efetivos	82	25	8	100	30	12
2. Empregados com Contratos Temporários	0	0	0	0	0	0
3. Total de Empregados (1+2)	82	25	8	100	30	12

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

Em 2018 deixaram a entidade 12 colaboradores e ingressaram 30. O início das atividades do Centro de Excelência em Bovinocultura de Corte, voltado para a formação profissional de nível técnico, demandou a contratação de profissionais de várias áreas para prestar atendimento adequado ao público. O crescimento do número de ações educacionais, principalmente nas vertentes Assistência Técnica e Gerencial e Educação Formal, também demandou aumento do quadro de colaboradores.

Referente a avaliação de distribuição de pessoal no SENAR/AR-MS, no ano de 2018 não efetuamos um trabalho direcionado ao redimensionamento da força de trabalho, mas identificamos a importância de planejar e viabilizar um possível trabalho futuramente.

O SENAR-AR/MS não possui colaboradores temporários.

Tabela 34 - 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

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 e Unidade de Comunicação, Marketing e Eventos.

Tabela 35 - Comparativo da Composição da força de trabalho

Cargos	Quantidade 2017	Porcentagem	Quantidade 2018	Porcentagem
Superintendente	1	1,22%	1	1%
Diretor	2	2,44%	2	2%
Diretor CE	0	0,00%	1	1%
Gerente	0	0,00%	3	3%
Assessoria III	0	0,00%	0	0%
Consultor III	0	0,00%	0	0%
Coordenador	4	4,88%	0	0%
Coordenador II	0	0,00%	10	10%

Consultor	19	23,17%	0	0%
Consultor II	0	0,00%	9	9%
Engenheiro Civil	0	0,00%	1	1%
Assessoria II	0	0,00%	1	1%
Coordenador I	0	0,00%	6	6%
Consultor I	0	0,00%	0	0%
Assessor I	0	0,00%	1	1%
Analista	38	46,34%	48	48%
Assistente	18	21,95%	17	17%
Auxiliar	0	0,00%	0	0%
Total	82	100,00%	100	100%

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

Tabela 36 - Demonstrativo de Despesas com Pessoal

Custos Associados à manutenção dos Recursos Humanos	Vencimentos e Vantagens Fixas
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, houve também a contratação de 30 novos colaboradores, o que justifica o aumento na folha de pagamento, conforme demonstrado na tabela acima.

Tabela 37 - Qualificação da força de trabalho

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

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 colaboradores, obtivemos uma melhora considerável, tendo em nosso quadro um aumento de colaboradores em nível superior e/ou cursando. Com o incentivo financeiro, a nossa força de trabalho vem se qualificando ano após ano.

Tabela 38 - Distribuição por faixa etária

Idade	Quantidade 2017	Porcentagem	Quantidade 2018	Porcentagem
Até 21 anos	0	0%	0	0%
De 22 a 30 anos	18	21,95%	19	19%
De 31 a 40 anos	30	36,59%	44	44%
De 41 a 50 anos	25	30,49%	29	29%
Acima de 50 anos	9	10,97%	8	8%
Total	82	100,00%	100	100%

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

Tabela 39 - Força de trabalho - estagiário

Unidade	Quantidade 2017	Quantidade 2018
Unidade Financeira	1	0
Unidade Técnica - Assistência Técnica e Gerencial	1	1
Unidade Técnica - Departamento de Produção	2	1
Unidade Técnica - Departamento de Planejamento e Projetos	1	0
Unidade Técnica - Departamento de Economia	1	1
Unidade Técnica - Educacional	2	1
Unidade Técnica - Unidade de Comunicação, Marketing e Eventos	0	1
Unidade Técnica - Supervisão Regional	0	1
Total	8	6

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).

Tabela 40 - Força de trabalho - Terceirizados

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
Total	17

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 no 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-AR/MS.

7.1.2 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, totalizando 36 treinamentos (cursos, congressos e palestras), com carga horária de 861h/treinamento.

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 colaboradores, para melhorar as relações entre os pares e para melhor atender nosso público alvo, suprindo 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 2018, foi realizada através da Comissão Interna de Prevenção a Acidentes, a 1º 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, pela instituição, da Semana Interna de Prevenção de Acidentes - SIPAT.

Para cumprimento do preconizado na legislação, a 1ª SIPAT do SENAR-AR/MS foi realizada no período de 26 a 30/11/2018.

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: Transito Seguro; Saúde da Mulher; Saúde do Homem; Estresse e Saúde Mental; Sexo Saudável e Prevenção das IST'S/ AIDS. Além das palestras os colaboradores puderam participar da Ginástica Laboral e também usufruírem da cadeira de massagem, enfatizando a importância do bem estar no trabalho.

