



RELATÓRIO DE GESTÃO

SENAR-AR/RJ

Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

Lista de Siglas e Abreviações

ABED – Associação Brasileira de Educação a Distância
AR – Administração Regional
ASSERJ – Associação de Supermercados do Rio de Janeiro
ATEG – Assistência Técnica e Gerencial
AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem
CGU – Controladoria Geral da União
CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola
CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPF – Cadastro de Pessoa Física
CRC – Conselhos Regionais de Contabilidade
CREA-RJ – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio de Janeiro
DN – Decisão Normativa
DTH - Desenvolvimento de Talentos Humanos
EAD - Educação a Distância
EPT – Educação Profissional e Tecnológica
ESALQ/USP – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo
FAERJ – Federação da Agricultura, Pecuária e Pesca do Estado do Rio de Janeiro
FPR – Formação Profissional Rural
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MEC – Ministério da Educação
NBC – Normas Brasileiras de Contabilidade usuário
PAT – Plano Anual de Trabalho
PCCR - Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração
PDCA – Ciclo (Planejar, Desenvolver, Checar e Ajustar)
PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
PE - Programa Especial
PGD - Programa de Gestão de Desempenho
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PRR – Programa de Regularização Tributária Rural
PS – Promoção Social
RADI – Recursos de Aplicação Direta
Rede e-Tec – Rede de Escolas Técnicas Abertas do Brasil
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIGAS - Sistema de Acompanhamento da Arrecadação do SENAR
SISTEC – Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
TCU – Tribunal de Contas da União
UCs – Unidades Curriculares
UJ – Unidade Jurisdicionada

Lista de Gráficos, Figuras, Tabelas e Quadros

Gráficos

- Gráfico 01: Número de Usuários por Canais da Internet
- Gráfico 02: Número de Participantes da Etapa Estadual do Programa CNA Jovem
- Gráfico 03: Número de Propriedades Atendidas Pelo Programa de ATEG Cafeicultura Mensalmente (2018)
- Gráfico 04: Número de Propriedades Atendidas Pelo Programa de ATEG Cafeicultura Mensalmente (2018)
- Gráfico 05: Demandas dos Cursos de Formação Profissional Rural da Cadeia Produtiva da Bovinocultura de Leite Pelos Produtores Atendidos no Programa de ATEG
- Gráfico 06: Principais Motivos de Interrupção do Estudo Justificados Pelos Alunos Evadidos – Todos os Polos de Apoio Presencial (2018)
- Gráfico 07: Número de Participantes e Carga Horária Por Tipo de Capacitação de Desenvolvimento de Talentos Humanos
- Gráfico 08: Número de Participantes de Programas Especiais de Promoção Social
- Gráfico 09: Comparativo Entre Previsto e Realizado de Programas Especiais de PS
- Gráfico 10: Comparativo Entre Eventos Previstos e Realizados de Atividades de Promoção Social
- Gráfico 11: Comparativo Entre Número de Eventos e Turmas da Educação Profissional Rural Com Base Nos Exercícios de 2017, 2018 e Planejado 2019
- Gráfico 12: Comparativo Entre Número de Participantes da Educação Profissional Rural Com Base nos Exercícios de 2017, 2018 e Planejado 2019
- Gráfico 13: Comparativo Entre Número de Eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, Com Base no Previsto e Realizado de 2017 e 2018 e a Meta Para 2019
- Gráfico 14: Satisfação dos Clientes / Participantes em Relação as Práticas Educacionais Aplicadas Pelos Instrutores nos Eventos – 2018
- Gráfico 15: Porcentagem de Participantes o Programa Negócio Certo Rural Que Recomendaria o Curso Para Outros Produtores Rurais (2018)
- Gráfico 16: Principais Receitas 2017
- Gráfico 17: Principais Receitas 2018
- Gráfico 18: Principais Despesas 2017
- Gráfico 19: Principais Despesas 2018

Figuras

- Figura 01: Análise da Movimentação de Usuários do Sítio Eletrônico: www.senar-rio.com.br
- Figura 02: Mapa de Atuação da ATEG em 2018 no Estado do Rio de Janeiro

Tabelas

- Tabela 01: Palestras Realizadas no Âmbito do Programa de ATEG (2018)
- Tabela 02: Comparativo dos Resultados Obtidos no Exercício de 2018 Por Tipo de Capacitação – DTH
- Tabela 03: Comparativo dos Resultados Obtidos no Exercício de 2018 – Programas Especiais de Promoção Social

- Tabela 04: Comparativo Entre Eventos Previsto e Realizado de Programas Especiais de PS
- Tabela 05: Comparativo dos Resultados Obtidos no Exercício de 2018 – Eventos de Promoção Social
- Tabela 06: Comparativo Entre Previsto e Realizado de Atividades de Promoção Social
- Tabela 07: Comparativo dos Resultados Obtidos no Exercício de 2018 - Eventos do Setor de Arrecadação
- Tabela 08: Comparativo Entre Número de Eventos Realizados 2017/2018
- Tabela 09: Comparativo Entre Número de Participantes em Eventos Realizados 2017/2018
- Tabela 10: Relação de Alunos por Evento: 2017/2018
- Tabela 11: Comparativo Entre Carga Horária Ministradas em Eventos Realizados 2017/2018
- Tabela 12: Relação nº de Eventos / Força de Trabalho
- Tabela 13: Relação nº de Eventos / nº de Municípios: 2017/2018
- Tabela 14: Relação de Participantes Concluintes / Desistentes / Evadidos – 2017 e 2018
- Tabela 15: Despesas Correntes / nº Horas - Aula 2017-2018
- Tabela 16: Despesas Correntes / nº de Alunos - 2017/2018
- Tabela 17: Avaliação do Participante Quanto à Qualidade da Consultoria

Quadros

- Quadro 01: Movimentação de Matrícula e Rematrícula dos Polos de Apoio Presencial Com Cálculo de Evasão
- Quadro 02: Comparativo Entre Previsto e Realizado de Metas da Área de Arrecadação
- Quadro 03: Comparativo entre número de Eventos e Turmas da Educação Profissional Rural com Base nos Exercícios de 2017, 2018 e Planejado 2019
- Quadro 04: Comparativo Entre Número de Participantes da Educação Profissional Rural Com Base Nos Exercícios de 2017, 2018 e Planejado 2019
- Quadro 05: Comparativo Entre Número de Eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, com Base no Previsto e Realizado de 2017 e 2018 e a Meta Para 2019
- Quadro 06: Comparativo Entre Número de Eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, Com Base no Previsto e Realizado de 2017 e 2018 e a Meta Para 2019 - Produtores Atendidos ATEG
- Quadro 07: Principais Receitas
- Quadro 08: Comparativo Entre Número de Eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, Com Base no Previsto e Realizado de 2017 e 2018 e a Meta Para 2019
- Quadro 09: Força de Trabalho - Situação em 31/12
- Quadro 10: Distribuição Força de Trabalho - Situação em 31/12
- Quadro 11: Escolaridade - Situação em 31/12
- Quadro 12: Número de Pessoal Por Faixa Etária
- Quadro 13: Despesa do Pessoal - Situação em 31/12
- Quadro 14: Estagiário - Situação em 31/12

SUMÁRIO	
1 – Apresentação	7
2 - Visão Geral da Unidade Prestadora de Contas	7
2.1 - Identificação da Unidade	7
2.2 - Finalidade e Competências Institucionais	9
2.3 - Ambiente de Atuação	10
3 - Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário e Operacional	14
3.1 - Resultados da Gestão e dos Objetivos Estratégicos	14
3.2 - Informações Sobre a Gestão	63
3.3 - Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico	71
4 – Governança	80
4.1 - Descrição das Estruturas de Governança	80
4.2 - Gestão de Riscos e Controles Internos	84
5 - Relacionamento Com a Sociedade	85
5.1 - Canais de Acesso do Cidadão	85
5.2 - Mecanismos de Transparência Sobre a Atuação da Unidade	87
5.3 - Avaliação dos Produtos e Serviços Pelos Cidadãos-usuários	87
6 - Desempenho Financeiro e Informações Contábeis	92
6.1 - Desempenho Financeiro do Exercício	92
6.2 - Principais Contratos Firmados	95
6.3 - Transferências, Convênios e Congêneres	96
6.4 - Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de Itens do Patrimônio e Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos	97
6.5 - Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade e Cálculos Referentes à Gratuidade dos Cursos	97
6.6 - Demonstrações Contábeis Exigidas Pela NBC T 16.6 e Notas Explicativas	97
6.7 - Demonstrações Contábeis e Notas Explicativas Feitas de Acordo com Legislação Específica	97
7 - Áreas Especiais da Gestão	98
7.1 - Gestão de Pessoas, Terceirização e Custos Relacionados	98
7.2 - Remuneração do Corpo de Dirigentes e Conselheiros	100
7.3 - Gestão de Patrimônio Imobiliário	101
7.4 - Gestão Ambiental e Sustentabilidade	102
8 - Conformidade da Gestão e Demandas de Órgãos de Controle	102
8.1 - Tratamento de Deliberações do TCU	102
8.2 - Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno	102
8.3 - Tratamento de recomendações da Auditoria Interna	104
9 - Apêndices	105
9.1- Demonstrações Contábeis Consolidadas das Entidades do Sistema	105

9.2 - Outras Análises Referentes às Entidades do Sistema.....	105
9.3 - Quadros, Tabelas e Figuras Complementares.....	105
10 - Anexo: Banco de Dados.....	105
10.1 - Licitações e Contratos.....	105
10.2 - Transferências de Recursos.....	105
10.3 - Receitas da Entidade.....	105
10.4 - Despesas da Entidade.....	105
10.5 - Recursos Humanos.....	105

1 – Apresentação

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro apresenta o Relatório de Gestão do Exercício de 2018 seguindo a base normativa o Anexo 1 – Orientações para Preenchimento do Relatório de Gestão 2018 e o Anexo 2 – Leiaute de Apresentação do Relatório de Gestão 2018 da DN TCU 170/2018.

A apresentação desse relatório destaca uma visão geral da regional Rio de Janeiro do SENAR englobando identificação, competências, ambiente de atuação e de negócios. Além disso, apresentam-se o planejamento da organização e os resultados orçamentários e operacionais de 2018 com foco nos seguintes pontos: Cultura de Comunicação Interna e Externa, Sistema Produtivo e Sindical Patronal Rural, Assistência Técnica e Gerencial do SENAR, Ensino Formal, Produtos de FPR, Promoção Social, Ambiente de Trabalho e Arrecadação.

Entretanto, esta exposição de resultados aborda também informações sobre a gestão da unidade regional envolvendo políticas de educação formal e não formal, democratização do acesso às ações institucionais, programas de desenvolvimento do capital humano em todas as modalidades de atuação da instituição.

Além disso, representa-se aqui os diversos estágios de desenvolvimento dos objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho norteadores para a tomada de decisão gerencial, revisões, alinhamentos e mudanças previstas diante das dificuldades apresentadas durante o exercício de referência. Quanto a estrutura de governança, gestão de riscos, controles internos e relacionamento com a sociedade, foram avaliados os seus impactos e deficiências.

Por fim, relaciona-se o desempenho financeiro do SENAR-AR/RJ, as suas informações contábeis, os contratos firmados, as transferências e os demais tratamentos contábeis realizados para o exercício de 2018.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro desenvolve, há mais de 25 anos, a Educação Profissional e a Promoção Social de homens e mulheres do campo no Estado. Através de ações de Formação Profissional Rural e atividades Promoção Social, o SENAR-AR/RJ já atendeu mais de 200.000 pessoas em todo o território fluminense.

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

2 - Visão Geral da Unidade Prestadora de Contas

2.1 - Identificação da Unidade

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

Poder e Órgão de Vinculação	
Poder: Executivo	
Órgão de Vinculação: Ministério da Economia	

Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ)	
Natureza Jurídica: Serviço Social Autônomo	CNPJ: 04.321.101/0001-15
Principal atividade: Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial	Código CNAE: 8599-6/04

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

Membros do Conselho Administrativo			
Titular / CPF	Suplente / CPF	Entidade que Representa	Período de Gestão
Presidente: Rodolfo Tavares (08356505704)	Heloísio Amorim Machado Júnior (61474495753)	Federação da Agricultura do Rio de Janeiro	01/01/2018 a 17/12/2018 18/01/2018 a 31/12/2018
Manoel Affonso Farias Mello (01209957787)	Francisco Jose Barbosa Leite (71632883791)	Representante da Classe Produtora	01/01/2018 a 17/12/2018 18/01/2018 a 31/12/2018
Carlos Eduardo Dair Coutinho (65628217700)	Ueber Moreira Poeyes (32721609734)	Representante da Classe Produtora	01/01/2018 a 17/12/2018 18/01/2018 a 31/12/2018
Carmensita Corso (8328883288) Andréa Barbosa Alves (96995548604)	Edalberto dos Santos (11268549720)	Representante do SENAR Administração Central	01/01/2018 a 17/12/2018 18/01/2018 a 31/12/2018
Argemiro Estevam de Araújo (36932736772) Ezaquiel Siqueira da Conceição (00306730707)	Fabiana de Araújo Minian (10364647760) Adriana Soares de Oliveira (08033363738)	Federação dos Trabalhadores na Agricultura	01/01/2018 a 17/12/2018 18/01/2018 a 31/12/2018

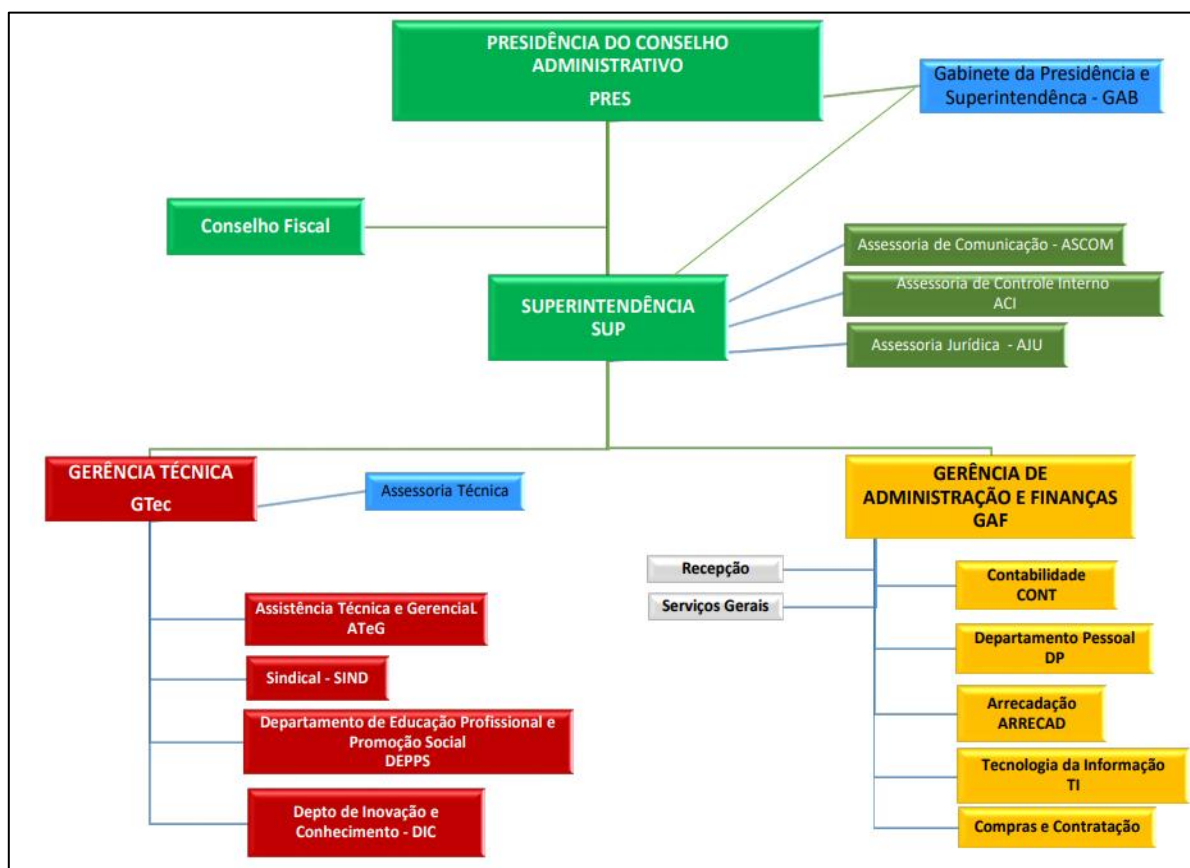
Membros do Conselho Fiscal			
Titular / CPF	Suplente / CPF	Entidade que Representa	Período de Gestão
Roberto Monnerat (04836200768)	Maria Zeni Andrade Morais (250601607791)	Federação da Agricultura do Rio de Janeiro	01/01/2018 a 17/12/2018 18/01/2018 a 31/12/2018
João Batista da Silva (41763467104)	Aloysio José Braga Monteiro (36682152787)	Representante do SENAR	01/01/2018 a 17/12/2018

		Administração Central	18/01/2018 a 31/12/2018
Oto dos Santos (02251775790) Jacir Pereira da Silva (67787843772)	Jacir Pereira da Silva (67787843772) Oto dos Santos (02251775790)	Federação dos Trabalhadores na Agricultura	01/01/2018 a 17/12/2018 18/01/2018 a 31/12/2018

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

Não se aplica.

Organograma Funcional – SENAR-AR/RJ



2.2 - Finalidade e Competências Institucionais

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

Normas da UJ

Norma	Endereço Para Acesso
Regimento Interno	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/02/Regimento-Interno-Senar-Rio.pdf
Regimento de Licitações e Contratos	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/02/Regulamento-de-licita%C3%A7%C3%B5es-e-contratos.pdf

Outros Documentos	Endereço Para Acesso
Mapa Estratégico	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Mapa-Estrat%C3%A9gico-2016-2019.pdf
Planejamento Estratégico	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Macroprocessos-Final%C3%ADsticos-2016-2019.pdf
Indicadores de Desempenho Utilizados na Gestão	-
Organograma	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Organograma.pdf
Macroprocessos Finalísticos	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Macroprocessos-Final%C3%ADsticos-2016-2019.pdf

2.3 - Ambiente de Atuação

Descrição Geral; Adversidades; Riscos; Estratégia de Enfrentamento

2.3.1 - Ambiente de Atuação da Entidade

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

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

Tendo em vista tais variáveis, o ambiente externo de atuação do SENAR-AR/RJ caracteriza-se pelo atendimento ao público no interior do Estado, onde são desenvolvidas as atividades agropecuárias.

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

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

Segundo o Censo Agropecuário, divulgado pelo IBGE no ano de 2006, o Estado do Rio de Janeiro possuía 58.493 estabelecimentos agropecuários, dos quais 92% possuem áreas inferiores a 100 hectares.

O Estado possui vocação agropecuária para cinco principais cadeias produtivas: bovinocultura de leite e de corte, horticultura, cafeicultura e cana de açúcar. Se destacam também as atividades de fruticultura, concentrada em alguns polos de produção e a floricultura, praticada principalmente no município de Nova Friburgo e arredores. A cadeia produtiva da bovinocultura de leite encontra-se distribuída em mais de 90% dos Municípios do Estado, sendo a que mais emprega trabalhadores rurais. Com uma produção média de 100 litros/dia por propriedade, as principais bacias leiteiras se encontram nas regiões Sul e Noroeste Fluminense.

Assim como a produção de leite, a bovinocultura de corte se encontra presente em todo território do Estado do Rio de Janeiro, sendo fortemente caracterizada por um rebanho de genética pura, voltada para atividade.

A horticultura se destaca no ambiente externo da regional como uma atividade em constante crescimento, cerca de 15% de aumento no faturamento bruto no ano de 2017. Localizada na região serrana do Estado é predominante realizada por agricultores de economia familiar.

Outra importante cadeia produtiva é da cafeicultura, localizada atualmente nas regiões noroeste e serrana do Estado, mas em expansão de área produtiva.

A cana de açúcar, uma tradicional cultura do Estado, vem reduzindo seu volume de produção gradativamente, abrindo novas áreas de produção para pecuária de corte.

As cadeias produtivas de leite e corte encontram-se distribuídas por todo território estadual, enquanto que as demais se encontram regionalizadas, tendo seus principais polos de produção nas seguintes regiões: olericultura na região serrana, cafeicultura na região noroeste e serrana, cana de açúcar na região norte e fruticultura, que se estende principalmente pela região litorânea do Estado.

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

Em todas as estratificações de produtores rurais, identifica-se no Estado do Rio de Janeiro a necessidade de se desenvolver uma visão empreendedora do negócio rural, bem como a profissionalização da mão de obra utilizada.

O potencial consumidor Rio de Janeiro e a proximidade de outros grandes centros oferecem grandes oportunidades para expansão dos negócios rurais, visto que o Estado possui diferentes altitudes, climas, solos e relevo permitindo o desenvolvimento de variadas culturas e atividades pecuárias.

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

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

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

Diante disso, conta com uma equipe técnica qualificada, conhecedora do perfil produtivo do Estado, além de estar pronta para atuar em campo, no planejamento e no auxílio das atividades técnicas e administrativas necessárias para realização das ações de FRP, PS, Educação Formal e ATEG.

Todo suporte tecnológico é realizado por meio de equipamentos novos e adequados, personalizados para o uso de cada uma das atribuições exercidas.

Por fim, o SENAR-AR/RJ adequa o ambiente externo de suas ofertas em acordo com as necessidades das ações formação profissional, atividades de promoção social ou ensino formal; visando sempre a excelência e qualidade de suas ações.

Os cursos de formação profissional rural são geralmente ministrados em ambientes de trabalho simulados em propriedades rurais, escolas, associações e etc., sendo o SENAR-AR/RJ o responsável por fornecer aos Sindicatos Rurais parceiros os recursos necessários para a realização dos mesmos. Este ponto somente torna-se possível devido a capilaridade obtida pela sua atuação juntamente aos Sindicatos Rurais e a proximidade destes do público alvo da instituição.

Para efetividade do aprendizado dos cursos de educação formal, foram estruturados polos de apoio presencial, também nos Sindicatos Rurais parceiros, com toda a infraestrutura necessária para o desenvolvimento do Curso de Técnico em Agronegócios durante os anos previstos para o seu desenvolvimento.

Já para a execução da ATEG, os supervisores e coordenadores contam com *notebooks*, dispositivos móveis e veículos que permitem a atuação em loco, aproximando a equipe da regional do público alvo desejado.

2.3.2 - Ambiente de Negócios da Unidade

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

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

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

São ainda fatores de risco para atuação do SENAR-AR/RJ: a gestão ineficiente da propriedade rural causando êxodo da população do interior do Estado para as áreas periféricas dos médios centros e região metropolitana; a concentração de pequenas propriedades de lazer em áreas rurais produtivas, situadas geralmente em distâncias médias de centros urbanos estruturados (de médio porte) do interior do Estado; e a falta de mão de obra e de qualificação do trabalhador do campo.

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

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

Outro fator de influência para o ambiente de negócios da instituição, ocorrido recentemente no Estado e causador de grande influência sobre o mercado de trabalho do setor agropecuário, consiste na liberação de trabalhadores das obras e investimentos petroquímicos, principalmente na região das Baixadas Litorâneas.

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

Como estratégias de atuação, o Planejamento Anual dos Trabalhos (PAT) é realizado de forma participativa e democrática, juntamente aos principais parceiros da instituição, os Sindicato Rurais, e os parceiros locais destes.

A execução das ações de Formação Profissional Rural, Promoção Social, Ensino Formal e ATEG seguem ciclos de planejamento, execução, avaliação e correção distintos, em acordo com as metodologias estabelecidas pelo SENAR Administração Central.

Entretanto, em todos segmentos de atuação são priorizados os atendimentos as áreas e atividades das cadeias produtivas de maior expressividade econômica e empregatícia no Estado, visando sempre a capacitação profissional do produtor rural e a sustentabilidade do campo fluminense.

Para atendimento das principais tendências do ambiente de negócios da instituição foram criados e implementados recentemente programas com foco em jovens lideranças, empreendedorismo e sucessão familiar; além da adequação do itinerário formativo às necessidades e demandas produtivas de cada cadeia, incluindo atualizações tecnológicas.

Além destes, são realizadas constantemente capacitações e atualizações do corpo técnico e dos demais agentes (instrutores e mobilizadores); bem como a orientação contínua dos agentes parceiros e contribuintes quanto aos aspectos formais e administrativos referentes à arrecadação do SENAR.

3 - Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário e Operacional

3.1 - Resultados da Gestão e dos Objetivos Estratégicos

Neste capítulo serão demonstrados os resultados da gestão alinhados aos objetivos estratégicos definidos para o período entre 2016 e 2019. Além da descrição de cada objetivo, serão realizadas análises sobre os resultados obtidos em relação a situação inicial diagnosticada na elaboração do plano estratégico e em relação aos indicadores de resultado. Também serão analisados os resultados físicos e financeiros previstos e obtidos relacionados aos objetivos estratégicos. Serão ainda descritos os desafios até 2019 e o panorama geral até a vigência do planejamento. Na conclusão será avaliado o resultado e serão apresentadas as ações para melhoria do desempenho institucional.

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

1. Cliente e Sociedade
 - Aprimorar a cultura de comunicação interna e externa da Administração Regional.
 - Inserção de jovens no sistema produtivo e no sistema sindical rural.
 - Eficiência na implantação da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.
 - Atuação diferenciada do Ensino Formal.
2. Processos Internos
 - Melhoria da Qualidade de Produtos de FPR.
 - Desenvolvimento de novos produtos de Promoção Social.
3. Aprendizado e Crescimento
 - Melhoria do ambiente de trabalho.
4. Sustentabilidade e Finanças
 - Melhorar a arrecadação do SENAR.

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

i - Descrição

A comunicação eficaz é fator essencial na relação entre a instituição, seus parceiros, clientes e a sociedade. Nossa comunicação institucional tem foco na divulgação dos eventos da instituição principalmente através das mídias sociais e veículos de comunicação do interior do Estado do Rio de Janeiro.