Também foi lançado em setembro de 2018 o Projeto “Hora do Conhecimento”, com o objetivo de reunir uma vez por mês no Auditório da Instituição, todos os colaboradores para participarem de uma palestra de acordo com o interesse dos mesmos, mediante pesquisa realizada pelo departamento de gestão de pessoas para conhecer as necessidades e também como forma de incentivar à inovação e melhoria contínua dos processos internos, novos projetos são apresentados, por colaboradores das diversas unidades que compõem a entidade.

No mês de setembro, na apresentação do Projeto, tivemos a palestra “Educação Financeira é Show”, em outubro o tema foi relacionado ao outubro rosa, com o tema “Prevenção do câncer de mama e de colo do útero” e no mês do novembro azul, abordou o tema “Prevenção ao câncer de próstata”. Em relação aos projetos, no mês de setembro foi apresentado o Projeto

que se refere a estrutura da “Hora do Conhecimento”; Em outubro o Projeto Palestra Agroconhecimento e em novembro o Projeto Aplicativo e-SENAR.

Tabela 41 - Demonstrativo de Treinamento e Desenvolvimento 2018

Nome do Treinamento (Cursos, Congressos e Palestras)	Quantidade de Colaboradores	Carga Horária
Tecnologia Cssa- Certified Sonicwall Security Administrator	1	24
Auditoria Interna	1	30
Curso de Habilitação e Formação de Pregoeiros	1	24
Curso de Brigada e Combate a Princípios de Incêndio	12	4
Curso de Formação de Cipeiros	9	20
Curso Pro-Fissa Lab	4	160
Curso Licitação de Publicidade e Propaganda	2	16
XV Núcleo Nacional de Entidades Integrantes do Sistema S	3	24
Curso Completo de Contratos Administrativos	1	24
Soluções de TI alinhadas à Governança de TI	1	16
Metodologia de Pesquisa Quantitativa (EAD)	1	80
60 Vícios mais comuns nas Licitações e nos Contratos	2	24
Gestão da Transformação FNQ	1	16
Modelo de Excelência da Gestão - 21ª Edição	2	32
E-Social WK Radar	1	8
Planejamento Estratégico (EAD)	1	60
Hsm Expo 2018	1	24
Congresso Internacional ABED de Educação à Distância	2	32
Curso ECM Implementation Specialist	2	24
Curso REINF/ DCTF WEB	1	8
Excel Avançado	5	40
Treinamento O Monge e o Executivo	4	40
Encontro de Analista SCOT Consultoria	2	8
Estruturação e Melhoria de Processos e Sistemas de Indicadores FNQ	2	32
Desenvolvimento Mobile em Android e IOS na Plataforma Xamarim	2	40
Capacitação de Fiscais e Gestores de Contrato (JML)	19	24
Serviços Sociais Autônomos e Controles Interno e Externo	1	16
Governança para Altos Executivos	1	3
1º SIPAT - Palestra sobre Transito Seguro	80	1
1º SIPAT - Palestra sobre Saúde da Mulher	80	1
1º SIPAT - Palestra sobre Saúde do Homem	80	1
1º SIPAT - Palestra sobre Estresse e Saúde Mental	80	1
1º SIPAT - Palestra sobre Sexo Saudável e Prevenção das IST'S/ AIDS	80	1
Hora do Conhecimento - Palestra Educação Financeira É show	91	1
Hora do Conhecimento - Palestra - Prevenção ao câncer de mama e de colo do útero	84	1
Hora do Conhecimento - Palestra - Prevenção ao câncer de próstata	92	1
Total	36	861

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

Considerando o total de carga horário de treinamento (861h) / número de colaboradores (100), obtemos uma média de 8,61 horas/treinamento por colaborador.

Tabela 42 - Educação Continuada

Educação Continuada	
Quantidade de Colaboradores	STATUS
12	Cursando

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

Foram contemplados em 2018, com o benefício Bolsa de Estudo, 12 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 no ano 2019.

7.1.3 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 2018, 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 tem a função de identificar e prevenir riscos aos colaboradores. O Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO é aplicado anualmente com a realização dos exames periódicos previsto em Lei.

O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA tem visado através de reconhecimento e avaliação dos riscos ambientais e existentes ou que eventualmente venham a existir no ambiente de trabalho. No ano de 2018 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).