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

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

ii - Análise

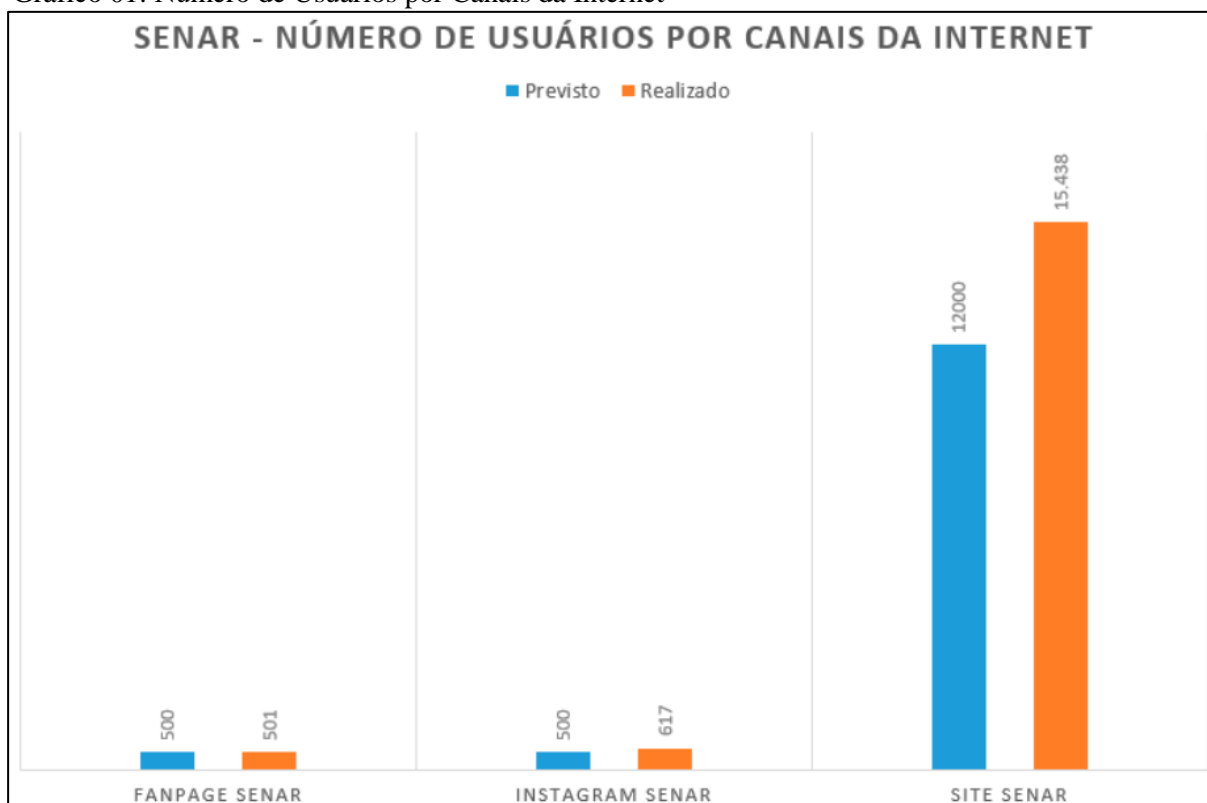
ii.a - Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico e aos Avanços Alcançados em 2018, com Foco nas Metas Propostas para o Período

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

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

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

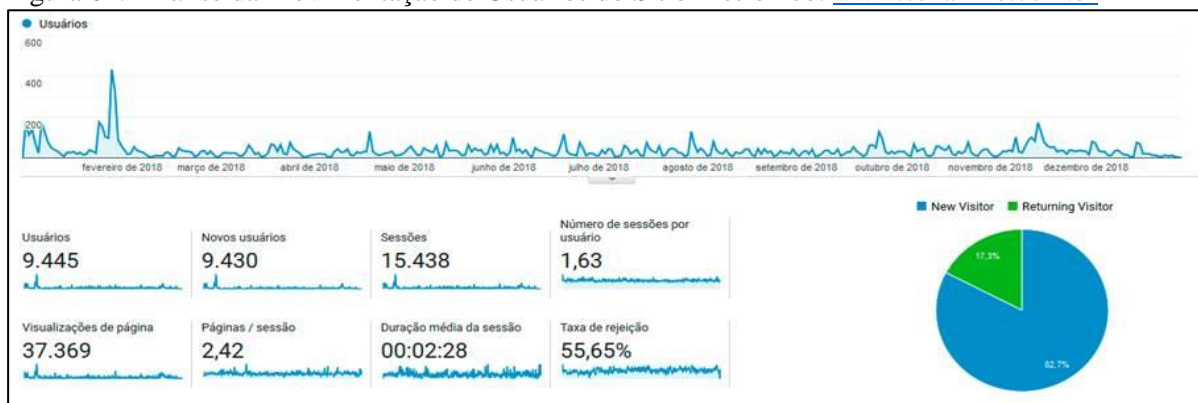
Gráfico 01: Número de Usuários por Canais da Internet



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

Ressalta-se que as mídias e os canais de comunicação como o sítio eletrônico e a *fanpage* SENAR-AR/RJ foram lançados em novembro de 2017 e o Instagram SENAR-AR/RJ foi lançado em março de 2018.

Figura 01: Análise da Movimentação de Usuários do Sítio Eletrônico: www.senar-rio.com.br



Fonte: Google Analytics SENAR-AR/RJ

ii.b - Análise dos Indicadores de Resultado

Analisando diretamente o relatório analítico do sítio eletrônico www.senar-rio.com.br no período entre janeiro e dezembro de 2018, observa-se que 9.430 novos usuários foram identificados. Desses usuários houve um retorno de cerca de 18,5% ao sítio, sendo feitas 15.438 sessões^[1], gerando a média de sessões por usuário de 1,63 totalizando 37.369 visualizações de página, ou seja, acessos a conteúdos diversos do sítio eletrônico. Cada sessão teve em média 2,42 páginas visitadas e cada sessão teve duração média de 2 minutos e 28 segundos. A taxa de rejeição^[2] registrada no período foi de 55,65%.

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

Para o alcance do objetivo estratégico “Aprimorar a Cultura de Comunicação Interna e Externa da Administração Regional”, foram identificados em 2018 planos de ação que estabeleçam rotinas para a Assessoria de Comunicação e a medição dos resultados e interação com parceiros (instrutores, mobilizadores, supervisores, técnicos de campo e conveniados).

[1] “A sessão é um grupo de interações de usuários com o seu website que ocorrem em um determinado período. Por exemplo, uma única sessão pode conter várias exibições de página, eventos, interações sociais e transações de comércio eletrônico”, conforme definido no site do Google Analytics.

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

Plano Tático	Meta	Executado	Execução (%)
Produção de Conteúdo Pelo SENAR	48	39	81%
Produção de Pautas Válidas Pelo Parceiro	4	22	550%
Produção de Conteúdo de Mídias Tradicionais	4	3	75%
Acesso de Novos Usuários das Mídias Sociais	6.000	9.430	157%
Impulsioneamento - Novos Seguidores	360	327	91%
Impulsioneamento - Curtidas	600	1075	179%
Impulsioneamento - Compartilhamento	360	469	130%
Acesso Total (Sessões)	12.000	15.438	129%
Acesso Recorrente	1.200	1.430	119%

A produção de conteúdo pela instituição ainda é um desafio, pois o maior número de pautas deve ser gerado pelos parceiros, sendo a instituição conveniada, o instrutor e o mobilizador os agentes que sugerem casos de sucesso e ou a publicação de eventos e agenda. Apesar da melhora, ainda há muito a ser trabalhado no exercício de 2019 quanto a divulgação dos resultados. Para isso, foi programada uma oficina de comunicação institucional para os agentes mobilizadores, responsáveis pela organização dos eventos nos Municípios.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Divulgação das Ações Institucionais	R\$ 65.000,00	R\$ 3.500,00	15	01	Publicações em mídia impressa
Total	R\$ 65.000,00	R\$ 3.500,00	15	01	--

Os valores orçados para execução dos principais programas relacionados ao objetivo estratégico do SENAR-AR/RJ não foram totalmente aplicados, ficando um saldo de R\$ 61.500,00.

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

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

O Programa Agroforte – Brasil Forte do Canal Terra Viva da Rede Bandeirantes, tem se fortalecido como canal de comunicação entre produtores rurais brasileiros, sendo que o desafio consiste em ampliar nossa participação na divulgação de casos de sucesso da Formação Profissional Rural, Assistência Técnica e Gerencial e demais produtos da Administração Regional do Rio de Janeiro.

iii – Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

O resultado foi considerado satisfatório, a melhora no desempenho da comunicação tem gerado novas interações com o público mais jovem e inclusão de produtores no mundo digital.

O alinhamento com a comunicação do SENAR Administração Central tem sido fundamental para a dinâmica coerente de divulgação de produtos da Regional Rio de Janeiro.

iii.b - Ações Para Melhoria de Desempenho

Estão previstas para 2019 as seguintes ações para melhoria do desempenho da comunicação institucional:

- Intensificar a divulgação de cursos / treinamentos nos canais digitais, com o objetivo de atrair o público jovem.
- Promover os valores e objetivos do SENAR, bem como o que é o SENAR.
- Firmar parcerias com influenciadores digitais do setor.
- Divulgar vídeos curtos com curiosidades sobre nossos serviços.
- Investir em tráfego pago – *Facebook Ads* / *Google AdWords* – visando o aumento de número de visitantes.
- Compartilhar *feedbacks* de participantes de cursos, treinamentos e programas.
- Realização de pesquisas.

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

i - Descrição

De acordo com o Censo Agropecuário de 2017, no Estado do Rio de Janeiro 4,37% dos produtores rurais tem idade inferior a 30 anos, sendo que os maiores percentuais estão representados nas faixas etárias entre 30 e 60 anos e a partir de 60 anos, correspondendo a 56,38% e 39,23% respectivamente. O número de jovens responsáveis pelo estabelecimento, apesar de pouco representativo, demonstra a atenção que o SENAR-AR/RJ precisa dedicar a este público específico, pois sua permanência na atividade será a sustentação do setor nos próximos anos.

Jovens empreendedores foram foco do Programa CNA Jovem - Etapa Estadual no exercício de 2018, garantindo a representação do Estado na Etapa Nacional em 2019 com a participação de 03 novos líderes do agronegócio fluminense.

Responsável	Carla Valle
Cargo	Gerente Técnica
CPF	047.802.177-17

ii - Análise

ii.a - Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e aos Avanços Alcançados em 2018, com Foco nas Metas Propostas Para o Período

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

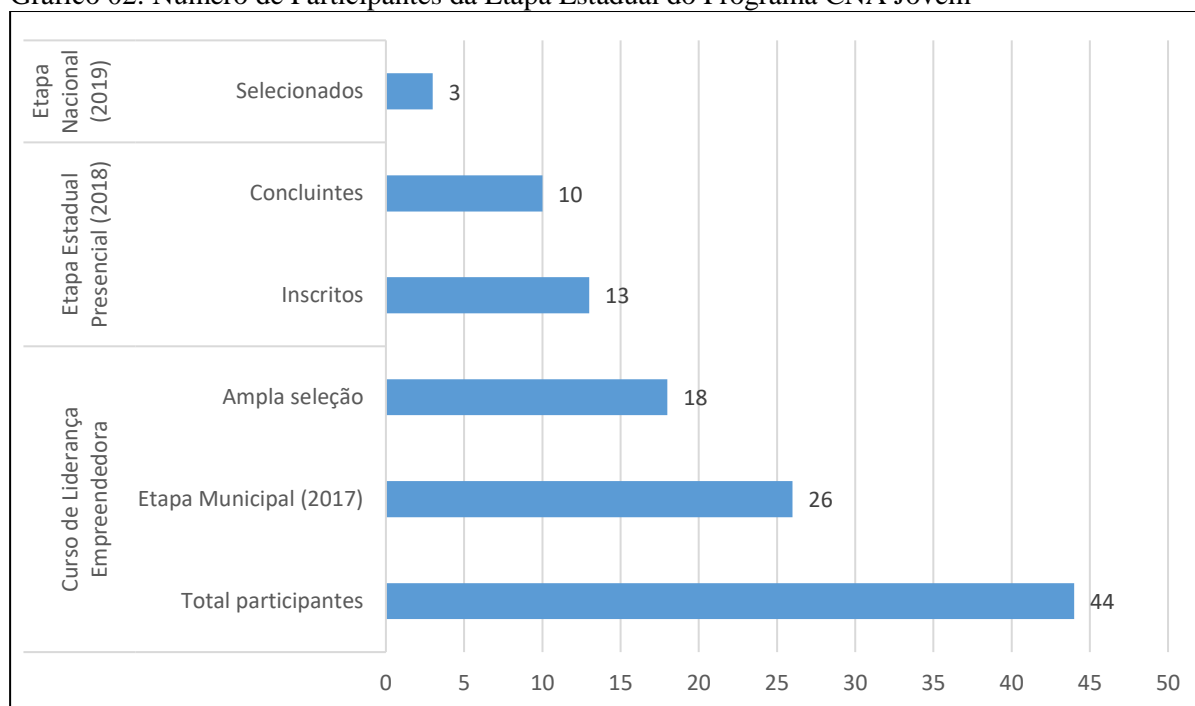
Atualmente a proposta mais significativa é o Programa CNA Jovem que seleciona participantes de várias iniciativas da regional para a Etapa Estadual e, conseqüentemente, para a Etapa Nacional.

Programa CNA Jovem

No exercício de 2018 realiza-se a Etapa Estadual do Programa CNA Jovem. Foram realizadas duas distintas capacitações: uma primeira fase EAD sobre Liderança Empreendedora, com duração de 8 semanas e um total de 44 jovens inscritos; e para aqueles que se destacaram na primeira fase, uma segunda capacitação presencial, com a participação de 13 jovens. Os jovens participaram de curso de formação, dentro de uma metodologia inovadora, que permite o desenvolvimento pessoal e profissional com foco em liderança. Como resultado foram selecionados pela Administração Regional três jovens que irão participar da Etapa Nacional em Brasília a partir de março de 2019.

ii.b - Análise dos Indicadores de Resultado

Gráfico 02: Número de Participantes da Etapa Estadual do Programa CNA Jovem



Fonte: SENAR-AR/RJ (2018)

Os 26 jovens selecionados nas Etapas Municipais realizadas em 2017 participaram do curso a distância de Liderança Empreendedora, que é o nível de entrada oficial no Programa CNA Jovem. Os jovens que ingressam no curso têm a oportunidade de participar de um treinamento inovador, que trata das grandes questões da agropecuária mundial e brasileira, transmite conhecimentos sobre o Sistema, e aponta os desafios à espera de lideranças capazes de enfrentá-los. Idealmente, os jovens concluem o curso tendo uma boa noção sobre o significado de

Liderança Empreendedora, sobre suas próprias características de liderança, e sobre os desafios que têm condições e vontade de enfrentar.

Além dos participantes da Etapa Municipal, foram capacitados adicionalmente, 18 jovens selecionados com o perfil desejado pelo Programa no Curso de Liderança Empreendedora (EAD).

Somente os egressos do curso de Liderança que forem considerados capacitados a seguir adiante estarão habilitados a participar do CNA Jovem Etapa Estadual, na fase presencial do programa.

O CNA Jovem Etapa Estadual 2018 realizou três encontros presenciais em fins de semana, distribuídos ao longo de um prazo aproximado de 60 dias, e complementados por trabalhos realizados remotamente.

Os encontros presenciais foram estruturados como momentos de imersão dos participantes no contexto da liderança em situações não hierárquicas - quando negociar, persuadir e conciliar interesses por vezes antagônicos é indispensável para o sucesso.

Entre os recursos utilizados estão exposições pelos instrutores, palestras de convidados, vídeos ilustrativos, debates, exercícios individuais e em grupo, durante os quais é possível desenvolver, colocar à prova e ter avaliadas continuamente as suas competências.

Para o SENAR Rio de Janeiro, o objetivo principal do CNA Jovem Etapa Estadual é engajar jovens locais na resolução de desafios do agro no Estado. Ao mesmo tempo, inicia-se o desenvolvimento de novos quadros de liderança conhecedores da realidade das atividades e microrregiões para enfrentar os desafios locais do setor.

O produto final do CNA Jovem Etapa Estadual é um plano de ação voltado para cenários e gargalos relacionados à agropecuária e questões com que se defronta o setor no Estado. Os melhores planos e os jovens com perfil de liderança de maior destaque foram selecionados para participar da Etapa Nacional do CNA Jovem.

Do total de inscritos, 77% concluíram todo o processo totalizando 10 jovens. A escolha dos três representantes estaduais seguiu critérios estabelecidos pela Coordenação Nacional.

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

Certos de que a proposta visa a sensibilização de um perfil específico, jovens entre 22 e 30 anos com curso superior e afinidade com o setor rural, a unidade entende que a movimentação de participantes durante o processo é natural e seleciona os mais interessados em uma participação ativa no sistema produtivo e sindical. Selecionados, os jovens participantes da Etapa Estadual, concorrerão na Etapa Nacional, que se baseia na construção de propostas inovadoras e viáveis para a solução de grandes desafios do agro.

Na fase nacional, o jovem intensifica a preparação para ocupar papéis de liderança, é estimulado a pensar e trabalhar com base nos grandes desafios do Brasil e do mundo, com inovação, e assim agrega um conjunto de ferramentas indispensáveis ao ofício de líder no mundo contemporâneo.

Esta etapa possui quatro encontros aos finais de semana e uma série de ações realizadas pelos participantes em seus locais de origem, entre um encontro e outro. Cada encontro será dedicado a um tema dentro do modelo de Liderança Empreendedora. As palestras, discussões, oficinas, dinâmicas e demais atividades sempre giram em torno do tema central do encontro.

Ao final, todos os participantes passam a integrar a Rede CNA Jovem, que agrega todos os participantes das etapas presenciais do Programa. Ela nasceu com dois objetivos principais:

- Criar um espaço de intercâmbio entre os participantes do Programa no Brasil inteiro, independentemente de ações específicas comandadas pelo SENAR Administração Central.
- Permitir que os jovens criem e trabalhem em propostas inovadoras para o avanço do setor.

A Rede foi organizada com base nas cinco áreas de foco (Institucional, Sindical, Educacional, Empresarial e Político-Partidária), e também na Sucessão, que é transversal a todas.

Os jovens devem se filiar a um desses focos dentro da Rede, e o foco sucessório é transversal, permitindo que qualquer jovem se associe a ele também.

Existem três níveis de envolvimento com a Rede: participante, membro e líder de área de foco. O líder da área de foco e os membros se comprometem a atuar e dedicar um tempo específico ao grupo, enquanto que os participantes apenas assistem e acessam ao que acontece na Rede.

As atividades da Rede funcionam em ciclos e cada ciclo possui um objetivo específico. Propostas de projetos inovadores para as áreas de foco, rodadas de *webinars*, congressos virtuais, oficina de geração de ideias inovadoras para superação de desafios complexos e estudo para implementação de observatórios, são exemplos de ações trabalhadas em ciclos na Rede.

A Rede conta com um site, uma ferramenta que centraliza as interações de forma privada, sendo de uso exclusivo para os participantes do Programa CNA Jovem.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Despesa de Hospedagem	R\$ 21.012,75	R\$ 21.012,75	03	03	Encontros
Instrutoria	R\$ 11.220,00	R\$ 11.220,00	03	03	Encontros
Despesa com Cursos Seminários e Congressos	R\$ 8.400,00	R\$ 8.400,00	03	03	Encontros

ii.e - Principais Desafios Até 2019 e Panorama Geral Dos Desafios Esperados Até o Término da Vigência do Plano Estratégico

O maior desafio de se estruturar uma proposta voltada ao jovem do meio rural é a forma de atingir esse público específico, habituado a uma comunicação direta, intuitiva e ágil. O jovem

do campo tem interesses diversificados, havendo necessidade da instituição em canalizar melhor esses interesses e ofertar produtos de maneira mais atrativa e democrática.

Para 2019, serão tratadas as propostas que valorizam a vocação pelo agronegócio, diversificando as ofertas formativas em programas que intensificam a participação do jovem na gestão da família.

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

iii - Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

Os resultados auferidos no desenvolvimento da Etapa Estadual do CNA Jovem neste objetivo estratégico foram satisfatórios.

Apesar do envolvimento direto de um número reduzido de pessoas, a proposta desenvolvida atingiu seu objetivo de envolver os jovens ligados ao agronegócio fluminense.

iii.b - Ações Para Melhoria do Desempenho

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

Tendo sido avaliadas às iniciativas desenvolvidas em 2017 e 2018, objetiva-se ampliar a oferta, independente das redes de relacionamento dos parceiros, fortalecendo a comunicação com uma linguagem apropriada ao público em questão.

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

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

i - Descrição

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

Com metodologia própria o SENAR desenvolve a Assistência Técnica e Gerencial (ATEG) com profissionais amplamente capacitados no Estado do Rio de Janeiro. Destaca-se a *expertise* dos técnicos capacitados ao longo de 13 anos em parceria com a FAERJ e o SEBRAE nos Programas Balde Cheio e Bule Cheio - propostas que têm como objetivo capacitar técnicos no processo de transferência de tecnologia de produção intensiva de leite e café, respectivamente.

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

Responsável	Maurício Salles
Cargo	Assessor Especial
CPF	006.610.967-18

ii - Análise

ii.a - Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e aos Avanços Alcançados em 2018 com Foco nas Metas Propostas Para o Período

À época da elaboração do Planejamento Estratégico, a Assistência Técnica e Gerencial era para o SENAR-AR/RJ um desafio com uma carga de responsabilidade considerável.

A proposta da regional iniciou sua implementação em meados de 2016, objetivando atender 60 produtores de bovinocultura de leite, em parceria com 06 Sindicatos Rurais, utilizando da experiência de campo dos técnicos capacitados pelo Programa Balde Cheio (fruto da parceria entre FAERJ e SEBRAE).

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

Atendendo as diretrizes de atuação da instituição, no ano de 2018 o Programa foi ampliado através de um Convênio firmado com o SEBRAE para a atendimento de 150 propriedades rurais, sendo: 100 propriedades de bovinocultura de leite, 25 de bovinocultura de corte e 25 de cafeicultura. Foram ampliadas também as parcerias locais para atendimento dos produtores rurais, com a participação de 9 Sindicatos Rurais.

Destaca-se, neste ponto, a importância de outra parceria firmada entre FAERJ e SEBRAE, o Programa Bule Cheio. Este, assim como o Balde Cheio e utilizando-se da mesma metodologia, tem por objetivo capacitar técnicos extensionistas na transferência de tecnologia na cafeicultura. Os técnicos capacitados por tal programa foram os responsáveis iniciais pelos atendimentos realizados nas propriedades rurais desta cadeia produtiva.

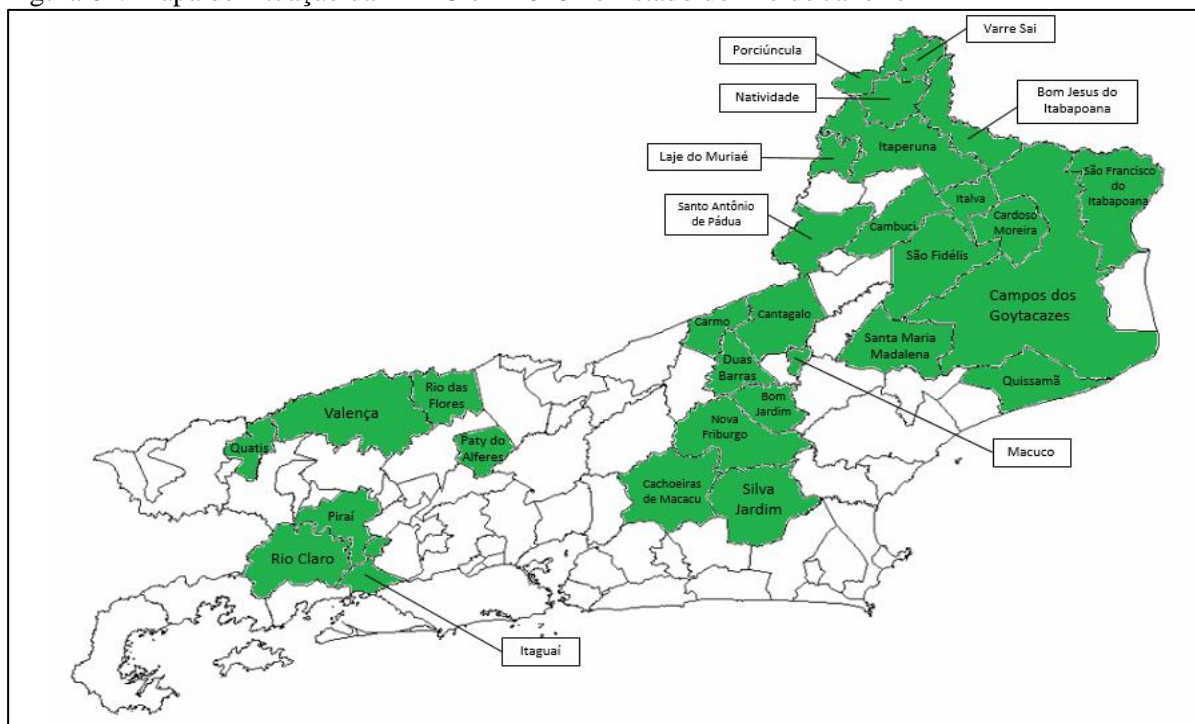
Diferentemente das cadeias produtivas de bovinocultura de leite e cafeicultura, para bovinocultura de corte o SENAR-AR/RJ não possuía técnicos devidamente capacitados, fazendo-se necessário processo de seleção e capacitação de pessoal, realizado em momento anterior ao início dos atendimentos em campo.

Em 2018, a unidade atendeu um total de 98 propriedades de bovinocultura de leite, 09 de cafeicultura e iniciou o atendimento de 01 propriedade de bovinocultura de corte.

ii.b - Análise dos Indicadores de Resultado

Por meio dos 09 Sindicatos Rurais parceiros e a dedicação de 23 técnicos de campo, o Programa atendeu 29 Municípios, atingindo uma capilaridade de aproximadamente 30% de toda territorialidade do Estado.

Figura 02: Mapa de Atuação da ATEG em 2018 no Estado do Rio de Janeiro



Fonte: SENAR-AR/RJ (2018)

Para execução da ATEG foram realizadas reuniões de alinhamento e orientação com cada parceiro local (Sindicato Rural), envolvendo todos os agentes de ATEG, totalizando 09 reuniões.

Uma vez organizada a estrutura institucional do Programa (formada pela equipe técnica SENAR-AR/RJ, Sindicatos Rurais e técnicos de campo) deu-se início o processo de sensibilização de produtores rurais, no qual a equipe de coordenação e supervisão da ATEG realizou palestras em diversos Municípios do Estado do Rio de Janeiro. Foram realizadas 13 palestras com a participação de 197 produtores rurais.

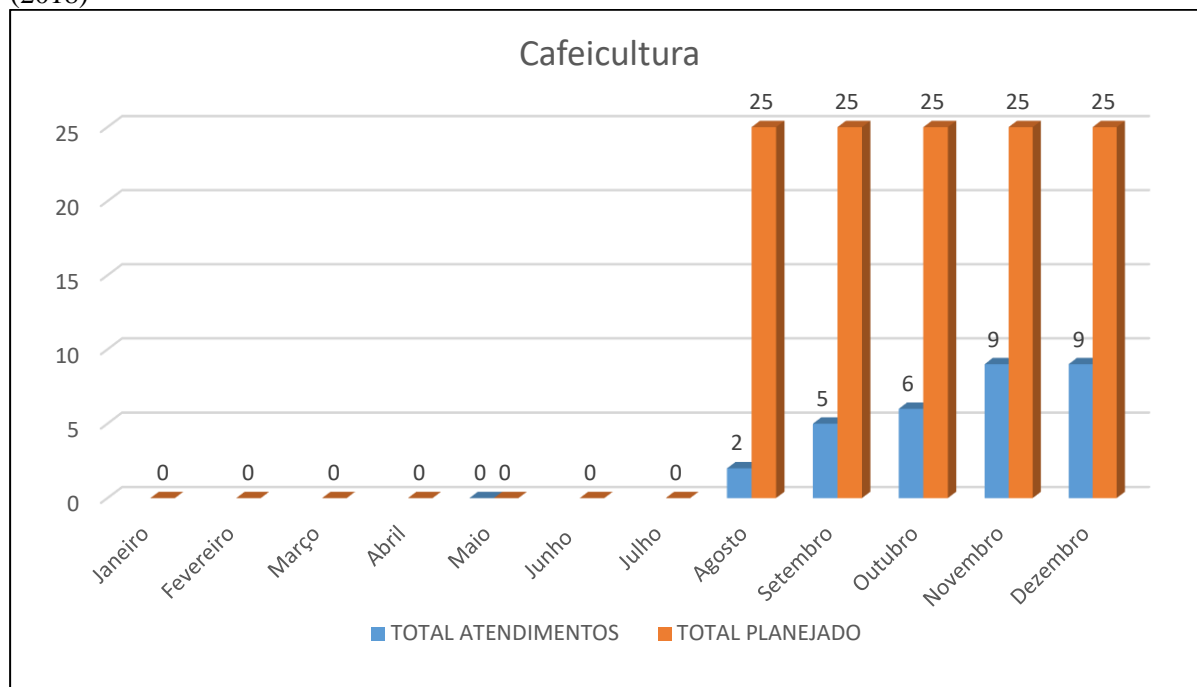
Tabela 01: Palestras Realizadas no Âmbito do Programa de ATEG (2018)

ATEG	Nº Eventos	Nº Participantes	Municípios Realizados
Bovinocultura de Leite	9	124	Quissamã, Natividade, Itaipava, Paraíba do Sul, Conceição de Macabu, Campos dos Goytacazes, Valença, Cordeiro e Paty do Alferes
Bovinocultura de Corte	2	56	Valença e Campos dos Goytacazes
Cafeicultura	2	17	Bom Jardim e Natividade

Fonte: SENAR-AR/RJ (2018)

O gráfico abaixo apresenta o número de propriedades atendidas mensalmente pela ATEG Cafeicultura. Importante frisar que o Convênio com o SEBRAE foi firmado em maio de 2018, havendo necessidade de um período de implementação de maio a junho, no qual não ocorreram atendimentos.

Gráfico 03: Número de Propriedades Atendidas Pelo Programa de ATEG Cafeicultura Mensalmente (2018)

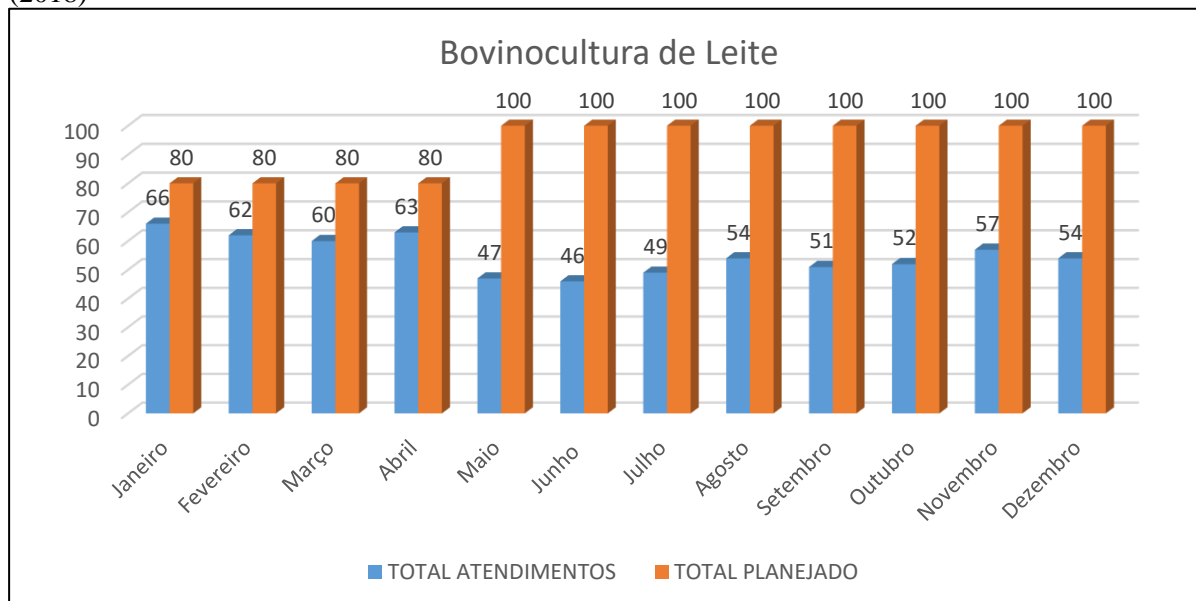


Fonte: SENAR-AR/RJ (2018)

Na atividade de bovinocultura de leite, para a qual os atendimentos se iniciaram em 2016, foram realizadas 661 visitas ao longo do ano de 2018.

Apesar do número expressivo de atendimentos, principalmente no que tange a atividade de bovinocultura de leite, existe no Programa uma rotatividade de 31% nas propriedades, sendo que a média de atendimentos mensais foi equivalente a 60 propriedades.

Gráfico 04: Número de Propriedades Atendidas Pelo Programa de ATEG Cafeicultura Mensalmente (2018)



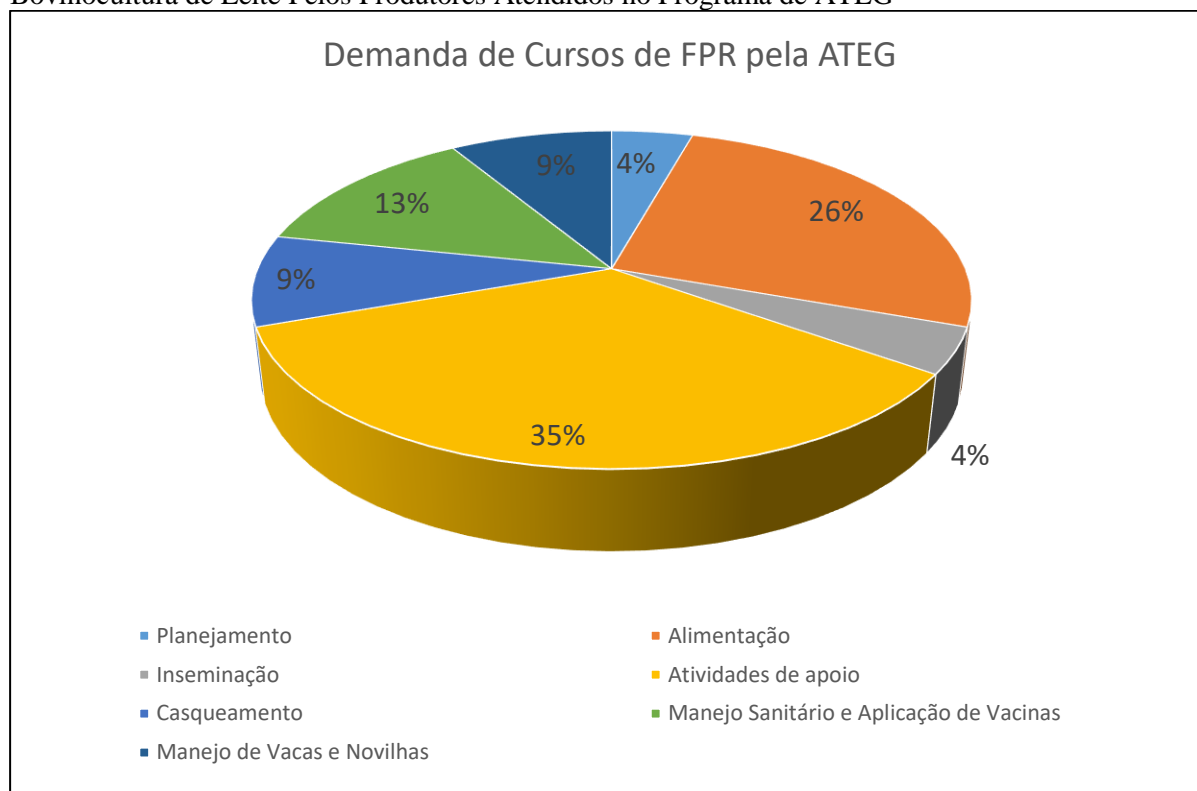
Fonte: SENAR-AR/RJ (2018)

Tendo em vista a inexperiência da regional em relação aos atendimentos na atividade de bovinocultura de corte, a necessidade de capacitação dos técnicos de campo e a ciência de que os processos que promovem a mudança de conceitos produtivos, enraizados por décadas nos produtores rurais, não são simples de serem implementados, a ATEG Corte realizou apenas dois atendimentos a uma propriedade, nos meses de novembro e dezembro de 2018.

Além dos atendimentos, a metodologia de ATEG prevê a oferta de cursos de Formação Profissional Rural (FPR) para os produtores rurais atendidos. Do total de produtores atendidos pela Assistência Técnica e Gerencial - Bovinocultura de Leite, 10 produtores realizaram 27 cursos de FPR no ano de 2018.

Dentre os cursos realizados, os mais demandados foram aqueles voltados para o apoio da atividade leiteira, como construção de cerca elétrica e operação e manutenção de roçadeiras manuais; seguido dos cursos sobre alimentação (de inverno e verão) e manejo sanitário e aplicação de vacinas.

Gráfico 05: Demandas dos Cursos de Formação Profissional Rural da Cadeia Produtiva da Bovinocultura de Leite Pelos Produtores Atendidos no Programa de ATEG



Fonte: SENAR-AR/RJ (2018)

Com a finalidade de transferir os conhecimentos obtidos com os atendimentos, bem como divulgar as ações e resultados da ATEG foram realizados dois dias de campo em propriedades de bovinocultura de leite com a totalidade de 17 participantes.

Além do acompanhamento realizado via sistema *on line*, com a postagem dos “Relatórios de Visita”, o SENAR-AR/RJ instituiu também as visitas *in loco* nas propriedades rurais, nas quais os supervisores têm por objetivo orientar os trabalhos dos técnicos de campo juntamente aos produtores rurais atendidos, sempre com foco educacional. Ao longo do ano de 2018 foram realizadas 129 visitas de supervisão.

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

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

A metodologia de ATEG desenvolvida pelo SENAR Administração Central, totalmente compatível com o capital humano presente em nosso Estado, foi convertida em uma dinâmica sustentável, principalmente no que tange as parcerias institucionais com os Sindicatos Rurais e aos resultados obtidos nas propriedades atendidas.

No Estado do Rio de Janeiro, o Programa de ATEG remunera o técnico de campo com um valor base acrescido de um valor proporcional, pago pelo produtor, em relação a sua produtividade.

O valor é pago ao Sindicato Rural parceiro, que também participa do processo, dando suporte administrativo ao técnico e ao produtor participante.

Quanto a sustentabilidade das parcerias institucionais, pode-se afirmar que a ATEG se tornou um interessante produto para os Sindicatos Rurais parceiros, visto o aumento do número de parcerias do início do planejamento e implementação do programa.

A fim de aperfeiçoar o assessoramento dos Sindicatos Rurais parceiros foram elaborados, no ano de 2018, Manuais de Procedimento para a execução da ATEG, garantindo a normatização e padronização das ações para todos os agentes envolvidos.

A estratégia de trabalho definida, propõe a mudança de um paradigma assistencialista para uma visão mercadológica de assistência técnica, capaz de atender os diferentes perfis produtivos (economia de base familiar ou patronal), em todas as cadeias abrangidas pela ATEG (leite, corte e café).

Observa-se que apesar da evolução do número de propriedades atendidas, o índice de rotatividade também aumentou. Este índice foi afetado, sobretudo pelo fim dos atendimentos realizados pelo Sindicato Rural de Santo Antônio de Pádua, e à saída de dois experientes técnicos de campo do trabalho, ainda no primeiro semestre de 2018.

Como estratégia de mitigação, foram adotadas como medidas: a introdução de novos técnicos de campo ao trabalho e o fechamento de parcerias com outros Sindicatos Rurais (Barra do Pirai, Paraíba do Sul e Cordeiro).

Os resultados econômicos da cafeicultura e da bovinocultura de corte ainda não podem ser medidos uma vez que os atendimentos prestados a estas cadeias produtivas ainda não completaram o ciclo produtivo da atividade.

Os perfis produtivos da bovinocultura de leite podem ser divididos em seis categorias, variando a média de produção diária de menos de 50 litros de leite até acima de 400 litros de leite por dia.

Do total de produtores atendidos no ano de 2018, 62% caracterizam-se por terem sua produção inicial nas duas primeiras faixas, até 100 litros. Em média a produção de litros de leite/dia aumentou 73% nas propriedades atendidas pela ATEG.

Considerando os valores pagos por produtividade/mês pelo produtor no Programa de ATEG, no ano de 2018 pouco mais da metade das propriedades atendidas evoluíram em suas faixas de pagamento. Destas 64% passaram de uma produção inferior a 100 litros de leite por dia para até 200 litros de leite por dia; 15% aumentaram sua produção de leite por dia para um índice entre 201 e 300 litros de leite por dia; e 21% passaram a produzir mais de 301 litros de leite por dia.

A partir dos dados acima pode-se observar que as ações desenvolvidas em campo resultam na melhoria da produtividade e conseqüentemente no aumento da renda do produtor rural.

Com o intuito de aumentar a divulgação dos resultados e o número de produtores atendidos, para 2019 foram planejados dias de campo e palestras desde o primeiro semestre do exercício.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
ATEG	R\$ 225.000,00	R\$ 175.334,27	100	108	Produtores Atendidos
ATEG (Convênio SENAR-AR/RJ e SEBRAE)	R\$ 180.000,00	R\$ 114.933,24	150	108	Produtores Atendidos

Com a assinatura do Convênio entre SENAR-AR/RJ e SEBRAE para realização da ATEG os acompanhamentos dos repasses são realizados por meio de sistema próprio da entidade parceira, denominado Preste Contas.

ii.e - Principais Desafios Até 2019 e Panorama Geral dos Desafios Esperados Até o Término da Vigência do Plano Estratégico

A regional tinha como um dos principais desafios para o ano de 2018 a inserção de duas novas cadeias no Programa de ATEG: cafeicultura e pecuária de corte. Para a primeira, os técnicos de campo se encontravam capacitados e a inserção de propriedades ocorreu de forma satisfatória.

Para o exercício de 2019 o desafio ainda consiste em ampliar o número de propriedades atendidas, visto que este indicador se encontra aquém da meta estabelecida.

Para a cadeia produtiva da pecuária de corte, área na qual o SENAR-AR/RJ não possuía vasta experiência de campo, o desafio de implementação de ATEG incluiu a atualização da equipe técnica juntamente a capacitação de técnicos de campo, realizada em meados de 2018, com a renomada equipe da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP).

Entretanto ainda se constitui um desafio a mudança comportamental e conceitual dos produtores rurais de pecuária de corte e o aumento da demanda pela prestação deste serviço nas propriedades.

De maneira generalizada, para as cadeias produtivas já atendidas pelo SENAR-AR/RJ o desafio encontra-se em estabelecer uma cultura de comunicação externa com o público alvo e a criação de mecanismos de demanda e oferta do produto; bem como a ampliação do número de atendimentos prestados.

Paralelamente, pretende-se ainda iniciar o atendimento de mais uma cadeia produtiva importante economicamente para o Estado: a horticultura, para a qual está em curso a capacitação metodológica de um técnico de campo.

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

iii - Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

O resultado do objetivo estratégico Eficiência na Implantação da Assistência Técnica e Gerencial do SENAR foi amplamente atingido em 2018, visto a consolidação do programa na regional do Rio de Janeiro por meio da expansão do número de atendimentos aos produtores de leite e a ampliação para mais duas cadeias produtivas: cafeicultura e bovinocultura de corte.

Outros dois fatores que evidenciam o resultado satisfatório, principalmente no que tange aos fatores de sustentabilidade, são: a renovação das parcerias e a assinatura de novos Termos de Cooperação com os Sindicatos Rurais parceiros; e a assinatura do Convênio com o SEBRAE, que garante a ampliação das ações de ATEG sem comprometer orçamentariamente o SENAR-AR/RJ.

Além destes, em 2018 deu-se a implementação da supervisão *in loco* nas propriedades, com o estabelecimento de um relatório padrão, capaz de corrigir as deficiências dos atendimentos e medir os resultados esperados

Por meio da avaliação de entrada, saída e tempo de permanência dos produtores rurais aderidos ao Programa de ATEG, pode-se observar um alto grau de confiança do produtor, tendo em vista a baixa rotatividade (cerca de 30%) das propriedades atendidas. Ou seja, os produtores rurais que recebem assistência técnica e gerencial do SENAR-AR/RJ reconhecem sua importância para melhoria da produtividade e rentabilidade da atividade leiteira.

Outro importante ponto da metodologia diz respeito a capacitação do produtor rural nos cursos de FPR e Programas Especiais do SENAR. No ano de 2018, esta diretriz metodológica mostrou-se satisfatória também em relação a participação de produtores rurais atendidos pela ATEG da cadeia de bovinocultura de leite nos cursos de Formação Profissional Rural, abrangendo grande parte do itinerário formativo ofertado pela regional para esta atividade.

iii.b - Ações Para Melhoria do Desempenho

Além da ampliação do Programa de ATEG para a cadeia da horticultura, planeja-se a melhoria do processo de supervisão e acompanhamento dos dados de gestão, via implementação do software de gerenciamento de dados, elaborado pelo SENAR Administração Central, SISATEG, para uso das regionais que aderiram a metodologia e realizam os atendimentos às propriedades rurais.

Outro ponto de melhoria dos processos de operacionalização do programa diz respeito ao credenciamento de técnicos de campo através de edital padrão, também elaborado pelos SENAR Administração Central.

3.1.4 - Atuação Diferenciada no Ensino Formal

i - Descrição

O SENAR com o objetivo de expandir o alcance da sua rede de educação profissional utilizando-se dos benefícios e vantagens da educação a distância, reforçando através do uso da tecnologia a sua capilaridade no meio rural e ampla experiência com a formação profissional, junta-se a Rede e-Tec Brasil com a oferta do seu primeiro curso técnico nesta modalidade no ano de 2014, com o Curso Técnico em Agronegócio, Habilitação Técnica de Nível Médio, com os seguintes dados elementares:

Eixo Tecnológico (SETEC/MEC): Recursos Naturais
Nome do Curso: Curso Técnico em Agronegócio
Habilitação Profissional: Técnico em Agronegócio
Nível de Ensino: Técnico de Nível Médio
Modalidade de Ensino: a distância
Forma de Oferta: Subsequente (necessário ensino médio completo)
Carga Horária Total: 1.230 horas, das quais 20% correspondem a aulas presenciais

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

Os cursos ofertados pela Rede e-Tec são financiados pela Bolsa-Formação, que estabelece os procedimentos de gestão das turmas, realizadas no Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica – SISTEC.

A Administração Regional do Rio de Janeiro fez sua adesão à realização conjunta com o SENAR Administração Central ao Programa em 2015 com a estruturação dos Polos de Apoio Presencial nos Municípios de Barra Mansa e Sumidouro, e em 2016, no município de Miguel Pereira, respectivamente distribuídos nas regiões Médio Paraíba, Serrana e Centro Sul do Estado; e em 2017 no município de Campos dos Goytacazes, na Região Norte.

Em função de ano eleitoral, o processo de negociação entre o SENAR Administração Central e o Ministério da Educação para o financiamento de uma nova oferta pelo Programa Bolsa-Formação para o ano de 2019 ficou prejudicado. No entanto, apesar da suspensão do programa governamental haverá prosseguimento na realização das ações educativas de Formação Profissional Técnica de Nível Médio, em virtude do êxito consolidado do Programa Rede e-Tec Brasil no SENAR.

Para a realização, as administrações dividirão os custos referentes a realização das demandas da seguinte forma: custeio referente à operação a distância arcado pelo SENAR Administração Central e as despesas referentes à execução presencial financiadas pela Administração Regional do Rio de Janeiro.

Responsável	Raquel Lima
Cargo	Supervisora Pedagógica
CPF	002.077.527-02

ii - Análise

ii.a - Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e aos Avanços Alcançados em 2018, com Foco nas Metas Propostas Para o Período

O curso Técnico em Agronegócio é a primeira oferta do ensino formal da Administração Regional do Rio de Janeiro, com atribuições associadas à gestão de empresas rurais. O curso

abre oportunidades de acesso imediato ao mercado de trabalho, bem como promove competências necessárias para a gestão de propriedades rurais de cunho familiar.

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

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

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

À época da definição dos objetivos estratégicos, a regional iniciava sua primeira turma no município de Barra Mansa e havia uma indefinição sobre a taxa de empregabilidade dos egressos do curso, visto que a ocupação Técnico em Agronegócio de nível médio era muito recente. Atualmente, percebe-se através dos egressos da habilitação técnica que o perfil de alunos está mais associado a produtores rurais e familiares procurando uma capacitação para melhor gerir suas propriedades.

ii.b - Análise dos Indicadores de Resultado

Em 2018 foram ofertadas 120 vagas no primeiro semestre letivo do ano, tendo como demandante das vagas ofertadas, junto ao Ministério da Educação, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.

O papel de parceiro demandante no âmbito do PRONATEC é desempenhado pelo ministério e secretarias estaduais de educação que são responsáveis em mapear e caracterizar a demanda existente, entre outros pontos, definindo o quantitativo de vagas a serem oferecidas pelo parceiro ofertante do curso.

Neste ponto, ressalta-se que não houve pactuação de vagas para o Curso no segundo semestre do ano letivo de 2018, junto ao Governo Federal através do Ministério da Educação – MEC.

No quadro abaixo pode ser observada a execução dos semestres do ano nos polos do apoio presencial:

Quadro 01: Movimentação de Matrícula e Rematrícula dos Polos de Apoio Presencial Com Cálculo de Evasão

Polos	1ª Semestre Letivo 2018			
	Turmas	Rematriculas	Matriculas	Carga Horária
Barra Mansa	2015-1	Concluído		
Barra Mansa	2015.2	Concluído		
Barra Mansa	2016.1	Concluído		
Barra Mansa	2016.2	29	---	225
Barra Mansa	2017.1	10	---	300
Barra Mansa	2017.2	42	---	330
Barra Mansa	2018.1	---	40	375
Sumidouro	2015.1	Concluído		
Sumidouro	2015.2	Concluído		
Sumidouro	2016.1	Concluído		
Sumidouro	2016.2	Turma trancada(*)	---	---
Sumidouro	2017.1	11	---	300
Sumidouro	2017.2	10	---	330
Sumidouro	2018.1	---	20	375
Miguel Pereira	2016.2	25	---	225
Miguel Pereira	2017.1	27	---	300
Miguel Pereira	2017.2	20	---	330
Miguel Pereira	2018.1	---	30	375
Campos dos Goytacazes	2017.1	16	---	300
Campos dos Goytacazes	2017.2	23	---	330
Campos dos Goytacazes	2018.1	---	30	375

Polos	2ª Semestre Letivo 2018			
	Rematriculas	Matriculas	Carga Horaria	Evasão (%)
Barra Mansa	Concluído			
Barra Mansa	Concluído			
Barra Mansa	Concluído			
Barra Mansa	Concluído			
Barra Mansa	8	---	225	20%
Barra Mansa	36	---	300	14%
Barra Mansa	28	Sem Oferta (**)	330	30%
Sumidouro	Concluído			
Sumidouro	Concluído			
Sumidouro	Concluído			
Sumidouro	Concluído			
Sumidouro	9	---	225	18%
Sumidouro	4	---	300	60%
Sumidouro	11	Sem Oferta (**)	330	45%
Miguel Pereira	Concluído			
Miguel Pereira	22	---	225	19%
Miguel Pereira	17	---	300	15%
Miguel Pereira	15	Sem Oferta (**)	330	50%
Campos dos Goytacazes	15	---	225	6%
Campos dos Goytacazes	17	---	300	26%
Campos dos Goytacazes	20	Sem Oferta (**)	330	33%

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

(**) Não houve oferta de vagas para o segundo semestre letivo do ano.