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 09 colaboradores de 18 a 20 de junho. Em setembro de 2018 foi realizado o Curso de Brigada e Combate a Princípios de Incêndio, com uma carga horária de 04 horas formando uma Equipe de 12 Brigadistas aptos aos procedimentos de emergência, combate a princípio de incêndios, uso de extintores, plano de emergências e primeiros socorros. Para o ano de 2019 estamos programando o treinamento de Direção Defensiva. Em outubro de 2018 foi realizada a 1º SIPAT - Semana Interna de Prevenção de acidentes no Trabalho, como mencionado anteriormente, realizando palestras com o objetivo de conscientizar a força de trabalho para cuidados preventivos com sua saúde física e mental.

Durante o ano são realizados os exames periódicos, 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, e em 2018 foram vacinados um total de 126 colaboradores e respectivos familiares, sendo um benefício de grande valia aos funcionários.

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

7.1.4 Indicadores Gerenciais sobre Gestão de Pessoas

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° de demissões + N° de admissões / 2 / N° de colaboradores no último dia do mês anterior X 100
Periodicidade	Janeiro a Dezembro/2018
Índice Realizado	21%

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

Já dizia o estatístico Willians Edward Deming “O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”, para isso alguns indicadores são importantes para acompanhar o desenvolvimento da empresa e para alertar quanto a alguma nova rota a ser tomada.

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 43%. Neste ano 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.

Para ter um % mais apurado em relação aos desligamentos, obtivemos em 2018 um turnover de desligamentos de 12% (total de desligados/ n° de funcionários), destes 7% foram desligados pela empresa (turnover passivo/involuntário) e 5% solicitaram desligamento (turnover ativo/ voluntário).

NOME DO INDICADOR	INVESTIMENTO MÉDIO POR FUNCIONÁRIO CAPACITADO
Tipo de Indicador	Eficácia
Objetivo do Indicador	Medir o investimento médio por empregado capacitado
Fórmula de Cálculo	Valor total do investimento efetuado / n° de colaboradores capacitados
Periodicidade	Janeiro a Dezembro/2018
Índice Realizado	R\$ 2.586,97

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

Em 2018, foi investido em Treinamento e Desenvolvimento o valor de **R\$ 219.892,58** (duzentos e dezenove mil, oitocentos e noventa e dois reais e cinquenta e oito centavos). 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 85 colaboradores. Fazendo um comparativo com o ano de 2017 (R\$ 170.067,93) crescemos em 29,30% em relação à capacitações e desenvolvimento para melhor atingir a estratégia da instituição.

NOME DO INDICADOR	NÚMERO DE CAPACITAÇÃO POR TIPO DE AÇÃO
Tipo de Indicador	Eficácia
Objetivo do Indicador	Medir as capacitações por tipo de ação realizada
Fórmula de Cálculo	Somatório das capacitações realizadas em 2018 por tipo de ação
Periodicidade	Janeiro a Dezembro/2018
Índice Realizado	Congresso: 2,77% / Curso: 67% / Fórum e Seminário: 2,77% / Workshop: 5,55% / Palestras: 22,22%

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

Em comparação com o ano de 2017, houve em 2018 uma supressão da participação de congressos (16% em 2017); e seminários (4% em 2017) e em cursos (80% em 2017), pois foi investido em cursos para a liderança, prevendo a reformulação do organograma conforme mencionado anteriormente.

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 18, alíneas “k” e “n” do Regimento Interno, enquanto as autorizações para a fixação dos valores dos subsídios e verbas de representação da Presidência são concedidas pela alínea “l” do mesmo dispositivo. Já a atribuição do limite máximo da remuneração do Superintendente também é conferida ao Conselho Administrativo pela alínea “m” do artigo 18. A remuneração dos diretores é estabelecida junto à política de cargos e salários da entidade.

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

Tabela 43 - Remuneração anual dos administradores

Cargo	Remuneração anual (2017)	Remuneração anual (2018)
Administrador da Entidade	0,00	0,00
Presidente do Conselho Administrativo e Fiscal	0,00	0,00
Conselho Administrativo	0,00	0,00
Representante dos Produtores Rurais	0,00	0,00
Representante dos Produtores Rurais	0,00	
Representante do SENAR-AR/MS - AC	0,00	0,00
Representante da Federação dos Trabalhadores	0,00	0,00
Conselho Fiscal	0,00	0,00
Representante dos Produtores Rurais	0,00	0,00
Representante do SENAR-AR/MS - AC	0,00	0,00
Representante da Federação dos Trabalhadores	0,00	0,00
Administração Executiva	689.006,23¹⁰	787.557,16¹¹
Superintendência	426.130,50	300.740,60
Diretoria Administrativa e Financeira	208.336,23 ¹²	229.841,36
Diretoria Técnica	54.539,50 ¹³	256.975,20 ¹⁴

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

¹⁰ O montante inclui salário bruto, férias, décimo terceiro e verbas rescisórias pagas no período de referência do Relatório de Gestão.