Para o cálculo total da evasão entre os semestres de 2018, consideram-se os totais de Rematrículas e Matrículas do primeiro semestre de 2018 e calcula-se a variação entre as rematrículas do segundo semestre. Não houve oferta de vagas no segundo semestre letivo.

Observa-se pela tabela que a maior evasão é a registrada na oferta 2017.2, no Polo de Sumidouro, de 60% de alunos rematriculados, referente a passagem entre o segundo e terceiro semestre de execução do curso.

A evasão registrada acumulada nos dois semestres foi de 39%. Registra-se uma melhora considerável em relação ao ano de 2017, que apresentou índice acumulado de 59%.

A evasão acumulada por Polo de Apoio Presencial no ano de 2018 foi de 21% no Polo de Barra Mansa, 41% em Sumidouro, 30% em Miguel Pereira e 24% em Campos dos Goytacazes.

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

Fortalecer o Curso Técnico em Agronegócio

Reforçando as estratégias para a fortalecimento do Curso Técnico foram mantidas e incentivadas divulgações constantes do curso com publicações sobre as práticas educativas, aulas externas e apresentações de casos de sucesso dos alunos e egressos, possibilitando uma perspectiva positiva dos resultados alcançados com a formação técnica, além do desenvolvimento de ações educativas complementares com a integração entre corpo discente e comunidade.

As aulas presenciais externas com o uso das propriedades e empresas rurais como laboratórios práticos estreitam a relação entre os empresários e a formação profissional proporcionando uma integração entre setor produtivo e educação. A participação colaborativa dos produtores e empresários rurais na abertura das unidades produtivas à visitação, disponibilização de dados gerenciais e financeiros para uso como referências nas aulas e depoimentos durante as aulas externas contribuem para esta sinergia.

O estágio supervisionado optativo, orientado para execução a partir do 3º semestre do curso, que possibilita ao aluno a vivência laboral e de rotinas de trabalho realizadas nos espaços reais em empresas e propriedades rurais, foi intensificado com a parceria entre a Administração Regional do Rio de Janeiro e o CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola, associação civil de direito privado, sem fins lucrativos e de fins não econômicos, reconhecida como entidade de assistência social que promove esta interação entre empresa, escola e aluno ampliando a possibilidade de estágio com as mais de 32.000 mil empresas cadastradas, entre elas órgãos públicos do Estado do Rio de Janeiro.

Ampliar o Número de Polos de Apoio Presencial

Com as dificuldades apresentadas pelas negociações com o Ministério da Educação para financiamento através do Programa Bolsa-Formação do Curso Técnico em Agronegócio durante o ano de 2018, culminando na suspensão do financiamento com o programa governamental para as ofertas no ano de 2019, será necessária uma reavaliação sobre a ampliação e funcionamento dos polos para execução do Curso Técnico em Agronegócio no

Estado, devido principalmente a necessidade de uma programação orçamentária para a execução do Ensino Técnico pela Administração Regional.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Execução do Curso Técnico em Agronegócio	R\$ 600.000,00	R\$ 353.466,51	R\$ 216,80	R\$ 127,72	Aluno/hora

Os resultados físicos e financeiros previstos e realizados para execução do foco estratégico correspondem a realização das ofertas das turmas do Curso Técnico em Agronegócio iniciadas em 2016.2 (segundo semestre de 2016) até aquelas iniciadas em 2018.2 (segundo semestre de 2018). Os valores previstos são estimados através do número de vagas disponibilizadas em cada oferta (matrículas e rematrículas) e a hora aula correspondente ao curso 1.230 horas.

ii.e - Principais Desafios Até 2019 e Panorama Geral Dos Desafios Esperados Até o Término da Vigência do Plano Estratégico

Com foco nos principais desafios elencados para o período de 2018 e 2019, o controle da evasão e qualidade dos serviços prestados, destacam-se:

1. Evasão

Apontado como o maior obstáculo enfrentado na execução de cursos, segundo Censo EAD (2013) da ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância). Desde 2015, com a implantação do Curso Técnico em Agronegócio, realizado na modalidade a distância, gerou-se o confronto com este obstáculo, em um crescente número de alunos que abandonavam o curso, nos desafiando a desenvolver estratégias para a reversão deste quadro, em especial com a procura constante de se entender o processo de evasão e os motivos que influenciam a saída prematura do aluno do nosso curso.

Vários estudiosos vêm se desdobrando no tema, analisando que mesmo sendo atrativa de início, a aprendizagem na EAD é desafiadora em vários aspectos.

Conforme Santos (2010, p.16)¹, “essa modalidade educacional traz consigo uma cultura diferente daquela a que estamos habituados, pois proporciona uma nova vivência aos alunos e professores, trazendo em seu bojo uma nova cultura, a do trabalho em rede”.

Os problemas de adaptação à metodologia EAD por parte dos alunos são tratados no Censo EAD (2013). Esses problemas acarretam a dificuldade de rendimento acadêmico, fazendo com que os alunos fiquem desestimulados. Frequentemente, os alunos enfrentam obstáculos que, por não conseguirem transpor, geram frustração e desmotivação e assim, optam por abandonar o curso.

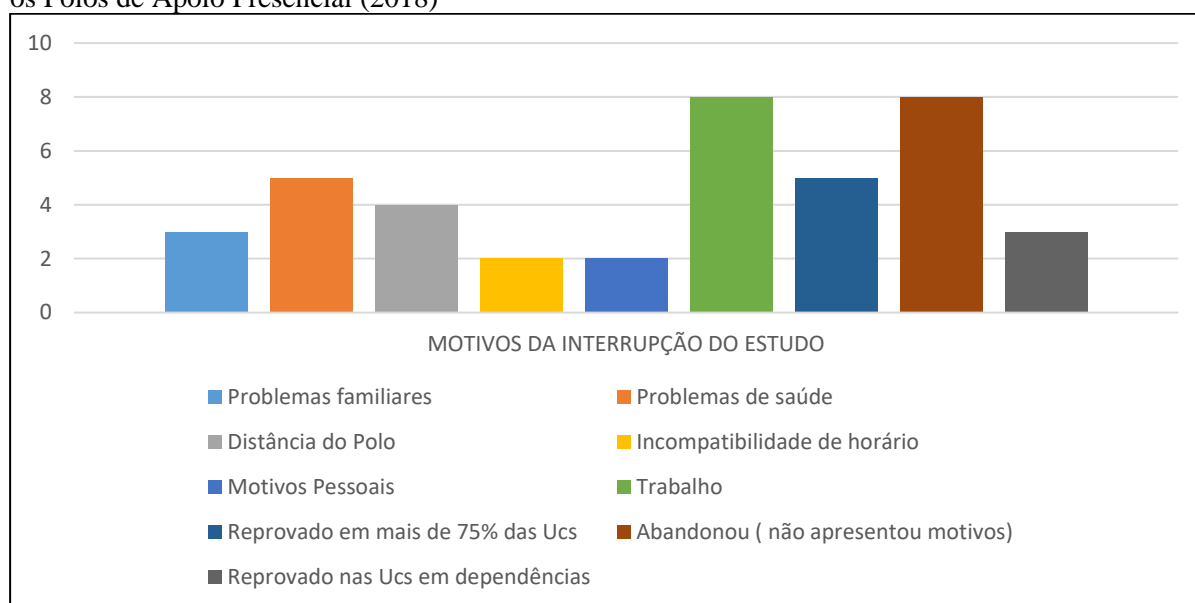
¹ SANTOS, Ednilde Guerra Terças. Educação a Distância: entraves e avanços. **Revista Brasileira de Educação a Distância**, 110, jan./fev., 2012.

Moran (1999)² destaca a importância do acompanhamento dos alunos, enfatizando que são necessários diálogo e incentivos constantes aos estudantes, para que se sintam acolhidos e se adaptem ao novo estilo de vida acadêmica.

Dessa forma, deve-se identificar os motivos deste abandono para que se criem meios de reduzir a frustração nos investimentos pessoais, sociais e econômicos de todos os envolvidos: alunos, tutores e instituições. Além disso, desenvolver estratégias de valorização do conhecimento através de itinerário formativo, contribuindo para o desenvolvimento gradativo e adaptado à realidade do aluno são abordagens em que, em uma análise inicial, demonstram boa aplicabilidade no intrincado controle dos motivos da evasão.

Debruçando-se sobre estes pontos, observa-se, através da justificativa apresentada pelos alunos que comunicam a saída, através do formulário oficial de desistência e através de informações informais, passados aos agentes administrativos e educacionais e colegas, e em último caso, através de e-mails ou ligações telefônicas, os seguintes motivos:

Gráfico 06: Principais Motivos de Interrupção do Estudo Justificados Pelos Alunos Evadidos – Todos os Polos de Apoio Presencial (2018)



Fonte: SENAR-AR/RJ (2018)

Observação: a ordenação da legenda segue o formato de colunas alternadas.

Os principais motivos apresentados pelos alunos para o abandono do curso são dificuldades com o trabalho, problemas de saúde, reprovação por mais de 75% das unidades curriculares (UCs) e nas dependências. Estes fatores pedem o desenvolvimento de ações para uma maior aproximação com os alunos antecipando-se a estas dificuldades a fim de aplicar-se estratégias educativas que apoiem neste momento delicado de estudo, evitando a necessidade da interrupção do processo.

Entre elas destaca-se uma maior divulgação da possibilidade de educação em regime domiciliar, aulas e avaliações em segunda chamada, plantões de dúvida, grupo de estudos, e outras

² MORAN, José Manuel. O Uso das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação na EAD: uma leitura crítica dos meios. Palestra proferida pelo Professor José Manuel Moran no evento " Programa TV Escola-Capacitação de Gerentes", realizado pela COPEAD/SEED/MEC em Belo Horizonte e Fortaleza, no ano de, 1999.

estratégicas diferenciadas possíveis de serem realizadas com os alunos a fim de auxiliar neste momento de fragilidade.

Ainda sobre a evasão se destaca uma nova Matriz Curricular, conforme apresentação a seguir, adotada no ano de 2018 que, através do itinerário formativo, permite que o aluno ingresse para realizar a integralidade da habilitação técnica profissional de nível técnico em agronegócio; assim como, proporciona duas qualificações profissionais de nível técnico, por meio de duas saídas intermediárias, que integram essa habilitação.

Módulo	Unidades Curriculares	Carga Horária	Itinerário Formativo
Básico 375h	Ambientação em Educação a Distância	30	Saída Intermediária I: Assistente de Gestão Financeira e de Pessoas 705h
	Introdução à Informática	45	
	Português Instrumental	45	
	Matemática Básica e Financeira	60	
	Introdução ao Agronegócio	60	
	Administração Rural	60	
	Técnicas de Produção Vegetal	60	
Específico I 330h	Gestão de Pessoas	45	
	Contabilidade Rural	45	
	Políticas Públicas Para o Agronegócio	30	
	Legislação Agrária e Ambiental	45	
	Associativismo, Cooperativismo e Sindicalismo	60	
	Gestão de Custos	30	
	Técnicas de Produção Animal	75	
Específico II 285h	Economia Rural	45	Saída Intermediária II: Supervisão Técnica de Gestão do Agronegócio 990h
	Gestão da Produção e Logística Para o Agronegócio	60	
	Qualidade e Segurança Alimentar	30	
	Responsabilidade Social e Ambiental no Agronegócio	45	
	Marketing Aplicado ao Agronegócio	60	
	Empreendedorismo e Plano de Negócio	45	

Específico III 240h	Finanças Aplicadas ao Agronegócio	60	Habilitação Técnica em Agronegócio 1230h
	Assistência Técnica e Extensão Rural	45	
	Gestão de Projetos	45	
	Tecnologia e Inovação na Agropecuária	45	
	Tópicos Especiais	45	

Fonte: SENAR-AC (2018)

Os itinerários formativos podem ser compreendidos como um roteiro de estudos para formação continuada, ou seja, a descrição de percursos formativos que um estudante poderá cursar em uma instituição de ensino, possibilitando sua qualificação para fins de prosseguimento de estudos ou inserção no mundo do trabalho e exercício profissional.

Deve-se considerar que possibilitar os itinerários pessoais de cada indivíduo influenciam o processo de ensino aprendizagem, fazendo com que o aluno possa considerar as possibilidades de construção pessoal partindo do seu interesse e dentro das possibilidades que se apresentam, inclusive, sendo possível retornar a partir de uma formação específica para continuar seu estudo em um outro momento.

2. Qualidade dos Processos

A atuação dos Tutores presenciais e demais agentes administrativos e educacionais aliados a tecnologia e a infraestrutura do polo são fundamentais para a promoção de bons resultados educativos em Programa de Educação a Distância. A capacitação dos agentes envolvidos no processo educacional contribui sensivelmente para a qualidade e o desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico do Curso e a proposta institucional de desenvolvimento.

Segundo Nóvoa (2003, p.23)³ “O aprender contínuo é essencial e se concentra em dois pilares: a própria pessoa, como agente, e a escola como lugar de crescimento profissional permanente”. Para este estudioso a formação continuada deve se dar de maneira coletiva e depende de experiência e reflexões como instrumentos de análise.

Desta forma, o programa de capacitação em desenvolvimento envolve todos os agentes educacionais e administrativos atuantes nos Polos de Apoio Presencial, buscando reflexão e análises das funções exercidas individualmente e de forma coletiva, bem como, alinhar pontos comuns de saberes, a fim de integrar a equipe no objetivo comum da formação do Técnico em Agronegócio.

iii - Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

Os resultados obtidos no exercício em relação a atuação diferenciada no Ensino Formal foram satisfatórios. Foram concluídas no ano de 2018 no primeiro semestre letivo 02 turmas nos

³ NÓVOA, Antônio. Escola nova. A revista do Professor. Ed. Abril. Ano. 2003, pag. 23.

Municípios de Barra Mansa e Miguel Pereira, iniciadas na oferta 2016.2, e no 2ª semestre letivo foram 04 turmas concluintes em todos os Polos de Apoio Presencial, iniciadas nas ofertas 2017.1.

O processo seletivo aberto no primeiro semestre letivo apresentou crescimento em quase todos os polos, com exceção do Polo de Sumidouro, pelos vários motivos já apresentados.

De acordo com informações do Departamento de Inovação e Conhecimento da regional, responsável pela condução do ensino formal, o processo seletivo realizado no ano de 2018, obteve os seguintes números entre inscritos e matriculados, detalhando as inscrições inválidas e válidas:

Polos	Nº de Vagas	Inscrições Inválidas	Inscrições Válidas	Total de Inscritos
Barra Mansa	40	135	74	209
Campos dos Goytacazes	30	48	50	98
Miguel Pereira	30	45	60	105
Sumidouro	20	8	27	35
Total	120	76	211	287

Observa-se que o número de vagas ofertadas para o processo seletivo tem se mostrado inferior a demanda, principalmente, no Polo de Barra Mansa que a concorrência fica em torno de 5 candidatos por vaga.

Com a não abertura de ofertas para o segundo semestre de 2018 aguarda-se um número superior ao apresentado para o processo seletivo de 2019.

iii.b - Ações Para Melhoria do Desempenho

Com o objetivo de trabalhar na qualidade dos processos, vários pontos foram iniciados no ano de 2018, como: a abertura de processo de credenciamento dos tutores presenciais; plano de capacitação dos agentes dos polos; análise dos procedimentos didáticos e organizacionais que abrangeram entre outros pontos a revisão sobre a guarda de documentação, protocolo de descarte e arquivo digital; e melhor uso do Sistema Integrado de Gestão Educacional (SIGE) e Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA); entre outras práticas educativas.

Para cada agente educacional e administrativo que compõe o quadro foram estruturadas ações de acompanhamento e capacitação, partindo de encontros onde foram trabalhados temas de caráter coletivo e individual, com o acompanhamento das atividades executadas pelos agentes em supervisões das atividades desempenhadas.

Uma observação inicial aponta a necessidade de outras iniciativas visando uma maior orientação dos agentes e um programa de qualificação efetivo que considere uma preparação para as atividades desenvolvidas no Curso Técnico em Agronegócio, principalmente, em termos de estruturação de práticas educativas próprias à metodologia híbrida empregada no curso (*b-learning*) e estruturação de manuais de orientação para as atividades administrativas estruturando e alinhando as atividades desempenhadas pelos agentes e entre os polos para uma maior conformidade e homogeneidade entre os compromissos e responsabilidades dos mesmos.

No que tange a evasão e com o objetivo de incentivar os alunos a manterem-se participativos e motivados, foi estruturada uma programação de atividades complementares para os alunos e

egressos do curso favorecendo à reflexão das necessidades e exigências profissionais. Estas atividades não se limitam às competências requeridas no presente, mas, na medida do possível, lançam seu olhar também sobre o futuro profissional do egresso de nosso curso e reforçando a aquisição das competências nas qualificações profissionais adquiridas em saídas intermediárias na matriz curricular 2018.

As atividades complementares compõem-se de atividades livres, em consonância com a formação profissional do técnico em agronegócio, tendo como público alunos ativos e egressos do curso técnico, trabalhadores, produtores rurais e seus filhos que tenham demonstrado interesse na Formação Técnica em Agronegócio ou participe de outras capacitações do SENAR Rio.

No desenvolvimento das atividades complementares foram programadas ações com temas de relevância social, local e/ou regional e que potencializem os recursos materiais, físicos e humanos disponíveis aos alunos, articulando os conteúdos curriculares a vivência profissional e ao mercado de trabalho, além do reforço de temas estratégicos ao setor produtivo rural e de caráter social como mundo do trabalho e segurança, saúde, cidadania, ética e meio ambiente e sucessão familiar.

As avaliações práticas presenciais também vêm sendo trabalhadas de forma a colaborar para esta interação do aluno, sendo elaboradas com base em situações-problemas contextualizadas, com uso de textos complementares, figuras, esquemas, gráficos e outras estratégias que mostrem informações necessárias para uma prática reflexiva do aluno durante a avaliação formativa, sem considerar os critérios diagnósticos e formativos de sua formação.

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

A formação do Curso Técnico em Agronegócio ofertado através do uso do EAD como ferramenta de ensino, favorece ao atendimento do meio rural, abarcando uma parcela muito maior dessa população, indo de encontro as várias pesquisas que apontam a necessidade de mão de obra qualificada para o agronegócio, o qual sofre de sérios *déficits* de qualidade educacional.

Todos os esforços que contribuam para gerar no meio rural ganhos com inclusão produtiva e social, geração de renda, fixação da juventude e preservação da sucessão familiar, representam a síntese dos motivos de empenho institucional a fim de potencializar o desenvolvimento do produtor rural e conseqüentemente do agronegócio brasileiro.

3.1.5 - Melhoria da Qualidade dos Produtos de FPR

i. Descrição

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

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

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

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

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

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

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

O papel de mediador do conhecimento e da prática profissional junto aos participantes dos eventos cabe ao agente instrutor. São profissionais multidisciplinares, como agrônomos, veterinários, zootecnistas, técnicos agropecuários dentre outros. A equipe técnica da Administração Regional, também considerada uma agente do SENAR é composta por pedagogos, assistentes e assessores técnicos responsáveis pelo planejamento e coordenação do processo.

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

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

Responsável	Carla Valle
Cargo	Gerente Técnica
CPF	047.802.177-17

ii - Análise

ii.a - Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e Aos Avanços Alcançados em 2018, Com Foco nas Metas Propostas Para o Período

O Plano de Supervisão, orientado pela Diretoria de Educação Profissional e Profissional do SENAR Administração Central, normativo que orienta o processo, incluindo os tipos e as estratégias de supervisão, bem como os indicadores para medir sua eficácia e a efetividade está sendo implementado gradativamente na regional.

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

Importante destacar que foi previsto para 2019 a implementação do rodízio de instrutores no sistema de cadastro nacional, denominando SENAR nas Nuvens. O rodízio é uma ferramenta de escolha, baseada principalmente no critério de distância entre o local do evento e o local de residência do instrutor, levando em consideração sua disponibilidade.

Para melhor adequação do processo de remuneração do prestador de serviço de instrutoria foi realizado um Credenciamento de Pessoas Jurídicas, com objetivo de integrar o Cadastro de Prestadores de Serviços de Instrutoria e Consultoria para a Formação Profissional Rural e Programas Especiais através de edital específico encerrado em 09/06/2018.

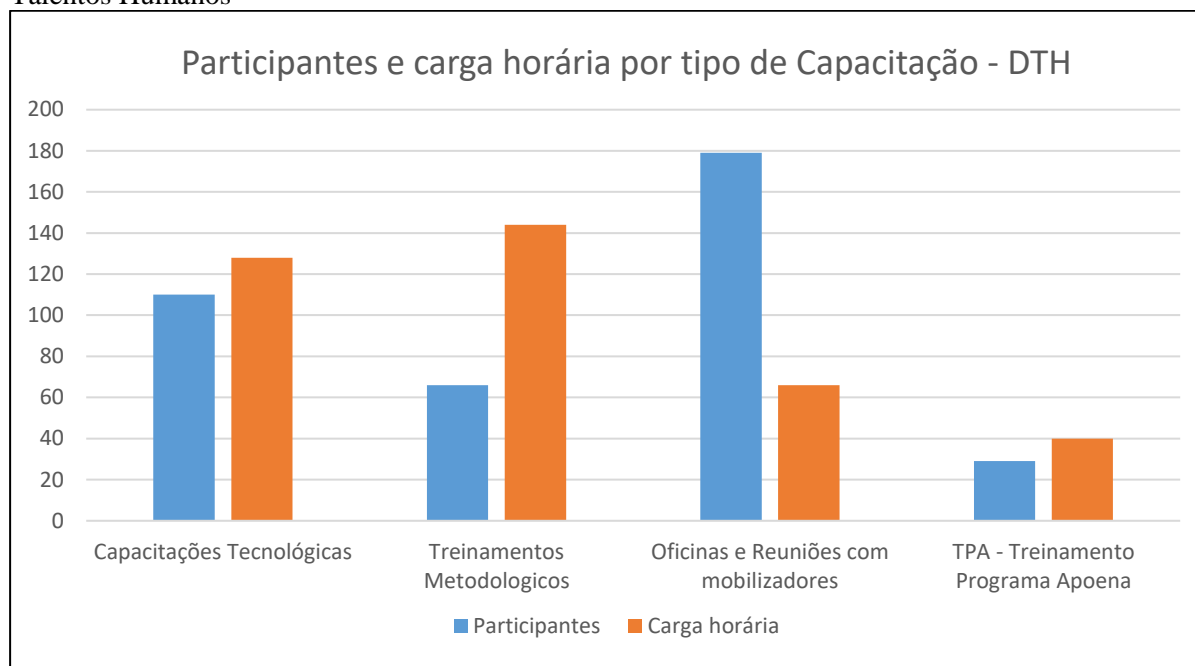
ii.b - Análise dos Indicadores de Resultado

Os Relatórios Gerenciais de 2018, demonstram a realização de 25 capacitações na área de Desenvolvimento de Talentos Humanos, totalizando 384 participações e um total de 378 horas.

Durante o exercício de 2018 houve uma mudança no critério de demonstração do evento por data de realização, entendendo como realização o último status do evento e não da sua execução física. A mudança de critério contabilizou eventos do exercício de 2017 nos resultados de 2018, exatamente porque haviam sido encerrados no sistema SENAR nas Nuvens naquele período.

Ressalta-se que os eventos fisicamente executados em 2018 totalizaram 19 capacitações com 276 participantes e 280 horas aula ministradas.

Gráfico 07: Número de Participantes e Carga Horária Por Tipo de Capacitação de Desenvolvimento de Talentos Humanos



Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

A tabela abaixo compara os resultados obtidos no exercício de 2018 com ambas as parametrizações: critério de demonstração do evento por data de realização (entendendo como realização o último status do evento) e a sua execução física.

Tabela 02: Comparativo dos Resultados Obtidos no Exercício de 2018 Por Tipo de Capacitação – DTH

Demonstrativos de Metas - Eventos Contabilizados em 2018 Segundo a Metodologia do Sistema SENAR nas Nuvens (Último Status do Evento)		
Tipo de Capacitação	Participantes	Carga Horária
Capacitações Tecnológicas	110	128
Treinamentos Metodológicos	66	144
Oficinas e Reuniões Com Mobilizadores	179	66
TPA - Treinamento Programa Apoena	29	40
Total	384	378

Demonstrativos de Metas - Eventos Fisicamente Executados em 2018		
Tipo de Capacitação	Participantes	Carga Horária
Capacitações Tecnológicas	110	128
Treinamentos Metodológicos	27	64
Oficinas e Reuniões Com mobilizadores	110	48
TPA - Treinamento Programa Apoena	29	40
Total	276	280

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

No que tange ao Edital de Credenciamento de prestadores de serviço de instrutoria 2017.1, 32 empresas foram credenciadas, totalizando 41 instrutores. Do total 04 são técnicos em agropecuária e 37 possuem nível superior, sendo 17 com especialização, 05 com mestrado e 03 com doutorado. A formação com maior representatividade é a Engenharia Agrônoma com

36,5%, seguida da Medicina Veterinária com 17% do total de credenciados. O número de empresas e profissionais inscritos não foi suficiente para enquadramento dos profissionais que a Administração Regional necessita, sendo assim, foi lançado no final do exercício de 2018 outro Edital de Credenciamento de caráter permanente.

Em relação a supervisão, a meta estabelecida para o exercício de 10% dos eventos de FPR, não foi totalmente cumprida, tendo sido registrada em 9%. Do total de eventos supervisionados 46% eram treinamentos de máquinas agrícolas, 16,2% de pecuária bovina, 10,8% de aplicação de agrotóxicos e 27% entre outros títulos.

Sobre a atualização do Portfólio de FPR, foram feitos estudos sobre o itinerário formativo do trabalhador rural das principais cadeias produtivas, ampliando a oferta de títulos e promovendo uma melhor divulgação dos objetivos de cada evento de aperfeiçoamento para o público geral. No caso da cadeia produtiva de pecuária de leite, são contabilizadas mais de 400 horas de carga horária, incluindo temas como qualidade do leite, alimentação, manejo, manutenção de infraestrutura e reprodução. No itinerário também são apresentados temas relacionados a gestão da propriedade.

Também foi criado um grupo para discutir a oferta de qualificação profissional, natureza da programação relacionada a Formação Inicial, e conseqüentemente com carga horária superior à média de aperfeiçoamento

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

Implementar Supervisão Metodológica

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

Tal como deve ser um processo educativo, permanente, participativo e orientador, a supervisão deveria perder o caráter técnico (atribuído a avaliação técnica do instrutor) e fiscalizatório consolidado na equipe técnica da instituição. O modelo ultrapassado de supervisão foi suplantado por um Plano de Supervisão que prevê o processo em três etapas, com caráter educativo, que oportuniza ao agente supervisionado a adequação da inconformidade metodológica.

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

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

O Credenciamento de Instrutores via edital não atingiu a expectativa do número de profissionais necessários para realização das metas estabelecidas para 2019, sendo necessária a abertura de novo processo para credenciamento de empresas e profissionais para a instrutoria.

O processo de capacitação metodológica previsto para a habilitação de novos instrutores e atualização de instrutores já capacitados será realizado em modalidades diferenciadas. Novos instrutores serão selecionados a partir do credenciamento através de análise de currículo, entrevista e participação de Capacitação Metodológica presencial. Instrutores capacitados metodologicamente até o ano de 2012 receberão do SENAR Administração Central, através da modalidade a distância, atualização metodológica.

Em relação aos mobilizadores, durante o exercício de 2018 foram feitas reuniões regionais com foco no Planejamento da Atividades, evidenciando a necessidade de democratizar o acesso dos treinamentos ao público alvo da instituição. Também foram realizados treinamentos sobre o Uso e Funcionalidades do Sistema de Cadastro de Eventos – SENAR nas Nuvens.

Atualizar Portfólio Das Ações de FPR

A oferta de cursos e treinamentos de Formação Profissional Rural deve atender a demanda do mercado de trabalho, observando as variáveis que o influenciam. Mudanças tecnológicas, novos empreendimentos, políticas públicas e exigências do mercado consumidor são razões que não devem passar despercebido das instituições de educação profissional.

A oferta do SENAR-AR/RJ se baseia em treinamentos de aperfeiçoamento, ou seja, o público alvo já está inserido no mercado de trabalho e necessita de aprimoramento naquela função ou técnica.

O número de pessoas ocupadas na atividade rural no Estado do Rio de Janeiro, de acordo com os Resultados Preliminares do Censo Agropecuário de 2017, é de 161 mil pessoas, dentre as quais, 68% tem laços de parentesco com o produtor e 29% são trabalhadores permanentes e temporários. Tal efetivo demonstra a redução da mão de obra assalariada nas unidades produtivas e conseqüentemente o maior acúmulo de funções por trabalhador ou pessoa envolvida na propriedade. O Censo Agropecuário de 2017 também aponta que o Estado do Rio de Janeiro possui aproximadamente 65 mil propriedades rurais, o que traça uma média de 2,5 pessoas por unidade produtiva.

A realidade demonstrada acima, justifica o formato da oferta de Formação Continuada do SENAR-AR/RJ, onde as diferentes funções exercidas pelo trabalhador rural ou produtor em regime de economia familiar são ministradas em treinamentos de aperfeiçoamento, que apesar de terem curta duração, com carga horária média de 24 horas, foram estrategicamente previstas para reduzir o tempo fora da propriedade do participante. A oferta do SENAR garante o aperfeiçoamento do trabalhador já inserido no mercado nas principais funções presentes nas propriedades rurais, seguindo a estratégia de itinerário profissional, ou seja, podendo ser alcançada ao longo da vida do indivíduo.

A oferta de Formação Inicial, onde os cursos são de natureza de programação de Qualificação e Aperfeiçoamento estão sendo construídas e serão oferecidas a partir da demanda do mercado de trabalho.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Capacitações Metodológicas	R\$ 26.000,00	R\$ 37.197,00	04	04	Eventos
Capacitações Técnicas	-	R\$ 32.500,00	-	01	Evento

As capacitações metodológicas para instrutores, mobilizadores e equipe técnica foram realizados em 04 eventos com hospedagem de grupos no município de Nova Friburgo. No exercício também foi realizado um evento de capacitação tecnológica, não previsto no Plano Anual de Trabalho, fruto de parceria com o SEBRAE.

ii.e - Principais Desafios Até 2019 e Panorama Geral Dos Desafios Esperados Até o Término da Vigência do Plano Estratégico

Os principais desafios para consecução do objetivo estratégico até o término da vigência do Planejamento Estratégico em 2019 será a revisão dos procedimentos associados a todos os agentes da FPR e PS, garantindo uma conformidade metodológica, seguindo todos os critérios previamente estabelecidos nos normativos institucionais e a constante atualização da oferta formativa do SENAR-AR/RJ atendendo as reais necessidades do mercado de trabalho rural fluminense.

iii - Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

As melhorias dos processos concernentes aos produtos de Formação Profissional Rural são fundamentais para o cumprimento dos objetivos institucionais do SENAR-AR/RJ, a qualidade perseguida através da capacitação técnica e metodológica de agentes, o processo de supervisão e a oferta permanente e atualizada de formação são estratégias bem-sucedidas e que merecem ser periodicamente revistas e aprimoradas.

iii.b - Ações Para Melhoria do Desempenho

A rotina de desenvolvimento de talentos humanos prevê o uso da educação a distância disponibilizada pelo SENAR Administração Central para a formação inicial de mobilizadores e instrutores. A mudança de formato, no entanto, não afetará a agenda de capacitação presencial de instrutores, prevista para o segundo semestre e de programação específica para mobilizadores.

Para 2019 estão previstas oficinas de Planejamento e Comunicação Institucional para mobilizadores, temas importantes para a melhoria do desempenho dos agentes responsáveis pelo planejamento, execução e divulgação dos eventos do SENAR nos Municípios.

3.1.6 - Desenvolvimento de Novos Produtos de Promoção Social

i - Descrição

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

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

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

Responsável	Carla Valle
Cargo	Gerente Técnica
CPF	047.802.177-17

ii - Análise

ii.a. Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e Aos Avanços Alcançados em 2018, Com Foco nas Metas Propostas Para o Período

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

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

Em 2018 o Programa Prepara Jovem que tem por objetivo promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que contribuam para a melhoria das condições de empregabilidade e a inclusão dos Jovens Rurais de 16 a 24 anos em programas de qualificação profissional e técnica, foi ampliado e atualmente conta com 05 módulos, perfazendo um total de 114 horas.

ii.b - Análise dos Indicadores de Resultado

Os Relatórios Gerenciais de 2018, demonstram a realização de 90 eventos na área de Promoção Social, sendo 24 eventos de Programas Especiais de Promoção Social com 982 participantes e 264 horas de atividades além de 66 eventos de Promoção Social com total de 1.011 participantes e 1.282 horas de atividades.

Durante o exercício de 2018 houve uma mudança no critério de demonstração do evento por data de realização, entendendo como realização o último status do evento e não da sua execução física. A mudança de critério contabilizou eventos do exercício de 2017 nos resultados de 2018, exatamente porque haviam sido encerrados no sistema SENAR nas Nuvens naquele período.

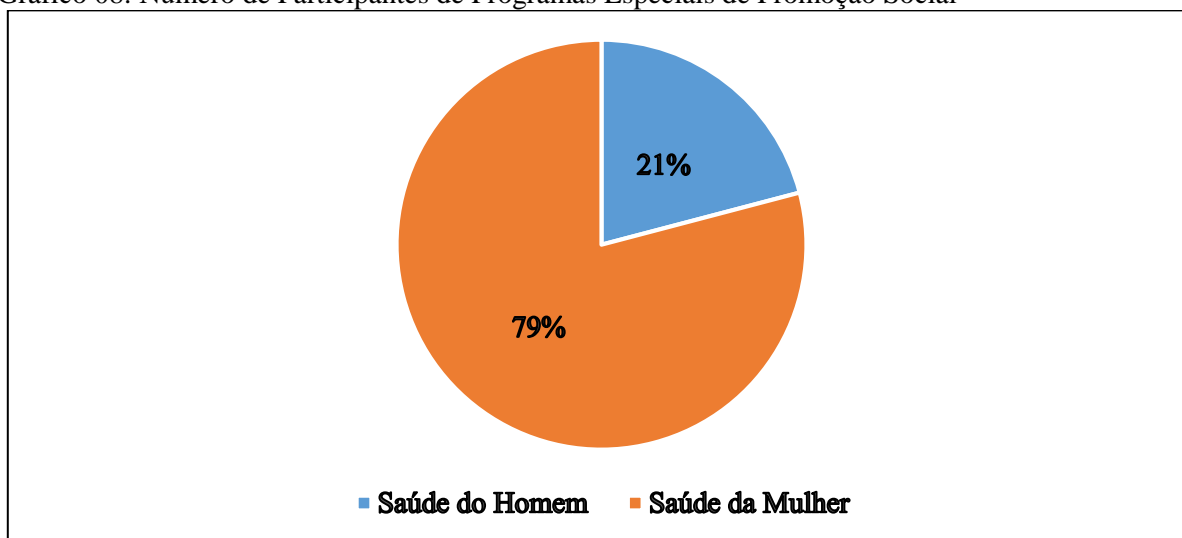
Ressalta-se que os eventos fisicamente executados em 2018 totalizaram 63 atividades com 1.357 participantes e 1.200 horas aula ministradas.

Programas Especiais de Promoção Social

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

- Saúde do Homem: busca promover ações de saúde que contribuam significativamente para a compreensão da realidade singular masculina em seu contexto sociocultural e econômico, possibilitando o aumento da expectativa de vida e a redução dos índices de diversas doenças que podem ser prevenidas nesta população.
- Saúde da Mulher: tem o objetivo de promover o controle de fatores de risco que afetam diretamente a saúde da mulher rural, por meio de ações de educação para a promoção da saúde.

Gráfico 08: Número de Participantes de Programas Especiais de Promoção Social



Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Em 2018 foram fisicamente realizados 14 eventos de Programas Especiais de Promoção Social, com 651 participantes. Do total de eventos de Programas Especiais se destaca o Saúde da Mulher que atendeu 479 mulheres em 07 Municípios do Estado.

A tabela abaixo compara os resultados obtidos no exercício de 2018 com ambas as parametrizações: critério de demonstração do evento por data de realização (entendendo como realização o último status do evento) e a sua execução física.

Tabela 03: Comparativo dos Resultados Obtidos no Exercício de 2018 – Programas Especiais de Promoção Social

Demonstrativos de Metas - Eventos Contabilizados em 2018 Segundo a Metodologia do Sistema SENAR Nas Nuvens (Último Status do Evento)			
Programa Especial - Promoção Social	Eventos	Participantes	Carga Horária
Inclusão Digital Rural - Editor de texto e Planilha Eletrônica	5	44	80
Inclusão Digital Rural	4	34	64
Saúde da Mulher	11	715	88
Saúde do Homem	4	189	32
Total	24	982	264

Demonstrativos de Metas - Eventos Fisicamente Executados em 2018			
Programa Especial - Promoção Social	Eventos	Participantes	Carga horária
Inclusão Digital Rural - Editor de Texto e Planilha Eletrônica	2	18	32
Inclusão Digital Rural	2	18	32
Saúde da Mulher	7	479	56
Saúde do Homem	3	136	24
Total	14	651	144

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

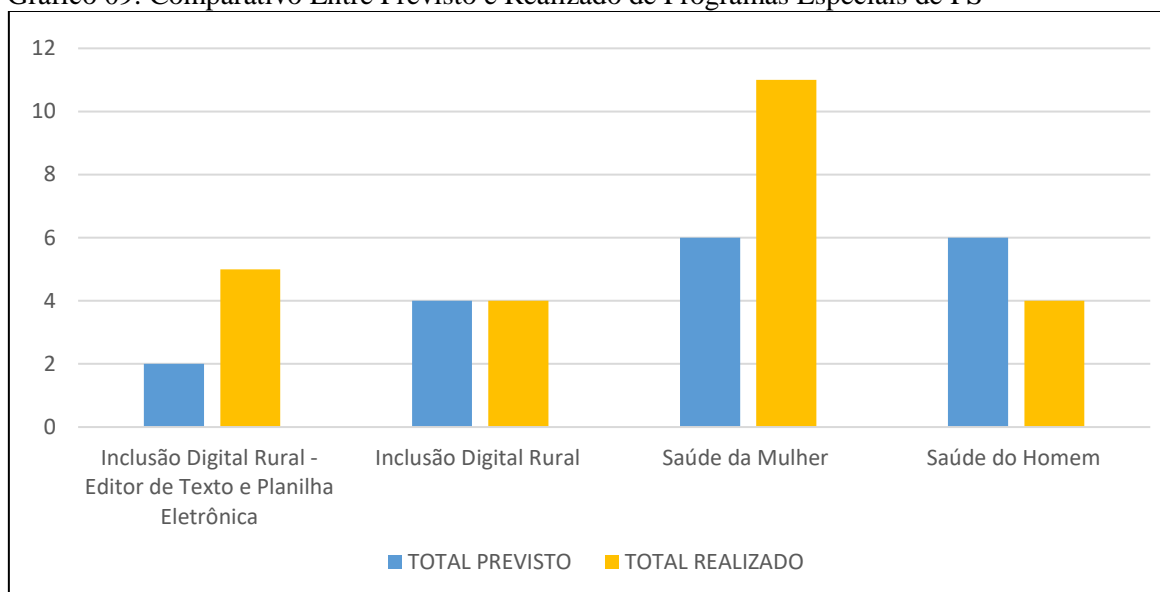
Em relação ao Previsto e Realizado de Programa Especiais de Promoção Social a variação foi de 33,33% em relação ao número de eventos.

Tabela 04: Comparativo Entre Eventos Previsto e Realizado de Programas Especiais de PS

Plano de Ação	Total Previsto	Total Realizado
Inclusão Digital Rural - Editor de Texto e Planilha Eletrônica	2	5
Inclusão Digital Rural	4	4
Saúde da Mulher	6	11
Saúde do Homem	6	4
Total	18	24

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Gráfico 09: Comparativo Entre Previsto e Realizado de Programas Especiais de PS



Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018).

Eventos de Promoção Social

Em 2018 foram fisicamente realizados 49 eventos de Promoção Social, com 706 participantes, totalizando uma carga horária de 1.056 horas.

A tabela abaixo compara os resultados obtidos no exercício de 2018 com ambas as parametrizações: critério de demonstração do evento por data de realização (entendendo como realização o último status do evento) e a sua execução física.

Tabela 05: Comparativo dos Resultados Obtidos no Exercício de 2018 – Eventos de Promoção Social

Demonstrativos de Metas - Eventos Contabilizados em 2018 Segundo a Metodologia do Sistema SENAR nas Nuvens (Último Status do Evento)			
Plano de Ação	Eventos	Participantes	Carga Horária
Boas Práticas na Manipulação de Alimentos Vegetais	2	30	32
Educação Para a Cidadania: Democracia e Sociedade Civil Organizada	1	25	4
Horta Caseira	5	73	80
Encontro de Produtoras Rurais	2	69	8
Educação Ambiental - Impacto do Uso Incorreto de Agrotóxicos	7	104	48
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Matemática Básica e Financeira	11	121	330
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Metas e Rumos	4	54	28
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Os Desafios do Futuro e o Mercado de Trabalho	4	40	64
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Português Instrumental	11	127	330
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Introdução à Informática	11	122	330

Caminhada Ecológica	6	181	24
Passeio Ecológico Ciclístico	1	35	0
Prevenção de Acidentes Com Animais Peçonhentos	1	30	4
Total	66	1011	1282

Demonstrativos de Metas - Eventos Fisicamente Executados em 2018			
Plano de Ação	Eventos	Participantes	Carga Horária
Boas Práticas na Manipulação de Alimentos Vegetais	0	0	0
Educação Para a Cidadania: Democracia e Sociedade Civil Organizada	1	25	4
Horta Caseira	2	24	32
Encontro de Produtoras Rurais	1	26	4
Educação Ambiental - Impacto do Uso Incorreto de Agrotóxicos	2	30	8
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Matemática Básica e Financeira	10	108	300
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Metas e Rumos	4	54	28
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Os Desafios do Futuro e o Mercado de Trabalho	4	40	64
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Português Instrumental	10	115	300
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Introdução à Informática	10	111	300
Caminhada Ecológica	3	108	12
Passeio Ecológico Ciclístico	1	35	0
Prevenção de Acidentes Com Animais Peçonhentos	1	30	4
Total	49	706	1056

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Os dados abaixo demonstram a variação entre o que foi Planejado e Realizado no exercício de 2018 para Promoção Social. Em números totais, o Planejado para o exercício previa a realização de 30 eventos, tendo registrado a realização de 66 eventos.

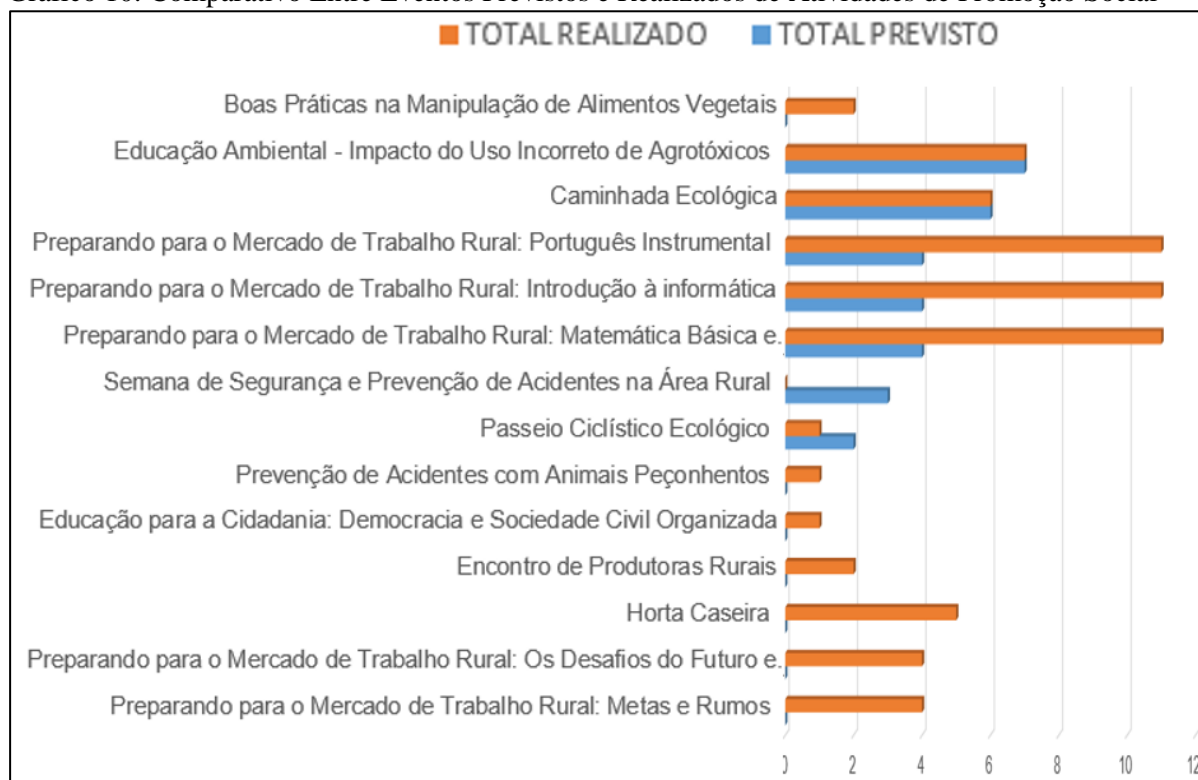
Tabela 06: Comparativo Entre Previsto e Realizado de Atividades de Promoção Social

Plano de Ação	Total Previsto	Total Realizado
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Metas e Rumos	0	4
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Os Desafios do Futuro e o Mercado de Trabalho	0	4
Horta Caseira	0	5
Encontro de Produtoras Rurais	0	2
Educação Para a Cidadania: Democracia e Sociedade Civil Organizada	0	1
Prevenção de Acidentes Com Animais Peçonhentos	0	1
Passeio Ciclístico Ecológico	2	1
Semana de Segurança e Prevenção de Acidentes na Área Rural	3	0
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Matemática Básica e Financeira	4	11
Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Introdução à Informática	4	11

Preparando Para o Mercado de Trabalho Rural: Português Instrumental	4	11
Caminhada Ecológica	6	6
Educação Ambiental - Impacto do Uso Incorreto de Agrotóxicos	7	7
Boas Práticas na Manipulação de Alimentos Vegetais	0	2
Total	30	66

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Gráfico 10: Comparativo Entre Eventos Previstos e Realizados de Atividades de Promoção Social



Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

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

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

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

Em 2018 o programa começou a ser ampliado para outros Municípios, tais como Miguel Pereira e Barra Mansa. A expectativa é de promover, por meio de novas tecnologias, a orientação vocacional dos jovens do meio rural e proporcionar uma melhor condição de acesso ao mercado de trabalho e a cursos que a instituição promove.

Quanto a adoção dos Programas Especiais na área de Promoção Social, o SENAR-AR/RJ encontra-se em constante alinhamento com as políticas institucionais propostas pelo SENAR Administração Central.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Eventos de PS	R\$ 196.000,00	R\$ 198.626,50	48	90	Eventos

Os valores orçados para execução de eventos Promoção Social foram devidamente utilizados para consecução de seus objetivos.

ii.e - Principais Desafios Até 2019 e Panorama Geral Dos Desafios Esperados Até o Término da Vigência do Plano Estratégico

O principal desafio para o ano de 2019 está relacionado a consolidação de iniciativas que estejam associadas aos princípios da Promoção Social e suas características.

A implementação de novos programas de Promoção Social, principalmente os de cunho educativo, têm apresentado uma evolução mais lenta, em face da necessidade de profissionais com uma capacitação diferenciada e com perfil dinâmico.

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

iii – Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

Apesar de pouco significativa em termos numéricos, a Promoção Social é uma importante vertente de trabalho do SENAR. Durante o exercício de 2018, as metas estabelecidas foram cumpridas e as propostas de saúde e educação implementadas.

iii.b - Ações Para Melhoria do Desempenho

Para melhoria do desempenho, se ampliará o número de capacitações dos programas com foco educativo, tal como o Prepara Jovem Rural e serão consolidados manuais de uso de ferramentas didáticas, uniformizando os procedimentos e técnicas utilizada com a finalidade de se atingir o objetivo de ampliar as condições de empregabilidade dos jovens participantes.

Para melhorar o desempenho de controle e avaliação da Promoção Social será estabelecido a partir de critérios metodológicos um acompanhamento dos resultados, medido através de pesquisa promovida pelo SENAR Administração Central e o Instituto CNA.

3.1.7 - Melhoria do Ambiente de Trabalho

i. Descrição

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

Por meio do Programa de Nivelamento das Administrações Regionais, também foi possível a contratação de 08 novos funcionários através de processo seletivo realizado 2017, para os cargos de: Assessoria Jurídica, Assessoria de Controle Interno, Assessoria de Comunicação, Assessoria Pedagógica, Assessoria de Administração e Finanças, Assessoria de Assistência Técnica e Gerencial, Agente de Arrecadação e Agente Sindical. Os novos funcionários foram contratados nos meses de agosto e setembro daquele ano.

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

Em 2018 foram finalizados os espaços de eventos com aquisição de mobiliário e identificação visual.

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

ii - Análise

ii.a - Análise Dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e Aos Avanços Alcançados em 2018, Com Foco nas Metas Propostas Para o Período

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

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

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

ii.b - Análise dos Indicadores de Resultado

Avaliação de Desempenho de Colaboradores e Gestores

A gestão de desempenho é um instrumento de gestão de pessoas pautado no monitoramento contínuo do empregado, que toma como referência as metas e competências. Esse procedimento visa promover o desenvolvimento individual e institucional ao possibilitar o subsídio para a política de gestão de pessoas.

A gestão do desempenho é estruturada por duas avaliações que ocorrem simultaneamente: avaliação de competências e avaliação de metas. Neste primeiro ano de avaliação, foram medidas apenas as competências.

As competências correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas dos empregados para o desenvolvimento de suas responsabilidades, metas e funções no SENAR-AR/RJ.

As competências do SENAR-AR/RJ estão distribuídas em dois grupos:

1. Competências Organizacionais: estão vinculadas à missão, valores e estratégias do SENAR-AR/RJ e são comuns a todos os empregados.
2. Competências Profissionais: direcionarão o desenvolvimento profissional do empregado e que conseqüentemente favorecerão o desenvolvimento da instituição.

Essas competências estão divididas em:

- a) Competências Técnicas: relacionadas aos processos de trabalho e ao desenvolvimento técnico necessário para atingir resultados.
- b) Competências de Liderança: relacionadas à gestão eficaz de pessoas e são as requeridas aos profissionais que exercem função de gerente.

As competências foram avaliadas pelo empregado e superior imediato. Todos os 21 funcionários participaram da avaliação e obtiveram grau satisfatório na análise das competências.