¹¹ O montante inclui salário bruto, férias, décimo terceiro e verbas rescisórias pagas no período de referência do Relatório de Gestão.

¹² O montante é referente ao salário bruto, férias e décimo terceiro. Valores de janeiro a dezembro.

¹³ O montante é referente ao salário bruto, férias e décimo terceiro. Valores de setembro a dezembro.

¹⁴ O montante é referente ao salário bruto, férias, décimo terceiro e verbas rescisórias. Valores de janeiro a dezembro.

Referente às variações que podemos observar se comparados os valores do ano anterior (2017) para o ano de 2018 destinados à Superintendência, justificamos que houve uma redução no valor, devido a verba rescisória referente ao ano de 2017; Em relação a Diretoria Administrativa e Financeira houve um aumento no valor devido reajuste anual previsto em convenção coletiva; Referente a Diretoria Técnica, da mesma forma, o valor apresentado referente a 2018, se elevou devido além de verba rescisória também a remuneração foi anual.

Tabela 44 - Composição da remuneração dos administradores consolidada

Remuneração dos Administradores Quadro Consolidado (Situação em 31/12/2018)	Valores 2017	Valores 2018
Rubricas		
Salários	683.670,36	777.140,34
Anuênios	5.335,87	10.416,82
Total	689.006,23	787.557,16

Fonte: Unidade Administrativa e Financeira (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 45 - Valor anual dos repasses de jetons e diárias a membros do conselho

Rubricas Situação em 31/12/18	Valor repassado no exercício 2017	Valor repassado no exercício 2018
Jetons	63.718,20	84.956,56
Diárias	11.856,96	10.357,34
Total	75.575,16	95.313,90

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

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

Figura 8 – Descrição dos móveis do SENAR-AR/MS

DESCRIÇÃO DOS IMÓVEIS DO SENAR-AR/MS							
Descrição do Imóvel		2016		2017		2018	
Endereço do Imóvel	Tipo de Utilização do Imóvel	Valor Aquisição	Valor de Mercado Estimado do Bem	Valor Aquisição	Valor de Mercado Estimado do Bem	Valor Aquisição	Valor de Mercado Estimado do Bem
Rua Eduardo Machado Metello nº 377, Bairro Cachoeira II - Campo Grande- MS, Cep 79.040-830	Almoxarifado e Cursos.	R\$ 3.001.449,65	R\$ 2.878.800,00	R\$ 3.001.449,65	R\$ 2.878.800,00	R\$ 3.001.449,65	R\$ 2.878.800,00
Rua Marcino dos Santos nº401, 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
Total dos Imóveis		R\$ 3.620.008,57	R\$ 3.540.000,00	R\$ 3.620.008,57	R\$ 3.540.000,00	R\$ 3.620.008,57	R\$ 3.540.000,00
Total do Patrimônio		R\$ 55.758.943,00		R\$ 65.915.750,00		R\$ 72.172.629,00	
% de Imobilizado em relação ao Patrimônio Total		6%		5%		5%	

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

7.4 GESTÃO AMBIENTAL E SUSTENTABILIDADE

O SENAR-AR/MS possui um programa chamado “Meu Ambiente com Qualidade de Vida” onde são desenvolvidas ações visando a sustentabilidade ambiental e a qualidade de vida do colaborador. Na questão promoção a sustentabilidade ambiental, o SENAR-MS realiza 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 acumula um volume significativo, ocorre a destinação para alguma empresa de reciclagem.

Em 2018 aproximadamente 1400 quilos de papel foram encaminhados para reciclagem

8. CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE

8.1. Tratamento de deliberações do Tribunal de Contas da União-TCU

O SENAR-AR/MS não possui registro de determinações ou recomendações emanadas pelo TCU nos últimos exercícios.

8.2. Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno (CGU)

Durante o exercício de 2018 a Controladoria Geral da União (CGU) realizou auditoria anual de contas na Administração Regional do SENAR-AR/MS. O resultado (definitivo) dos trabalhos foi apresentado no dia 20/11/2018, por meio de Relatório de Auditoria nº 201800886, ocasião em que foram realizadas as seguintes recomendações:

Tabela 46 - situação de atendimento das demandas da cgu em 31/12/2018.

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	A Administração Regional do SENAR- MS decidiu por aguardar definição da Administração Central para implementação local de uma política de gestão de riscos. A Administração Central do SENAR, por sua vez, está em processo de estudos para desenvolvimento de uma metodologia padronizada voltada para as regionais. Estão sendo realizados testes para um modelo piloto, mas que ainda carece de consolidação. A expectativa é que o modelo esteja disponível no exercício de 2019.
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 implementação da medida em apreço está condicionada ao atendimento da primeira recomendação, razão pela qual, por ora, seu atendimento ficou postergado.
201800886	3.1.1.1	Incluir no Relatório de Gestão indicadores que guardem estrito vínculo com sua missão institucional, que possibilitem o gerenciamento da conformidade destes com seus objetivos e, ao mesmo tempo, mensurem o desempenho das suas vertentes de atuação, possibilitando a avaliação e a correção de seus resultados.	A entidade acatou a recomendação e iniciou estudos, ainda em 2018, voltados a desenvolver indicadores de desempenho aderentes à missão institucional. A expectativa é que no exercício de 2019 eles sejam implementados.
201800886	3.1.1.1	Promover a capacitação do pessoal da área responsável pela elaboração dos seus indicadores de gestão, para possibilitar a definição de índices que guardem correspondência com sua missão institucional, mensurem o desempenho das suas vertentes de atuação e possibilitem a avaliação e correção de seus resultados.	A recomendação foi atendida. A Administração Regional do SENAR- MS encaminhou dois técnicos da Unidade de Planejamento para capacitação relativa a indicadores de desempenho, que foi realizada entre os dias 28 e 29/11/2018 na Fundação Nacional da Qualidade-FNQ, em São Paulo, com carga horária de 16h.

Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas/ações implementadas
201800886	3.1.1.2	Apresentar, na prestação de contas, indicadores de gestão que possibilitem aferir o seu desempenho, levando em consideração os aspectos de economicidade, eficácia e efetividade, previstos na Portaria TCU/SEGECEX nº 33/2010.	Conforme indicado para o item precedente (3.1.1.1), a entidade iniciou trabalhos voltados a atender a recomendação de melhorar seus indicadores de desempenho, os quais estão sendo conduzidos com amparo das premissas dispostas na Portaria TCU/SEGECEX nº 33/2010.
201800886		Promover a capacitação do pessoal da área responsável pela elaboração dos seus indicadores de gestão, para possibilitar a definição de índices que contemplem os aspectos de economicidade, de eficácia e de efetividade previstos na Portaria TCU/SEGECEX nº 33/2010.	A recomendação foi atendida. A capacitação dos técnicos (2) foi realizada em novembro/2018, conforme indicado na manifestação relativa ao item 3.1.1.1.
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	A recomendação do órgão de controle foi encaminhada em 20/11/2018. Desde então a entidade vem realizando estudos para buscar mecanismos que sejam capazes de melhorar a prestação de contas dos eventos celebrados com as entidades parceiras. Neste sentido, foi iniciado projeto destinado a criação de aplicativo para controle e registro (fotográfico; localização geográfica) das atividades realizadas por intermédio de Termos de Cooperação Técnica e Financeira com parceiros. Estima-se que até o final do exercício de 2019 as medidas tenham sido implementadas na sua plenitude.

Fonte: Assessoria de Controle Interno.

8.3. Tratamento de recomendações da auditoria externa

O Quadro a seguir reflete as recomendações realizadas pela auditoria externa por ocasião da apresentação do Relatório de Informações Intermediárias, relativo ao 3º trimestre de 2018, cujo teor foi disponibilizado em 26/10/2018.

Tabela 47 - Situação de atendimento das demandas da auditoria externa.

Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas/ações implementadas
Relatório de Informações Intermediárias - 3º trimestre 2018	3.5	Recomendação para que a entidade observe a concessão de intervalo mínimo intrajornada e o limite máximo de horas extras diárias efetuadas por colaborador	A Administração Regional SENAR-AR/MS dispõe de norma interna disciplinando a vedação de trabalho extraordinário não autorizado, bem como do gozo de intervalos intrajornada. O achado da auditoria independente reflete situação atípica e pontual, que foi devidamente autorizada à época para tratamento de demanda extraordinária. De qualquer forma, a unidade responsável foi orientada a reforçar o monitoramento de situações do gênero.

	5.1	Recomendação para que as datas dos recibos destinados à quitação de despesas sejam correspondentes às datas dos respectivos pagamentos (liquidação da despesa).	Visando atender a solicitação da auditoria independente, a Administração Regional do SENAR-AR/MS solicitou estudos para substituir a figura do Recibo por Fatura padronizada, com vencimento contra apresentação.
--	-----	---	---

Fonte: Unidade Administrativa e Financeira

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

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