Em 2019, além da avaliação de competências, haverá a avaliação de metas, que permite que os empregados visualizem suas contribuições para a instituição; e para o superior, um diagnóstico das ações e resultados da sua área.

A avaliação de metas está estruturada em:

- a) Objetivos do SENAR-AR/RJ: referente à organização como um todo, definidos em consonância com a missão e valores da organização.
- b) Objetivos da Gerência/Assessoria: são os desafios definidos pelo superior de Gerência/Assessoria e seu superior. Esses objetivos representam a contribuição de cada Departamento para o alcance dos objetivos do SENAR-AR/RJ.
- c) Metas Individuais: são elaboradas com base nos objetivos das Gerências/Assessoria aos quais o empregado está envolvido, bem como ao cumprimento de normas internas. As

metas individuais são as entregas que cada empregado tem que fazer ao longo de um período pré-estabelecido e são negociadas entre o empregado e seu superior imediato.

Programa de Capacitação Regular e Sistemático de Colaboradores

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) visa o desenvolvimento de cada profissional, elaborado a partir dos resultados da avaliação funcional e de novos desafios e será elaborado após finalização da avaliação de desempenho do empregado para execução no ciclo seguinte.

As ações de desenvolvimento devem ser planejadas tendo em vista a necessidade de aprimoramento identificada na avaliação de desempenho e em acordo com as estratégias Institucionais.

Anualmente, a Gerência de Administração e Finanças realizará a análise das ações de desenvolvimento que irão compor o Plano de Educação Corporativa do SENAR-AR/RJ, sempre verificando a disponibilidade orçamentária. O PDI será implementado em 2019.

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

A partir da adesão da unidade em 2017 ao Programa de Nivelamento das Regionais do SENAR, foi feito um Alinhamento da Estrutura Organizacional da Administração do Rio de Janeiro.

Com objetivo de apoiar a regional na análise da estrutura organizacional de modo a assegurar a coerência entre os objetivos, processos de trabalho e pessoas que vão desempenhar as tarefas, foi definida a Estrutura Básica da Regional.

Inicialmente chegou-se a essa definição através de levantamento documental, identificação de macro áreas, mapeamento dos processos e do perfil de competências por macro áreas (entrevista e formulário dos gestores).

Em seguida, a força de trabalho foi mensurada a partir do levantamento de perfil atual por macroprocesso, estudo do número de empregados que atuam por setor e entendimento dos processos de trabalho através de entrevistas com empregados para verificação das atividades que desempenhadas.

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

Avaliação de Desempenho dos Colaboradores e Gestores

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

O Plano de Gestão de Desempenho é o instrumento de gestão de pessoas pautado no monitoramento contínuo do empregado, que toma como referência as metas e as competências. Esse procedimento visa promover o desenvolvimento individual e institucional ao possibilitar o subsídio para a política de gestão de pessoas. No documento conta a periodicidade anual, a

estrutura de competências e metas, sendo que no primeiro ciclo apenas as competências foram avaliadas. O PGD terá aplicação para todos os empregados.

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

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

Programa de Capacitação Regular e Sistemático de Colaboradores

Denominado Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Esse plano será elaborado após finalização da avaliação de desempenho do empregado para execução no ciclo seguinte. A Gerência de Administração e Finanças realizará a análise das ações de desenvolvimento que irão compor o Plano de Educação Corporativa do SENAR-AR/RJ, sempre verificando a disponibilidade orçamentária.

Melhoria do Espaço Físico

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

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

Em 2018 os espaços foram totalmente organizados, incluindo a área de recepção com a compra de mobiliário e identificação visual.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Aquisição de Mobiliário e Equipamentos	--	R\$ 23.495,39	248	248	M ²

ii.e - Principais Desafios Até 2019 e Panorama Geral Dos Desafios Esperados Até o Término da Vigência do Plano Estratégico

O programa de Nivelamento das Regionais do SENAR, iniciado em 2017, terá vigência de quatro anos sendo que até o fim desse período a Administração Regional do Rio de Janeiro deverá aumentar sua arrecadação para manter a estrutura proposta pelo programa.

Apesar do acordo que propiciou a contratação da nova equipe ter duração maior que a vigência do Plano Estratégico, o desafio de ampliar a receita da administração é uma constante, não

somente no que tange a manutenção da equipe, mas prevendo a manutenção dos níveis de qualidade e atendimento.

iii - Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

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

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

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

iii.b - Ações Para Melhoria do Desempenho

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

3.1.8 - Melhorar a Arrecadação do SENAR

i - Descrição

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

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

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

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

ii - Análise

ii.a. Análise dos Resultados Obtidos em Relação à Situação Vigente Inicialmente Diagnosticada Durante a Elaboração do Planejamento Estratégico, e Aos Avanços Alcançados em 2018, Com Foco Nas Metas Propostas Para o Período

O enfoque dado ao objetivo que previa, em 2017, a necessidade de fortalecer a área de arrecadação institucional foi alcançado e evoluiu satisfatoriamente em 2018. A contratação de

um agente de arrecadação através do processo seletivo realizado em 2017 foi fundamental para os resultados obtidos.

O setor de arrecadação deu continuidade ao escopo de trabalho, realizando diferentes análises do comportamento da arrecadação institucional, orientando as empresas adquirentes e seus contadores, além do produtor rural pessoa jurídica e física através de contatos telefônicos, visitas *in loco* ou por meio de correspondência eletrônica. O setor de arrecadação desenvolveu de forma concomitante a rotina de orientação, o Programa Cidadania Rural.

Programa Cidadania Rural

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

No desenvolvimento das ações, o SENAR conta com a parceria de órgãos públicos e dos Conselhos Regionais de Contabilidade (CRC).

As ações voltadas à execução do programa buscam conciliar a programação das Administrações Regionais e dos parceiros, em todos os Estados, Municípios e no Distrito Federal, por meio de eventos e de distribuição de materiais.

São atividades do programa:

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

Em 2018 foram realizados 54 eventos, que totalizaram 1.891 participantes entre contadores, gerentes administrativos e produtores rurais, totalizando 256 horas.

Durante o exercício de 2018 houve uma mudança no critério de demonstração do evento por data de realização, entendendo como realização o último status do evento e não da sua execução física. A mudança de critério contabilizou eventos do exercício de 2017 nos resultados de 2018, exatamente porque haviam sido encerrados no sistema SENAR nas Nuvens naquele período.

Ressalta-se que os eventos fisicamente executados pelo Setor de Arrecadação em 2018 totalizaram 45 atividades com 1.495 participantes e 200 horas de aulas ministradas.

Dos 45 eventos de divulgação da Legislação Previdenciária e a implantação do eSocial, 06 foram Seminários com a participação do Conselho Regional de Contabilidade, Ministério do Trabalho e Receita Federal atingindo contadores e empresários. A ser relatado como novo parceiro, a Associação de Supermercados do Rio de Janeiro (ASSERJ), onde foram realizados dois Seminários dentre os 6 executados. Os outros 39 eventos foram realizados, em sua maioria, com a parceria dos Sindicatos Rurais e a Federação da Agricultura, Pecuária e Pesca do Estado do Rio de Janeiro.

A tabela abaixo compara os resultados obtidos no exercício de 2018 com ambas as parametrizações: critério de demonstração do evento por data de realização (entendendo como realização o último status do evento) e a sua execução física.

Tabela 07: Comparativo dos Resultados Obtidos no Exercício de 2018 - Eventos do Setor de Arrecadação

Demonstrativos de Metas - Eventos Contabilizados em 2018 Segundo a Metodologia do Sistema SENAR Nas Nuvens (Último Status do Evento)			
Tipo de Capacitação	Eventos	Participantes	Carga Horária
Cidadania Rural	9	376	56
Cidadania Rural - Implantação do eSocial e Legislação Tributária - Etapa 1	5	48	40
Cidadania Rural - Palestras Sobre eSocial, Legislação Tributária e Benefício Previdenciários Para Área Rural	6	196	24
Cidadania Rural - Seminário Sobre Legislação Tributária e Implantação do eSocial	8	215	32
Legislação Tributária, eSocial e Benefícios Previdenciários da Área Rural	11	260	44
Fazenda Legal - eSocial, Legislação Tributária e Benefícios Previdenciários na Área Rural	15	776	60
Total	54	1871	256

Demonstrativos de Metas - Eventos Fisicamente Executados em 2018			
Tipo de Capacitação	Eventos	Participantes	Carga Horária
Cidadania Rural - Implantação do eSocial e Legislação Tributária - Etapa 1	5	48	40
Cidadania Rural - Palestras Sobre eSocial, Legislação Tributária e Benefício Previdenciários Para Área Rural	6	196	24
Cidadania Rural - Seminário Sobre Legislação Tributária e Implantação do eSocial	8	215	32
Legislação Tributária, eSocial e Benefícios Previdenciários da Área Rural	11	260	44
Fazenda Legal - eSocial, Legislação Tributária e Benefícios Previdenciários na Área Rural	15	776	60
Total	45	1495	200

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Além dos eventos, foram realizadas 299 visitas a estabelecimentos contribuintes ou adquirentes e contadores no exercício de 2018.

Em 2018, observou-se o aumento das consultas feitas por contadores, produtores e empresas via e-mail, telefone e através do aplicativo *WhatsApp*, evidenciando a consolidação do setor de arrecadação do SENAR-AR/RJ como uma forte referência para prestação de informações sobre contribuição previdenciária e ainda a implantação do eSocial.

As dúvidas atendidas pelas consultas do Setor de Arrecadação foram em geral sobre a mudança da legislação que se iniciou com a promulgação da Lei 13.606 que Institui o Programa de

Regularização Tributária Rural (PRR) na Secretaria da Receita Federal do Brasil e na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Além de muitos questionamentos sobre a implantação do eSocial.

ii.b - Análise dos Indicadores de Resultado

Quadro 02: Comparativo Entre Previsto e Realizado de Metas da Área de Arrecadação

Meta Anual	Previsto	Realizado
Eventos Programa Cidadania (Seminários)	02	39
Eventos Programa Cidadania (Sindicatos / FAERJ)	--	15
Visitas	220	299

A realização dos eventos do Programa Cidadania Rural foi muito superior à previsão, principalmente em função da parceria com o grupo de multiplicadores do eSocial que garantiram presença em 07 eventos nos Municípios de Macaé, Cabo Frio, Resende, Três Rios e Rio de Janeiro. Os demais eventos foram organizados pelas parcerias locais do SENAR (Sindicatos Rurais e FAERJ – Fazenda Legal, Secretarias de Agricultura) e tiveram como público produtores rurais (pessoas físicas e jurídicas) e contadores.

A meta prevista para visitas de relacionamento com o contribuinte foi estimada em 20 visitas mensais por um período de 11 meses, totalizando 220 visitas. No período de 2018 foram realizadas 299 orientações através de visitas, contatos telefônicos e correspondências eletrônicas, além de malas diretas via CRC-RJ.

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

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

De acordo com dados extraídos do SIGAS^[1], a arrecadação bruta da Administração Regional do Rio de Janeiro foi de R\$ 5.348.183,43 em 2018. O valor acumulado até dezembro encontra-se acima do valor para o mesmo período de 2017 (23,39%), representando acréscimos nominais de R\$ 1.250.981,39.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de Medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Eventos	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00	02	54	Eventos
Despesas de Viagens	R\$ 10.000,00	R\$ 29.422,23	220	299	Visitas
Locação de Veículo	R\$ 20.000,00	R\$ 20.640,00	220	299	Visitas

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

Total	R\$ 40.000,00	R\$ 62.062,23	--	-	--
--------------	----------------------	----------------------	----	---	----

Os recursos aplicados no macroprocesso a fim de melhorar a arrecadação foram fornecidos pelo SENAR Administração Central.

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

O principal desafio até o final do exercício de 2019, vigência do Planejamento Estratégico, será efetivamente aumentar a receita advinda da arrecadação institucional, ampliando o mapeamento e acompanhamento de empresas contribuintes e a disseminação de informações através das parcerias institucionais consolidadas no exercício de 2018 e o Programa Cidadania Rural.

Para auxiliar no processo de formalização de produtores rurais, o SENAR-AR/RJ capacitará empregados e colaboradores dos Sindicatos Rurais do Estado do Rio de Janeiro no uso da Plataforma do eSocial em seu segundo módulo. O primeiro módulo do citado treinamento foi realizado em 2018, dividido em 5 regiões, garantindo um serviço de qualidade ao produtor rural fluminense.

iii - Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

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

A equipe também tem a sua disposição o Sistema de Acompanhamento da Arrecadação do SENAR (SIGAS), capaz de elaborar estudos de segmentos e cadeias produtivas, otimizando o processo de monitoramento e visitas aos contribuintes.

Os eventos realizados em parceria com a equipe de multiplicadores do eSocial foram imprescindíveis para o alcance dos resultados da Administração Regional, principalmente na divulgação das informações relacionadas a contribuição previdenciária, maior fonte de recursos da unidade.

iii.b - Ações Para Melhoria do Desempenho

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

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

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

3.2 - Informações Sobre a Gestão

3.2.1 - Políticas de Educação Formal e Não Formal Para Oferecer Amplo Escopo Formativo

i – Descrição

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

Responsável	Carla Valle
Cargo	Gerente Técnica
CPF	047.802.177-17

ii - Análise

ii.a - Descrição Sucinta Das Atividades Empreendidas no Exercício e Balanço Das Atividades, Enfatizando os Principais Avanços Obtidos no Exercício de 2018 em Relação ao Exercício de 2017

A diretriz está diretamente relacionada aos objetivos estratégicos Melhoria da Qualidade dos Produtos de FPR e fortalecer o Curso Técnico em Agronegócio.

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

No que tange a Educação Não Formal, a instituição manteve o foco na Formação Continuada, investindo na oferta de itinerários formativos, de forma livre, em função das necessidades das pessoas inseridas no setor agropecuário fluminense.

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

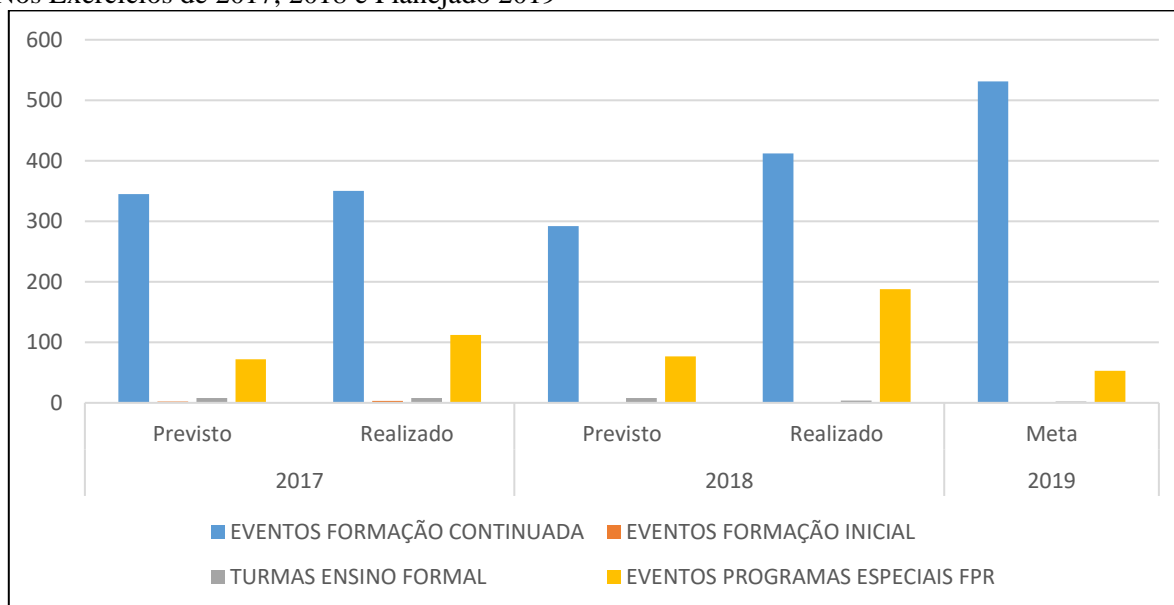
O Programa de Formação Profissional Rural, educação não formal, registrou, em 2018, a partir dos critérios estabelecidos pelo SENAR nas Nuvens a participação de 8.658 pessoas, através de 600 eventos, perfazendo um total de 15.195 horas/aula. Do total de participantes, 53,9% corresponde a ações de Formação Continuada e 46,1% de Programas Especiais com ênfase na Formação Profissional Rural.

Os valores acima descritos, incluem ações executadas fisicamente em 2017, mas que tiveram seus status de “Realizado” apenas em 2018, constando assim em todos os relatórios do Sistema SENAR nas Nuvens.

Desprezando os resultados que incluem eventos de 2017, os números que foram obtidos resultaram em 465 eventos, 6.581 participantes e 10.266 horas, sendo do total de participantes 54% de Formação Continuada e 46% de Programas Especiais com finalidade de FPR.

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

Gráfico 11: Comparativo Entre Número de Eventos e Turmas da Educação Profissional Rural Com Base Nos Exercícios de 2017, 2018 e Planejado 2019



Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Quadro 03: Comparativo entre número de Eventos e Turmas da Educação Profissional Rural com Base nos Exercícios de 2017, 2018 e Planejado 2019

Análise dos Indicadores	2017		2018		2019
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Eventos Formação Continuada	345	350	292	412	531
Eventos Formação Inicial	2	3	-	-	-
Turmas Ensino Formal	8	8	8	4	2
Eventos Programas Especiais FPR	72	112	77	188	53

Legenda: ■ Conforme Planejado ■ Merece Atenção ■ Desconforme

Foram usados como Previsto de 2018 os valores descritos no Plano Anual de Trabalho do exercício, definido a partir dos resultados do exercício de 2017. Em eventos de Formação Continuada, houve uma redução de 15,36% em função de uma expectativa pessimista sobre as mudanças operacionais relacionadas ao novo sistema de cadastro de eventos (SENAR nas Nuvens) e as dificuldades no estabelecimento das parcerias institucionais em função da regularidade fiscal dos parceiros.

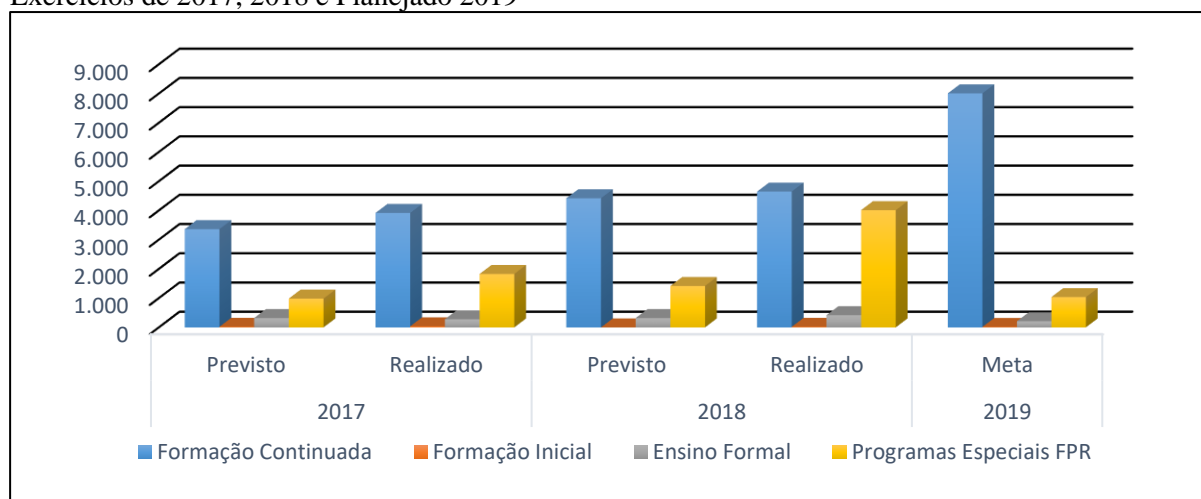
Em relação ao planejado e executado no exercício, os indicadores de Formação Continuada e Programas Especiais foram positivos. A maior variação percentual recai sobre o número de eventos de Programas Especiais com finalidade para FPR com 160% positivos.

A expectativa da meta para 2019 foi baseada no realizado de 2018 e no aumento de parcerias locais.

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

Em relação ao realizado, por ter carga horária estendida por dois anos, o evento somente é contabilizado na sua finalização. Durante o exercício de 2018 foi finalizada no mês de julho uma turma de Jovem Aprendiz e em novembro iniciou-se mais uma turma, ambas no município de Cabo Frio.

Gráfico 12: Comparativo Entre Número de Participantes da Educação Profissional Rural Com Base nos Exercícios de 2017, 2018 e Planejado 2019



Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Quadro 04: Comparativo Entre Número de Participantes da Educação Profissional Rural Com Base Nos Exercícios de 2017, 2018 e Planejado 2019

Análise dos Indicadores	2017		2018		2019
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Formação Continuada	3.363	3.916	4.418	4.647	8.007
Formação Inicial	20	36	-	19	15
Ensino Formal	320	277	320	418	211
Programas Especiais FPR	987	1.828	1.418	4.011	1.037

Legenda: ■ Conforme Planejado ■ Merece Atenção ■ Desconforme

Na análise de participantes o quadro repete o padrão observado nos indicadores de número de eventos, em relação à estimativa de metas para 2018 foi observado o executado de 2017. Em relação ao Previsto de 2018 foram considerados os valores descritos no Plano Anual de Trabalho de 2018.

O número de vagas previstas para o Ensino Formal segue a capacidade de oferta dos Polos de Apoio Presencial, perfazendo uma média de 40 vagas por novas turmas por semestre e o quantitativo de matrículas nos semestres subsequentes. No entanto, o número de novas vagas colocadas à disposição da regional depende da política do MEC, sendo uma variável de influência externa que afeta a execução.

No que tange ao resultado do exercício em relação ao previsto e realizado, observa-se que todos os indicadores, exceto o Ensino Formal, têm variação positiva. No caso específico de Programas Especiais de FPR destaca-se a realização dos eventos do Programa Cidadania Rural e Fazenda

Legal, que para divulgação do eSocial contabilizaram mais de 1.800 participantes, excedendo o que havia sido programado para o exercício.

Quanto a estimativa da meta para o exercício de 2019, os valores correspondem ao número de vagas máximas para cada evento e obedecem aos mesmos critérios do planejamento dos eventos. Observa-se a redução da oferta de Programas Especiais tendo em vista o período de avaliação de alguns programas, tais como Empreendedor Rural e Negócio Certo Rural.

iii - Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

Consideram-se os resultados da diretriz satisfatório, tendo em vista o cumprimento das metas estabelecidas para o exercício, bem como a conformidade da oferta formativa do SENAR com a legislação pertinente.

iii.b - Ações Para Melhoria de Desempenho

Todas as ações de melhoria dos processos, normativos e produtos da Formação Profissional Rural implementadas em 2017 e 2018 refletem a disposição da equipe do SENAR em adequar a Administração Regional às melhores práticas de gestão associadas à metodologia institucional.

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

No que tange ao Ensino Formal, o esforço se concentra na redução da evasão e na manutenção do curso com recursos próprios, diante da extinção do Programa Rede e-Tec.

3.2.2 - Programas de desenvolvimento Humano Destinado a Dirigentes, Técnicos, Pessoal de Apoio e Agentes da Formação Profissional Rural, Promoção Social e Assistência Técnica e Gerencial

i - Descrição

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

Responsável	Carla Valle
Cargo	Gerente Técnica
CPF	047.802.177-17

ii - Análise

ii.a - Descrição Sucinta das Atividades Empreendidas no Exercício e Balanço das Atividades, Enfatizando os Principais Avanços Obtidos no Exercício de 2018 em Relação ao Exercício de 2017.

A diretriz está diretamente relacionada ao objetivo estratégico Melhoria da Qualidade dos Produtos de FPR.

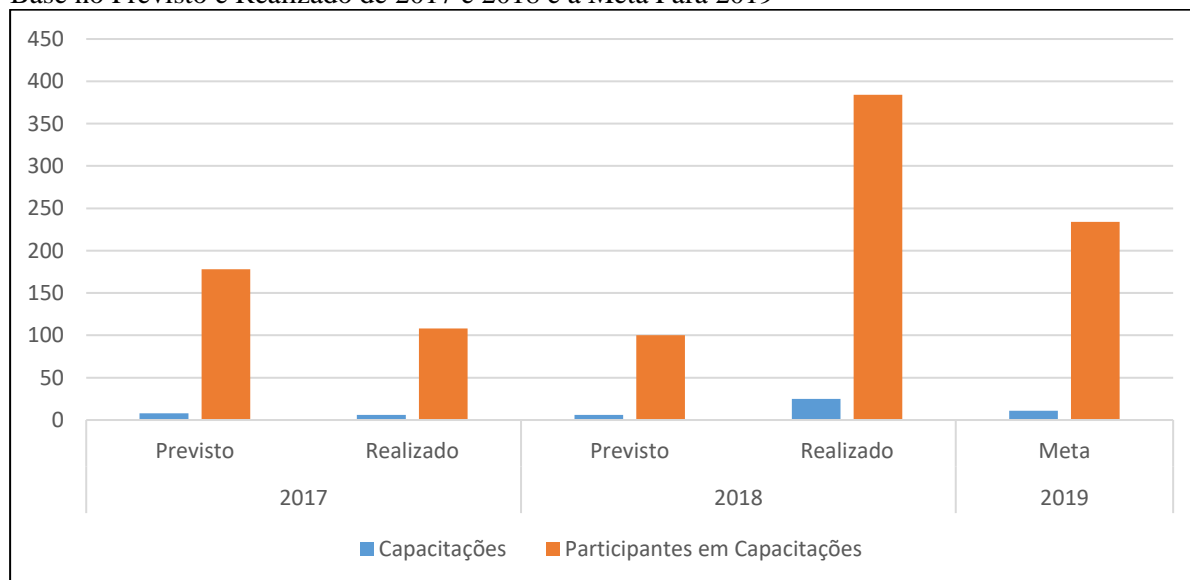
O Desenvolvimento de Talentos Humanos concentra as capacitações metodológicas e tecnológicas de agentes da FPR, PS, ATEG e Programas Especiais, sejam na modalidade presencial ou a distância. Estas ações são essenciais para a garantia da qualidade dos produtos e serviços da Administração Regional, tanto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

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

No exercício de 2019 foram desenvolvidas diferentes capacitações envolvendo mobilizadores, instrutores e equipe técnica da FPR, PS e ATEG.

ii.b - Análise Dos Principais Indicadores e Macroprocessos em Relação Aos Resultados Obtidos.

Gráfico 13: Comparativo Entre Número de Eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, Com Base no Previsto e Realizado de 2017 e 2018 e a Meta Para 2019



Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Quadro 05: Comparativo Entre Número de Eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, com Base no Previsto e Realizado de 2017 e 2018 e a Meta Para 2019

Análise dos Indicadores	2017		2018		2019
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Capacitações	8	6	6	25	11
Participantes em Capacitações	178	108	100	384	234

Legenda: ■ Conforme Planejado ■ Merece Atenção ■ Desconforme

O número de capacitações estipulado para 2018 teve como base o realizado de 2017. O aumento significativo 316% no realizado, tanto em consideração ao exercício anterior, quanto ao planejado deve-se tanto a mudança de critérios que contabilizaram eventos fisicamente executados em 2018, quanto da realização de oficinas e reuniões não previstas inicialmente. Do total de 25 eventos descritos no Realizado, apenas 19 capacitações com 276 participantes foram fisicamente realizadas no exercício de 2018.

iii - Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

Todos os eventos planejados para o Desenvolvimento de Talentos Humanos foram executados. Durante o exercício foram ainda realizados outros tipos de programação, incluindo uma capacitação tecnológica para pecuária de corte, fruto de uma nova parceria com o SEBRAE para o desenvolvimento da Assistência Técnica e Gerencial para o setor.

iii.b - Ações Para Melhoria de Desempenho

O processo de capacitação de agentes através da educação a distância foi implementado pela Administração Central ao longo dos últimos anos, objetivando a redução de custo. Atualmente, toda a oferta de capacitações metodológicas está disponível através da metodologia. Os eventos de capacitação metodológica EAD estão sendo oferecidos principalmente para agentes que necessitam de atualização, no que concerne a novos agentes, principalmente instrutores, a regional absorverá a capacitação presencial.

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

i - Descrição

A Assistência Técnica e Gerencial será prestada pelo SENAR com base em metodologia de desenvolvimento de competências necessárias à gestão adequada da propriedade rural e utilização de técnicas e ferramentas administrativas, associando gerenciamento e produção em um processo dinâmico de aprendizagem.

A iniciativa irá preencher uma grande lacuna de assistência tecnológica e extensão rural verificada no campo. Visa estabelecer e implantar um modelo de gestão e operação de assistência técnica continuados que contemplam todos os processos da cadeia produtiva da propriedade. Baseia-se em mérito e tem o objetivo de melhorar a produtividade e a renda, a evolução socioeconômica dos produtores, famílias e da comunidade, além de promover o desenvolvimento sustentável.

Responsável	Maurício Salles
Cargo	Assessor Especial
CPF	006.610.967-18

ii – Análise

ii.a - Descrição Sucinta Das Atividades Empreendidas no Exercício e Balanço Das Atividades, Enfatizando os Principais Avanços Obtidos no Exercício de 2018 em Relação ao Exercício de 2017

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

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

No ano de 2018, os atendimentos foram ampliados por meio do fechamento de um Convênio com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que possibilitou não somente a expansão da meta de propriedades a serem atendidas, como também o atendimento a mais duas cadeias produtivas: bovinocultura de corte e cafeicultura.

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

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

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

Durante o exercício de 2018, 108 produtores rurais participaram da ATEG no Rio de Janeiro.

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

Quadro 06: Comparativo Entre Número de Eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, Com Base no Previsto e Realizado de 2017 e 2018 e a Meta Para 2019 - Produtores Atendidos ATEG

Análise dos Indicadores	2017		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Meta
Produtores Atendidos ATEG - Leite	80	90	100	98	100

Produtores Atendidos ATEG - Corte	-	-	25	1	25
Produtores Atendidos ATEG - Café	-	-	25	9	25

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

A ATEG no Rio de Janeiro tem se desenvolvido com recursos orçamentários próprios e do convênio fechado com o SEBRAE em meados de 2018. Considerando o período de implantação das novas cadeias atendidas entende-se que o programa permanecerá em expansão no ano de 2019.

iii - Conclusão

iii.a - Avaliação do Resultado

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

A efetividade do acompanhamento oferecido pelo SENAR-AR/RJ pode ser verificada pelos resultados positivos: aumento do número de Sindicatos Rurais parceiros, aumento do número de técnicos de campo em atendimento contínuo às propriedades rurais e aumento de produtividade e rentabilidade das unidades produtivas (quando considerados apenas dados do ano de 2018 a produção média de litros de leite/dia aumentou 73% nas propriedades atendidas pela ATEG).

iii.b - Ações Para Melhoria de Desempenho

Em 2019 buscar-se-á, através de parceria com o SENAR Administração Central ampliar o programa para a cadeia produtiva da horticultura, além de ampliar o número de técnicos capacitados tanto na metodologia da ATEG, oferecida a distância pelo SENAR Administração Central, quanto nas capacitações tecnológicas oferecidas pela parceria com a FAERJ e o SEBRAE.

Além da ampliação do Programa de ATEG para a cadeia da horticultura, planeja-se a melhoria no processo de supervisão e acompanhamento dos dados de gestão, via implementação do software de gerenciamento de dados, elaborado pelo SENAR Administração Central, SISATEG, para uso das regionais que aderiram a metodologia e realizam os atendimentos às propriedades rurais.

Outro ponto de melhoria dos processos de operacionalização do programa diz respeito ao credenciamento de técnicos de campo através de edital padrão, ambos elaborados pelos SENAR Administração Central.

3.3 - Estágio de Implementação do Planejamento Estratégico

3.3.1 - Estágio de Desenvolvimento

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

Em 2017 concluiu-se o segundo ano de desenvolvimento do Planejamento Estratégico, ajustando os focos de trabalho de acordo com a capacidade operativa da Administração Regional, com a implementação do Programa de Nivelamento das Regionais do SENAR e a integração da nova equipe de empregados do SENAR-AR/RJ.

Em 2018 todos os empregados do SENAR-AR/RJ participaram da criação de uma ferramenta de acompanhamento do Planejamento Estratégico e seus indicadores e metas. A ferramenta, disponível em rede, contém todos os objetivos estratégicos e seus desdobramentos em planos de ação e responsáveis. Além disso, são realizadas reuniões para avaliação dos indicadores e metas com a periodicidade trimestral.

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

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

Para a avaliação e revisão dos objetivos estratégicos utilizou-se de oficinas e reuniões com a equipe. A partir de 2018 uma ferramenta de controle do Planejamento Estratégico e seus desdobramentos, indicadores e metas norteou as avaliações e revisões dos objetivos.

3.3.3 - Indicadores de Desempenho Relacionados à Gestão Estratégica

À época da elaboração do Planejamento Estratégico não foram mensurados indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica. Houve uma preocupação da instituição na definição dos objetivos, mas não houve uma métrica definida para a avaliação. Os objetivos foram desdobrados em macroprocessos ou projetos e seu planejamento e execução definidos juntamente com os demais produtos da instituição.

Em 2017, foi implementado o Programa de Nivelamento das Administrações Regionais, priorizando o reforço na equipe e a melhoria dos processos administrativos e metodológicos.

No exercício de 2018, a revisão dos objetivos estratégicos permitirá a definição de indicadores associados aos objetivos estratégicos atualizados, proporcionando uma visualização mais adequada e pertinente dos resultados alcançados.

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

Os números utilizados nos indicadores, constam dos relatórios oficiais do Programa SENAR nas Nuvens e em função de mudanças de critérios de contabilização de informações constam eventos realizados fisicamente no exercício de 2017, porém finalizados com o status “Realizado” em 2018.

Indicadores de Eficácia

Para medir a eficácia de nossa execução, leva-se em consideração as metas físicas estabelecidas no Plano Anual de Trabalho para 2018 em relação ao exercício anterior. O parâmetro indicativo da meta também será demonstrado no quadro posterior.

A categoria Ensino Formal / Técnico em Agronegócio, Aprendizagem Rural e outras atividades não foram incluídas na análise dos indicadores de gestão quando em referência ao exercício anterior.

As variáveis observadas neste indicador são:

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

Número de Eventos Realizados

Tabela 08: Comparativo Entre Número de Eventos Realizados 2017/2018

Exercício / Meta	Número de Eventos Realizados						Total
	FPR	FPR/PE	PS	PS/PE	DTH	OA	
2017	350	112	39	28	06	-	535
Meta 2018	292	80	30	18	06	-	426
% Meta em Relação 2017	-16,57	-28,57	-23,07	-35,71	-	-	-20,37
2018 Realizado	412	188	66	24	25	32	747
% Atendimento da Meta	41,09	135	120	33,33	316,6	-	75,35

Fonte: SENAR-RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Tendo como base o exercício de 2017, o número de eventos planejado para 2018 foi planejado a partir das dificuldades encontradas na execução por parte dos parceiros, seja em função da regularidade fiscal e impossibilidade de formalização de Termos de Cooperação ou na adaptação dos agentes instrutores e mobilizadores no uso do sistema de cadastro nacionalizado SENAR nas Nuvens.

Houve uma retração no planejado para 2018 em relação ao exercício de 2017, o que em números gerais demonstra uma redução de 20% do planejado para período.

No que tange ao planejado e executado para o exercício, as variações foram positivas. Registrando um de total do número de eventos executado superior em 75,35% do estimado.

A vertente Outras Atividades destina-se ao enquadramento de eventos que não tem vínculo com a Formação Profissional e a Promoção Social, mas são importantes para a realização do trabalho da regional. Eventos desenvolvidos para promover a Assistência Técnica, tais como reuniões e dias de campo são exemplos do tipo de produto classificado em Outras Atividades.

Número de Participantes Nos Eventos

Tabela 09: Comparativo Entre Número de Participantes em Eventos Realizados 2017/2018

Exercício / Meta	Número de Participantes em Eventos						Total
	FPR	FPR/PE	PS	PS/PE	DTH	OA	
2017	3.383	987	390	500	178	-	5.438
Meta 2018	4.418	1.418	650	1.386	100	-	7.972
% Meta em Relação 2017	30,59	43,66	66,66	177,20	-56,17	-	46,59
2018 Realizado	4.647	4.011	1.011	982	384	588	11.623
% Atendimento da Meta	5,18	182,86	55,53	-29,14	284	-	45,79

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

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

No total de participantes estabelecido como meta para 2018, foi previsto um aumento de 46,59% em relação ao exercício de 2017. Tal aumento deve-se a mudança da base de cálculo de participantes, visto que atualmente o SENAR nas Nuvens utiliza o número de vagas máximo por evento, diferentemente do que era estabelecido anteriormente.

Tabela 10: Relação de Alunos por Evento: 2017/2018

Ano	Média de Participantes Por Evento						Total
	Número de Participantes Realizados						
	FPR	FPR/PE	PS	PS/PE	DTH	OA	
2017	11,3	16,3	18,6	21,4	18	-	13,5
Meta 2018	15,13	17,72	21,66	77	16,66	-	18,71
% Meta em Relação a 2017	33,89	8,71	16,45	259,81	-7,44	-	38,59
2018	11,27	21,33	15,31	40,91	15,36	18,37	15,55
% Atendimento da Meta	-25,51	20,37	-29,31	-46,87	-7,80	-	-16,88

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Na tabela acima, segue descrito a média de participantes por evento. Observa-se que para cada tipo de evento: Formação Profissional Rural, Programas Especiais, Promoção Social e demais, existem tipos de programação variados.

O produto com maior número de eventos, no entanto, são treinamentos de aperfeiçoamento de FPR que metodologicamente devem ter entre 10 e 15 participantes. Com a utilização do SENAR nas Nuvens, o somatório de participantes para a formulação do Plano Anual de Trabalho de 2018 contou o quantitativo de vagas máximas por plano de ação (tipo de evento) e não com a média como era estabelecido anteriormente, impactando na variação entre o comparativo de um exercício e outro.

No quadro acima, observa-se que em relação a 2017 a média de participantes prevista para 2018 era superior em 38,59%, no caso de Programas Especiais de Promoção Social, os eventos de saúde programados possuíam um número de vagas disponível superior ao praticado, elevando a variação para 259,81%.

Em relação ao planejado e executado, os números médios apresentaram uma variável negativa em função da expectativa de atingimento das vagas máximas. No total, o percentual de atendimento da meta foi de 16,88% inferior ao previsto. A variação mais expressiva pode ser observada na média de participantes dos eventos de Programas Especiais de Promoção Social, mais especificamente nos eventos de Saúde do Homem e Saúde da Mulher.

Carga Horária Total dos Eventos

Para efeito de cálculo de carga horária, foram desprezados os eventos de Outras Atividades, que por sua natureza não são eventos educativos, não havendo razão para o constarem do somatório de horas aula.

Em relação à definição da carga horária total dos eventos para a Meta do Exercício de 2018 com base no exercício anterior, a unidade previu que haveria uma redução de 28,86% da carga horária em função da redução do número de eventos.

Em relação ao planejado e executado em 2018, os resultados foram positivos, registrando um aumento de 83,05% em relação a carga horária definida para o exercício.

Tabela 11: Comparativo Entre Carga Horária Ministradas em Eventos Realizados 2017/2018

Exercício / Meta	Carga Horária Ministrada em Eventos					Total
	FPR	FPR/PE	PS	PS/PE	DTH	
2017	10.232	1.953	472	392	98	13.147
Meta 2018	6.444	2.224	388	160	136	9.352
% Meta em Relação 2017	-37,02	13,87	-17,79	-59,18	38,77	-28,86
2018 Realizado	10.984	4.211	1.282	264	378	17.119
% Atendimento da Meta	10,45	89,34	230,41	65,00	177,94	83,05

Fonte: SENAR-RJ, SENAR nas Nuvens (2018).

○ **Indicadores de Eficiência**

Relação do Número de Eventos Realizados com a Força de Trabalho

Em 2018 analisa-se a força de trabalho utilizada para realização dos eventos de Formação Inicial e Continuada, Ensino Formal e Assistência Técnica e Gerencial do SENAR.

No caso específico deste indicador, utilizou-se para fins de demonstração o quantitativo de pessoas que desempenham funções com os processos de planejamento, coordenação, acompanhamento pedagógico, supervisão, divulgação, logística, prestação de contas, cadastro e certificação das ações da unidade regional. Com o total de 21 funcionários e um prestador de serviços, realizou-se a divisão nas seguintes vertentes de trabalho: FIC – Formação Inicial e Continuada e Promoção Social, ATEG – Assistência Técnica e Gerencial e Ensino Formal.

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

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

Na Formação Inicial Continuada a medida padrão é de 70 eventos por funcionário/ano. Na análise da tabela, verificou-se que em 2018, a força de trabalho era de 98,37 eventos/funcionário/ano, aproximadamente 40% maior que a relação no exercício passado e superior a medida padrão. Na Assistência Técnica a relação entre funcionários dedicados a atividade e número de produtores atendidos está um pouco acima da medida padrão.

Tabela 12: Relação nº de Eventos / Força de Trabalho

Variável	Exercício	Medida Padrão	Unidade	Força de Trabalho (B)	Número de Eventos (A)	Relação (A/B)
FPR/PS/PE/DTH/OA	2017	70	Eventos	08	535	66,87
Ensino Formal		08	Turmas	02	16	08
ATEG		30	Produtores	03	90	30
FPR/PS/PE/DTH/OA	2018	70	Eventos	08	747	93,37
Ensino Formal		08	Turmas	02	13	6,5
ATEG		30	Produtores	03	108	36

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Relação do Número de Eventos Realizados Com o Número de Municípios

Tabela 13: Relação nº de Eventos / nº de Municípios: 2017/2018

Ano	Nº Eventos (A)	Nº Municípios (B)	Relação A / B
2017	535	71	7,73
2018	747	72	10,37
Δ %	39,62	1,01	34,15

Fonte: SENAR-RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Foram usados como parâmetro para o número de eventos as ações e atividades de Formação Profissional Rural, Promoção Social, Programas Especiais, Desenvolvimento de Talentos Humanos, Outras Atividades e Ensino Formal e o quantitativo de Municípios onde aconteceram os eventos.

Relação do Número de Participantes Aptos e Não Aptos

Na análise da avaliação de participantes, considera-se como matrícula o participante dos eventos do SENAR-AR/RJ. Para cálculo do número de eventos foram considerados os números de eventos de Formação Profissional Rural e Promoção Social.

O número de participantes, de acordo com os critérios utilizados pelo Sistema SENAR nas Nuvens são aqueles que participam de mais de 20% do evento, tendo sido considerados aptos ou não. Não entram na contagem de participantes os alunos matriculados que não cursaram efetivamente os eventos.

Para participantes concluintes, oram considerados aqueles aptos e os não aptos, pois houve dispêndio de recursos durante todo o processo.

Para melhor demonstrar a relação entre participantes e concluintes, segue abaixo o quadro com o comparativo entre 2017 e 2018 e participantes de Formação Profissional Rural e Promoção Social, bem como seus Programas Especiais.

Os números registram os participantes dos eventos em seus respectivos anos de realização, podendo divergir de resultados apresentados neste relatório que seguem os parâmetros do Sistema SENAR nas Nuvens, onde são contabilizados os eventos e participantes no registro do status realizado.

Tabela 14: Relação de Participantes Concluintes / Desistentes / Evadidos – 2017 e 2018

Exercício 2018	Concluintes	Desistentes	Evadidos
FPR	Total: 6306 Aprovados: 6197 – 98,27% Reprovados: 109 – 1,73%	466	83
PS	Total: 1228 Aprovados: 1190 – 96,91% Reprovados: 38 – 3,09	103	1

Exercício 2017	Concluintes	Desistentes	Evadidos
FPR	Total: 5303 Aprovados: 5212 – 98,28% Reprovados: 91 – 1,72	415	57
PS	Total: 1168 Aprovados: 1166 – 99,83% Reprovados: 2 – 0,17%	25	5

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

O quadro acima demonstra o extrato de participantes entre concluintes, desistentes e evadidos. Em 2018 na categoria de Formação Profissional Rural os participantes concluintes possuem o maior percentual, sendo 92% do total, os desistentes (participantes que se inscrevem e não participam da ação) correspondem a cerca de 7% do total, já os evadidos são 1,2% do total. Na categoria de Promoção Social o número de concluintes é ainda mais representativo, são 92,19% do total, já os desistentes participam com pouco menos de 7,7% e os evadidos não chegam a 1% do total de inscritos nas atividades.

O comparativo entre os exercícios não apresenta grandes variações de percentual de participação, apenas no item Promoção Social onde em 2017 o número de desistentes e evadidos foi consideravelmente mais baixo, fato que se explica em função de ações como o Prepara Jovem Rural que possuem carga horária mais extensa.

No que tange somente aos concluintes, observa-se que a média de aprovados e reprovados não sofre variações significativas do exercício de 2017 para o exercício de 2018 nos eventos de Formação Profissional Rural. Já para as atividades de Promoção Social o índice de reprovados aumentou cerca de 2%.

○ **Indicadores de Efetividade**

Pesquisa de Satisfação

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

Aproveitamento dos Assuntos	Mede o nível de aproveitamento / aprendizagem dos assuntos abordados nos eventos (Dados relativos a pesquisa de Satisfação dos Participantes, pergunta: Como foi a sua aprendizagem dos assuntos abordados no treinamento?)	Total das Respostas Positivas (Boas e Ótimas) / Total de Questões respondidas X 100	99% (Total de pesquisas respondidas nesta questão 3.912) Total de respostas boas e ótimas: 3.878
Aplicação do Conteúdo	Mede a efetividade do aproveitamento / aprendizagem (Dados relativos a pesquisa de Satisfação dos Participantes, pergunta: Qual é a importância do que você aprendeu no curso para o seu trabalho atual ou futuro?)	Total das Respostas Positivas (Boas e Ótimas) / Total de Questões respondidas X 100	100% (Total de pesquisas respondidas nesta questão 3.864) Total de respostas boas e ótimas: 3850

Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Esta pesquisa foi realizada no exercício de 2018 com 3.946 participantes de Formação Profissional Rural, imediatamente após a conclusão dos eventos. A medida padrão para este indicador era de 70% de respostas entre boa e ótima, os totais foram registrados com resultados acima do esperado, sendo 99% para aproveitamento dos assuntos e a aplicação do conteúdo nas tarefas diárias do participante.

○ **Indicadores de Economicidade**

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

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

Despesas Correntes por Hora / Aula

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

No item despesa corrente e na carga horária, também estão somados os valores recebidos em 2018 para execução do curso Técnico em Agronegócio, parceria com o SENAR Administração Central. No que tange a carga horária observa-se que foram somadas 17.063 horas de Formação Inicial Continuada (FPR, PS, Programas Especiais FPR e PS, Recursos Humanos) a 6.900 horas de Habilitação Técnica em Agronegócio.

Tabela 15: Despesas Correntes / nº Horas - Aula 2017-2018

Ano	Despesa Corrente	Nº Horas Aula*	Relação
	A	B	A/B
2017	R\$ 5.969.609,84	19.852	300,70
2018	R\$ 6.657.463,95	23.963	277,82

Despesas Correntes Por Aluno

No item despesa corrente, também estão somados os valores recebidos em 2018 para execução do curso Técnico em Agronegócio, parceria com o SENAR Administração Central. No total de alunos de 2018 também estão contabilizados os alunos (matriculas e rematrículas) no Curso Técnico em Agronegócio, correspondente a 287 alunos.

Foram considerados os valores da relação entre a despesa corrente por aluno, compatíveis com a programação disponibilizada para o público alvo do SENAR-AR/RJ.

Tabela 16: Despesas Correntes / nº de Alunos - 2017/2018

Ano	Despesa Corrente	Nº Alunos	Relação
	A	B	A/B
2017	R\$ 5.969.609,84	7.217	827,15
2018	R\$ 6.657.463,95	11.910	558,98

3.3.4 - Revisões Ocorridas no Planejamento Estratégico, Sua Descrição e Periodicidade

- Junho de 2016: Com a participação do SENAR Administração Central foi feito o primeiro ajuste do Planejamento Estratégico, ampliando os objetivos e contemplando focos essenciais ao Programa de Nivelamento das Administrações Regionais, tais como Comunicação e Arrecadação.
- Julho de 2017: Com a participação apenas dos responsáveis pelos Focos Estratégicos foram revisados todos os macroprocessos, suprimindo aqueles que não seriam possíveis de aplicabilidade no momento.
- Abril a dezembro de 2018: Utilização de ferramenta de controle do Planejamento Estratégico e seus desdobramentos (macroprocessos/planos táticos), acompanhamento de metas e indicadores de cada objetivo estratégico, com envolvimento de todos os funcionários.

3.3.5 - Envolvimento da Alta Direção (Diretores)

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

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

3.3.6 - Alinhamento das Unidades ao Planejamento Estratégico

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

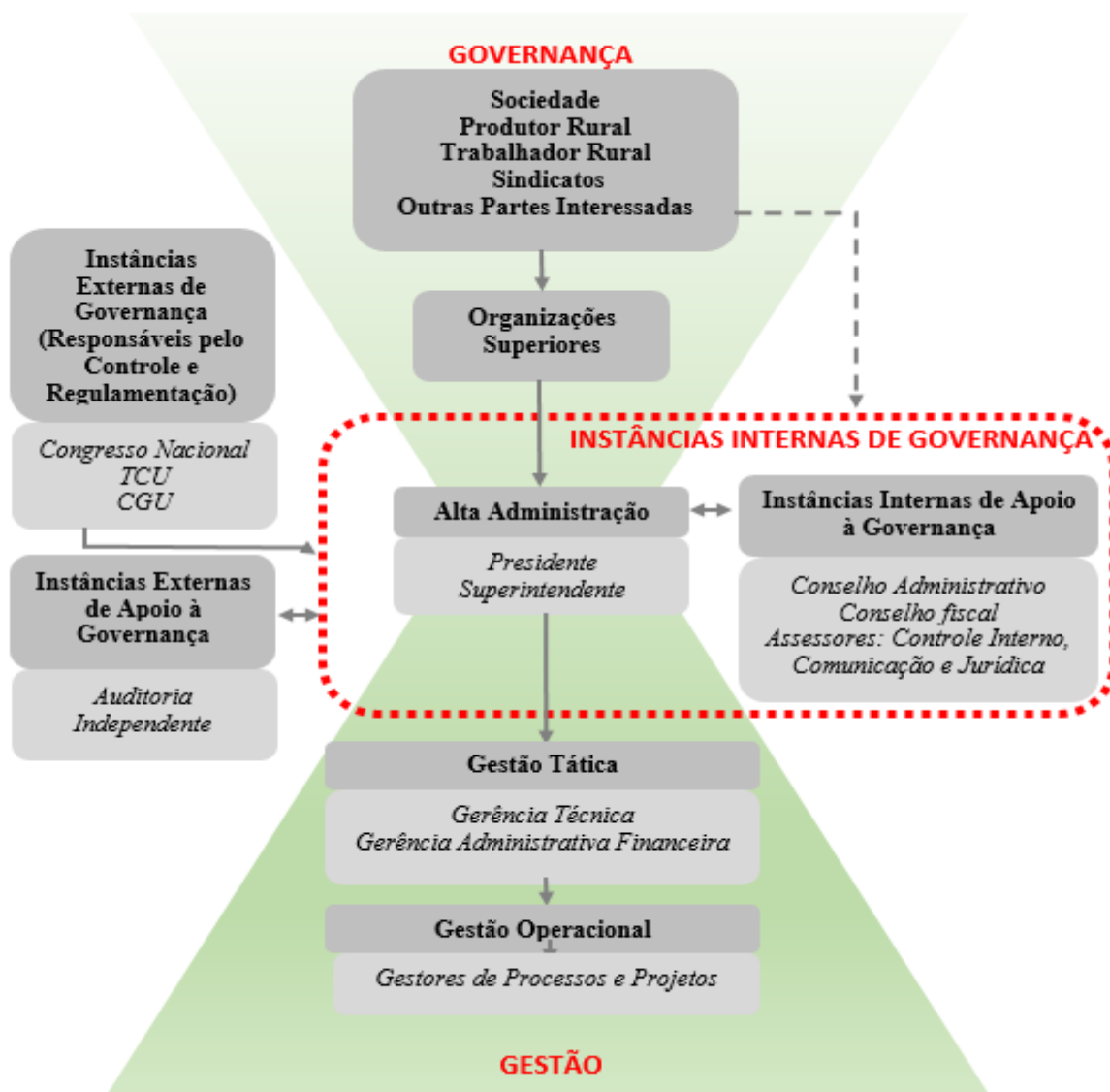
3.3.7 - Principais Dificuldades e Mudanças Previstas

As dificuldades mensuradas na utilização do Planejamento Estratégico foram sanadas com ferramentas de acompanhamento e avaliação, bem como uma maior participação de todos os funcionários na consecução dos objetivos e metas.

Em 2019 um novo Planejamento Estratégico será elaborado, tendo como balizador as diretrizes do SENAR no Brasil e as tendências da educação profissional e assistência técnica e gerencial.

4 – Governança

4.1 - Descrição das Estruturas de Governança



A Administração Regional do SENAR-AR/RJ está inserida numa estrutura de governança, compostas pelo Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Superintendência, apresentando-se a base normativa, as atribuições e as formas de atuação da seguinte maneira:

Conselho Administrativo

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

Base Normativa: Seção I do Regimento Interno do SENAR.

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

- Fixar a política de atuação da Administração Regional e estabelecer as normas operacionais que regerão suas atividades, bem como fazer obedecer às diretrizes gerais.
- Aprovar os planos anuais e plurianuais de trabalho e os respectivos orçamentos, encaminhando-os à Administração Central para consolidação.
- Aprovar o Balanço Geral, as demais demonstrações financeiras, o Parecer do Conselho Fiscal Regional e o Relatório Anual das Atividades e encaminhá-los à Administração Central para consolidação.
- Aprovar o plano de cargos, salários e benefícios, o quadro de pessoal e a tabela de remuneração correspondente.
- Decidir, com base em parecer interno, a aquisição, alienação, cessão ou gravame de bens imóveis.
- Autorizar a assinatura de convênios, contratos e ajustes ou outros instrumentos jurídicos.
- Fixar as atribuições do Presidente do Conselho Administrativo, além das estabelecidas no Regimento Interno.
- Fixar outras atribuições do Superintendente além das estabelecidas no Art. 14 do Regimento Interno do SENAR-AR/RJ e as atribuições dos demais órgãos da Entidade.
- Aplicar as penalidades disciplinares a seus membros, inclusive suspensão ou cassação do mandato, conforme a natureza, repercussão e gravidade da falta cometida, ressalvado o amplo direito de defesa.
- Fixar o valor do jeton e das diárias para os membros do Conselho Fiscal Regional.
- Fixar o valor subsídio do Presidente do Conselho Administrativo, e da verba de representação da Presidência, cuja aplicação deverá ser devidamente comprovada.
- Estabelecer o limite máximo de remuneração do Superintendente.
- Fixar o jeton e as diárias de seus membros.
- Aprovar o seu Regimento Interno e o da Superintendência, no qual deverá constar a estrutura organizacional e suas principais funções.
- Solucionar os casos omissos no Regimento Interno.

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

Conselho Fiscal

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

Base Normativa: Seção IV do Regimento Interno do SENAR.

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

- Acompanhar e fiscalizar a execução financeira e orçamentária, observado o contido no Relatório de Atividades e Pareceres da Auditoria Independente.
- Examinar e emitir pareceres sobre o balanço geral e demais demonstrações financeiras.
- Contratar perícias e auditores externos, sempre que esses serviços forem considerados indispensáveis ao bom desempenho de suas funções.
- Elaborar o seu Regimento Interno, respeitados os princípios preestabelecidos, bem como as Normas de Funcionamento do Conselho Fiscal da Administração Central.
- O Conselho Fiscal Regional poderá atender a consultas encaminhadas pelo Superintendente sobre assuntos de interesse do SENAR Administração Regional do Rio de Janeiro.
- O conselho fiscal Regional, no exercício de suas atribuições, poderá requisitar o comparecimento de técnicos da Superintendência às reuniões, para esclarecimentos necessários ao exame e decisão das matérias de competência do Colegiado.
- O Conselho Fiscal Regional, quando achar conveniente, solicitará ao Superintendente a realização de auditorias, inclusive a contratação de firma particular legalmente habilitada para esse fim, sem prejuízo de iniciativa nesse sentido do Conselho Administrativo, do Presidente do Conselho Administrativo ou do Superintendente.

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

Superintendência

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

Base Normativa: Seção II do Regimento Interno do SENAR.

Atribuições: é o órgão de execução da Administração Regional, consoante as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Administrativo, com a execução das seguintes atividades:

- Organizar, administrar e executar no âmbito do Estado do Rio de Janeiro o ensino da Formação Profissional Rural e Promoção Social dos trabalhadores rurais e dos trabalhadores das agroindústrias que atuam exclusivamente na produção primária de origem animal e vegetal.
- Assessorar empresas ou pessoas físicas a elas assemelhadas na elaboração e execução de programas de treinamento e na realização de aprendizagem metódica ministrada no próprio emprego.
- Com base nos princípios da livre iniciativa e da economia de mercado, estabelecer e difundir metodologias adequadas à Formação Profissional Rural e Promoção Social do trabalhador rural.
- Exercer a coordenação, supervisão e fiscalização da execução dos programas e projetos de Formação Profissional Rural e Promoção Social Rural no Estado do Rio de Janeiro.
- Prestar assessoria a entidades governamentais e privadas relacionadas com a formação de profissionais rurais e atividades semelhantes.

- Articular com órgãos e entidades públicas ou privadas, estabelecendo instrumentos de cooperação.
- Encaminhar à Secretaria Executiva, relatório semestral de execução, com base no Plano Anual de Trabalho.
- Dirigir, ordenar e controlar as atividades técnicas e administrativas da Administração Regional, praticando os atos pertinentes de sua gestão.
- Assinar, juntamente com o Presidente do Conselho Administrativo, os cheques e documentos de abertura e movimentação de contas bancárias, ou com servidor especialmente designado pelo Presidente do Conselho Administrativo.
- Cumprir e fazer cumprir as normas em vigor da Administração Regional, do Conselho Administrativo ou do seu Presidente.
- Admitir os empregados, promover, designar, licenciar, transferir, remover e dispensar.
- Encaminhar ao Conselho Administrativo, através do Presidente, as propostas dos orçamentos Anuais e Plurianuais e Balanço Geral, demais demonstrações financeiras, o Parecer do Conselho Fiscal Regional e o relatório anual de atividades.
- Secretariar as reuniões do Conselho Administrativo.
- Elaborar e submeter ao Presidente do Conselho Administrativo os projetos de atos e normas cuja decisão escape a sua competência.
- Expedir instruções de serviço visando o cumprimento eficiente dos objetivos do SENAR e das normas editadas pelo Conselho Administrativo.

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

Comitê de Auditoria / Unidade de Auditoria Interna / Sistema de Correição

A unidade jurisdicionada do SENAR-AR/RJ não possui em sua composição interna Comitê de Auditoria, Unidade de Auditoria Interna e um Sistema de Correição embora receba assessoramento da Unidade de Auditoria presente no SENAR Administração Central para todas as questões relacionadas a essas instâncias.

Comitês de Apoio à Governança

Embora o SENAR-AR/RJ não possua um comitê de apoio à governança, a regional possui, na sua estrutura hierárquica, assessores que oferecem apoio à governança, gerenciados pela superintendência, desenvolvendo as seguintes atividades:

- Comunicação: realiza atividades focadas em gestão das mídias, identidade visual, material de divulgação impresso institucional, oficina de comunicação institucional e produção de conteúdo.
- Controle Interno: desenvolve atividades relacionadas a arquitetura, prestação de contas, planejamento estratégico, plano de ação, indicadores de desempenho, controles, contratos e convênios, licitações, processos internos, gestão de documentos, canais de comunicação e processos seletivos.

- Jurídico: exercita atividades relacionadas a gestão documental de protocolos de mútua cooperação e de licitações e contratos administrativos, processos judiciais e transparência.

Estruturas de Governança Externas

Além disso, o SENAR-AR/RJ recorre a auditoria independente, como estrutura de apoio à governança, a fim de dar suporte ao Conselho Administrativo e Conselho Fiscal para aprovação das prestações de contas.

4.2 - Gestão de Riscos e Controles Internos

4.2.1 - Avaliação da Qualidade e da Suficiência Dos Controles Internos

Os controles internos estabelecidos pelo regional apoiam na execução de diversas atividades como: estrutura normativa, processos internos, estrutura organizacional, planejamento estratégico, planos de ação, indicadores de desempenho, contratos e convênios, licitações, gestão de documentos, canais de comunicação e processos seletivos. O objetivo desses controles internos é contribuir para a geração de melhores resultados no desenvolvimento do negócio. Destaca-se a relevância dos controles nas seguintes áreas:

Ambiente de Controle

Busca incentivar a manutenção de um ambiente íntegro, ético e estimulante para a aplicação das competências de cada funcionário, alinhando as responsabilidades e atribuições de cada indivíduo, favorecendo o uso de ferramentas de controle de forma contínua. Além disso, o ambiente de controle possui o intuito de criar a cultura da gestão de riscos, do gerenciamento padronizado, da organização eficiente e da alocação adequada dos recursos com o objetivo maior de aumentar a efetividade dos processos.

Avaliação de Risco

Ainda não há uma aplicação real e sistemática para a avaliação de riscos em todos os processos do SENAR-AR/RJ embora haja a pretensão de materializar metodologias adequadas a realidade da regional para fortalecer os processos de trabalho da equipe com base na gestão de riscos.

Atividade de Controle

As atividades de controle desenvolvidas pelo SENAR-AR/RJ visam um fluxo de processos simplificado e prático baseado na metodologia PDCA e na sua estrutura normativa com o uso de ferramentas administrativas e tecnológicas de forma sistemática direcionadas aos objetivos do planejamento estratégico da instituição. As atividades de controle envolvem a análise de planos de ação, o desenvolvimento de metas por área de atuação e a mensuração dos indicadores de resultados visando os ajustes necessários durante o exercício e a aplicação de boas práticas de retroalimentação dos processos.

As atividades de controle desenvolvidas recebem o apoio norteador de portarias, resoluções, instruções de serviços, manuais e formas de padronização de procedimentos advindas do SENAR Administração Central a fim de suplementar as atividades internas de controle para contribuir com o atingimento dos objetivos da organização.

Informação e Comunicação

O processo de comunicação interno é pautado no respeito a classificação das informações quanto a relevância, sigilo e nível crítico do assunto abordado. Esse processo é realizado através do uso de tecnologias e, pelo fato da regional possuir uma estrutura enxuta e estar concentrada quase que na sua totalidade em um ambiente único, a transmissão e/ou o repassa de normativas, atualizações, decisões estratégicas e todos os facilitadores para a execução da rotina administrativa e operacional da equipe do SENAR-AR/RJ, é considerada como eficiente.

Monitoramento

Durante o desempenho da rotina da filial, a equipe se reporta aos gestores nos casos de inconsistência na aplicação das normas, falha em processos, não conformidade em atividades segundo os padrões estabelecidos ou em qualquer desvio identificado. Com isso, as correções podem ser aplicadas em prol de se manter a qualidade ideal nos controles internos.

4.2.2 - Avaliação dos Controles Internos Pelo Chefe da Auditoria Interna

Embora a regional não possua uma auditoria interna, a alta direção considera que o processo de implantação de controles internos na regional do SENAR-AR/RJ faz uso de ferramentas tecnológicas de apoio além das fornecidas pelo SENAR Administração Central buscando o enquadramento a realidade da filial. Considerando-se a implantação dos controles internos não alcançou a sua totalidade na regional e destacando-se a necessidade de aperfeiçoamento constante, tem-se verificado que o nível de confiança é adequado e que há uma considerável contribuição dos controles ao desenvolvimento dos indicadores da instituição e nos resultados obtidos.

5 - Relacionamento Com a Sociedade

5.1 - Canais de Acesso do Cidadão

5.1.1 - Ouvidoria: Estrutura e Resultados

A regional não possui uma estrutura de ouvidoria disponível para atender a sociedade.

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



Informações Sobre o Atendimento			
Natureza da Demanda	Quantidade de Solicitações	Atendidas	Atendidas no Prazo de 5 Dias
Denúncias	00	00	Sim
Reclamações	01	01	Sim
Sugestões	00	00	Sim
Perguntas	120	120	Sim
Total	121	121	---

Canais de Acesso do Cidadão

O SENAR-AR/RJ possui alguns canais de comunicação com o seu público alvo com o intuito de apoiar os casos de reclamações, dúvidas e sugestões.

1. Portal SENAR-AR/RJ

O portal www.senar-rio.com.br apresenta, além das informações institucionais, diversas informações a respeito de agentes e parceiros, arrecadação, atos constitutivos, gestão institucional, transparência, agenda de eventos, cursos oferecidos, programas e notícias relevantes para a sociedade.

2. Endereço Físico / Contato Telefônico e Eletrônico

A regional disponibiliza, no site oficial da instituição, o endereço físico e os telefones para contato destinados ao seu público alvo, além do e-mail senar@senar-rio.com.br para acolhimento às necessidades dos cidadãos. Além do e-mail, o usuário pode optar pelo espaço “Entre em Contato” para a manifestação de qualquer reclamação, dúvida e sugestão.

3. Redes Sociais

Nas redes sociais, o SENAR-AR/RJ divulga suas ações e eventos oferecendo um contato mais interativo com a população através das seguintes mídias:

- Facebook: <https://www.facebook.com/SenarRiodeJaneiro/>
- Instagram: <https://www.instagram.com/senarrj/>

Resultados Gerenciais e Estatísticos

Os contatos realizados pelo cidadão através Canal “Entre em Contato” e pelo e-mail senar@senar-rio.com.br geraram 120 atendimentos classificados como dúvidas a respeito dos seguintes assuntos: cursos e treinamentos, execução de eventos, programas específicos, solicitação de oportunidades de emprego ou prestação de serviços, processo seletivo para instrutores e temas relativos a arrecadação. Todos os e-mails foram respondidos em até 5 dias com poucos casos de prolongamento da dúvida. Foi gerada apenas uma reclamação devido a uma falha de comunicação gerada no canal telefônico que foi prontamente esclarecida. Não houve denúncia ou sugestão recebida por esses canais em 2018.

Os resultados obtidos apresentam informações importantes e refletem a demanda por informação e o interesse apresentados pelo público alvo da regional. Destaca-se a necessidade de continuar o trabalho de estreitamento do vínculo e o fortalecendo das relações com a sociedade. Acredita-se que o desde o início do controle desses meios de relacionamentos, os impactos gerados podem ser classificados como positivos de imediato além de gerar frutos benéficos a longo prazo. Não há um comparativo dos resultados de 2018 com o exercício de 2017.

Planejamento de Alterações

Além de continuar aperfeiçoando o controle dos meios de relacionamento com a sociedade, o SENAR-AR/RJ pretende estudar a possibilidade de criar um controle para o atendimento telefônico realizado com os trabalhadores e produtores rurais e suas famílias.

5.2 - Mecanismos de Transparência Sobre a Atuação da Unidade

Acesso às Informações da Entidade		
Outros Documentos	Endereço Para Acesso	Periodicidade de Atualização
Mapa Estratégico	http://www.senar-rio.com.br/plano-estrategico-2016-2019-2/	Anual
Planejamento Estratégico	http://www.senar-rio.com.br/plano-estrategico-2016-2019-2/	Anual
Relatórios de Evolução dos Objetivos Estratégicos	---	---
Indicadores de Desempenho Utilizados na Gestão	---	Semestral / Anual
Balancos Financeiros e Orçamentários	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-do-exercicio-de-2018/	Trimestral e Anual
Relatórios de Gestão	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/relatorio-de-gestao/	Anual
Relatórios de Auditoria de Gestão	---	---
Estrutura Organizacional	http://www.senar-rio.com.br/organograma/	Quando houver alteração
Organograma	http://www.senar-rio.com.br/organograma/	Quando houver alteração
Regimento Interno	http://www.senar-rio.com.br/sobre-o-senar/atos-constitutivos/	Quando houver alteração

5.3 - Avaliação dos Produtos e Serviços Pelos Cidadãos-usuários

Documentos	Endereço Para Acesso	Periodicidade da Atualização
Pesquisa de Satisfação	-	-
Outros Mecanismos Para Medir a Satisfação do Público Com os Produtos e Serviços	http://www.senar-rio.com.br/contato/	-

5.3.1 - Satisfação dos Cidadãos-Usuários ou Clientes

Com objetivo de medir o impacto da satisfação nas atividades diárias dos participantes, após conclusão dos eventos de aperfeiçoamento de Formação Profissional Rural e alguns eventos de Promoção Social, promovidos pelo SENAR-AR/RJ, são aplicadas pesquisas de satisfação dos participantes, sendo que o período de apuração se estendeu durante o exercício de 2018. Das

pesquisas extrai-se a qualidade da operacionalização das atividades da regional e o nível satisfação do participante.

O público alvo envolveu os concluintes nas ações ofertadas, tendo uma amostra de 3.947 participantes. A metodologia de abordagem utilizada foi o questionário de avaliação impresso, documento padrão disponível no sistema SENAR nas Nuvens.

Como metodologia de avaliação foi utilizado um questionário contendo 13 perguntas fechadas com a possibilidade de respostas na escala de 0 a 4, sendo: 0 – não aplicável, 1 – ruim, 2 – regular, 3 – bom e 4 – ótimo.

Duas das perguntas são referentes a satisfação do cliente e as demais referentes a operacionalização do evento. Os resultados abaixo demonstrados referem-se ao segundo grupo descrito.

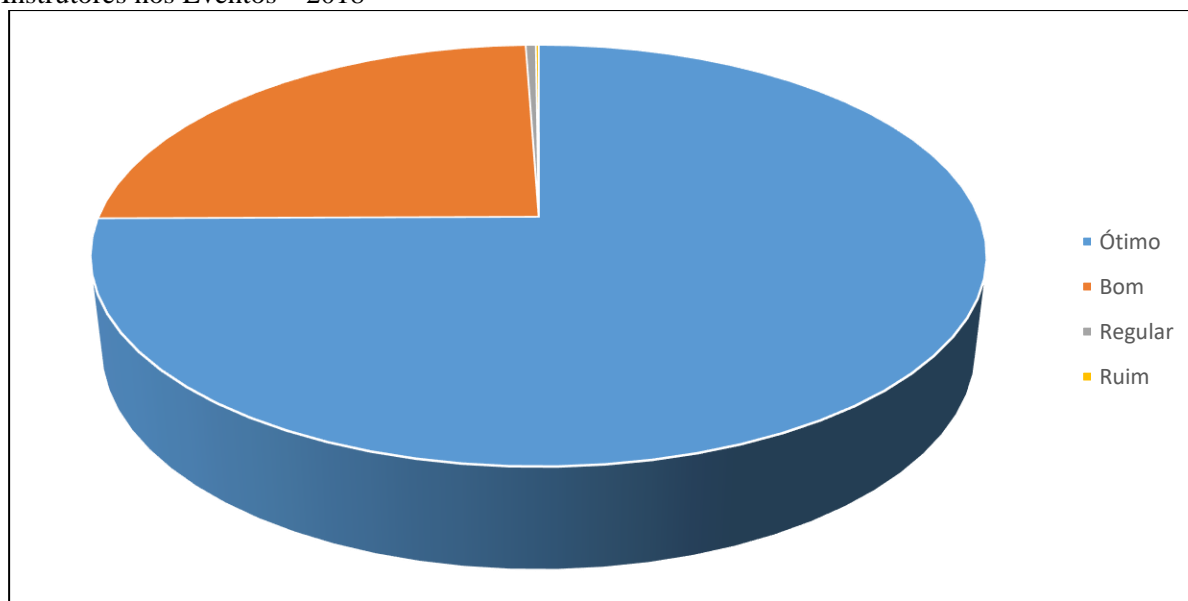
De maneira generalizada, considerando as avaliações de FPR e PS, quase a totalidade dos participantes consideram o tempo de duração dos eventos adequados, visto que cerca de 98% avaliaram este ponto como ótimo ou bom.

Quanto ao instrutor foram realizados questionamentos quanto a: pontualidade, a disposição para esclarecer dúvidas, o estímulo para participação da turma e para atividades práticas, as atividades realizadas pelo instrutor, o domínio e a capacidade de transmissão do conhecimento pelo instrutor.

Os resultados evidenciam que os instrutores do SENAR-AR/RJ cumprem os horários estabelecidos com pontualidade (76,57% - ótimo; 23,02% - bom).

Os demais itens, voltados para as práticas educacionais aplicadas pelo instrutor nos eventos, apesar de satisfatórios, evidenciam a necessidade de acompanhamento da supervisão e atualização constantes, visando sempre a qualidade dos processos educacionais.

Gráfico 14: Satisfação dos Clientes / Participantes em Relação as Práticas Educacionais Aplicadas Pelos Instrutores nos Eventos – 2018



Fonte: SENAR-AR/RJ, SENAR nas Nuvens (2018)

Em média, cerca de 74,94% dos participantes consideram a disposição para esclarecer dúvidas, o estímulo para participação da turma e para atividades práticas, as atividades realizadas pelo instrutor, o domínio e a capacidade de transmissão do conhecimento pelo instrutor como ótimas, 24,57% como boas e 0,49% como regulares ou ruins.

Os recursos didáticos, disponibilizados para os cursos, em sua maioria cartilhas elaboradas pelo SENAR Administração Central, tiveram avaliação satisfatória, sendo consideradas ótimas (51,24%) ou boas (43,45%).

Por fim, foram avaliados também itens estruturais, como os acessos e os locais de realização dos cursos. O item de avaliação dos acessos aos locais de treinamento recebeu o maior número de avaliações regulares ou ruins registrando um percentual de 5,31 de insatisfação dos participantes.

Os locais de realização, entretanto, receberam avaliação como satisfatórios visto que mais de 98% dos participantes julgaram como bom ou ótimo.

A partir dos dados apresentados conclui-se que a operacionalização dos eventos se encontra em um nível de qualidade satisfatório, devendo a administração regional sempre empenhar recursos para manter ou melhorar a execução das ações de FRP e atividades da PS.

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

Além das avaliações dos produtos de FPR e PS acima citadas, o Programa Especial Negócio Certo Rural (NCR), executado em parceria com o SEBRAE, realiza a medição da satisfação dos participantes através de dois de dois questionários, de avaliação do participante e avaliação das consultorias.

O NCR possibilita o desenvolvimento de competências indispensáveis ao produtor rural, tornando-o forte candidato ao empreendedorismo bem sucedido, com redução significativa de riscos provenientes da má gestão da propriedade.

Assim, por meio de conteúdos técnicos disseminados entre os produtores rurais e seus familiares, quando implementados pelos mesmos, resulta em ganhos econômicos e sociais, na forma de empreendedorismo consciente, aumento de renda, e conseqüentemente, da qualidade de vida.

O Programa é composto por cinco encontros de 8 horas, e duas consultorias individualizadas aos participantes, a primeira em sala de aula, e a segunda na propriedade rural do participante, impactando diretamente na qualidade do produto ofertado e nos resultados dos egressos.

Foram utilizados 02 (dois) questionários de avaliação para captação junto aos participantes de cada turma. Os questionários foram aplicados em dois momentos distintos – ao final do quinto encontro presencial, em sala de aula, e posteriormente, logo após a consultoria recebida na propriedade.

Assim, os participantes tiveram a oportunidade de registrar suas percepções em relação à metodologia do Programa Negócio Certo Rural e demais aspectos a ele relacionados.

No primeiro momento são avaliadas as ações previstas na execução do NCR, e no segundo momento as ações de consultoria realizadas em sala e em campo.

Todas as avaliações são anônimas, não permitindo a identificação do respondente. O instrutor da turma tem a atribuição de recolher os questionários e encaminhá-los para o Gestor Regional do Programa. Este, por sua vez, insere as respostas dos questionários em um sistema disponibilizado na WEB pela Administração Central do SENAR. Para a realização da coleta de dados utilizou-se o software *Survey Monkey* e para a tabulação e análise fez-se uso do software *IBM Cognos Analytics*.

Os resultados da pesquisa realizada no Estado do Rio de Janeiro referem-se ao período de execução de 10/03/2018 a 30/12/2018. Durante este período foram aplicados 79 questionários de avaliação respondidos pelos participantes ao final do curso presencial. E, no segundo momento, mais 115 questionários respondidos com relação à consultoria realizada na sala de aula e em suas propriedades.

Ressalvadas as características do método empregado para a coleta de dados e registro das respostas à distância, feito por colaborador do SENAR por meio de acesso a sistema disponível na WEB, considera-se satisfatória a quantidade e qualidade dos questionários respondidos para a análise dos resultados.

Os impactos deste produto para os beneficiários podem ser sentidos à medida que 87% dos participantes elaborou o Plano de Negócios (produto final dos treinamentos) para uma possível implementação em sua propriedade.

Destes 100% aprovou a qualidade da consultoria recebida em sala e na propriedade e afirmou que a consultoria ajuda na implementação do Plano, cumprindo assim o propósito de empreendedorismo do Programa.

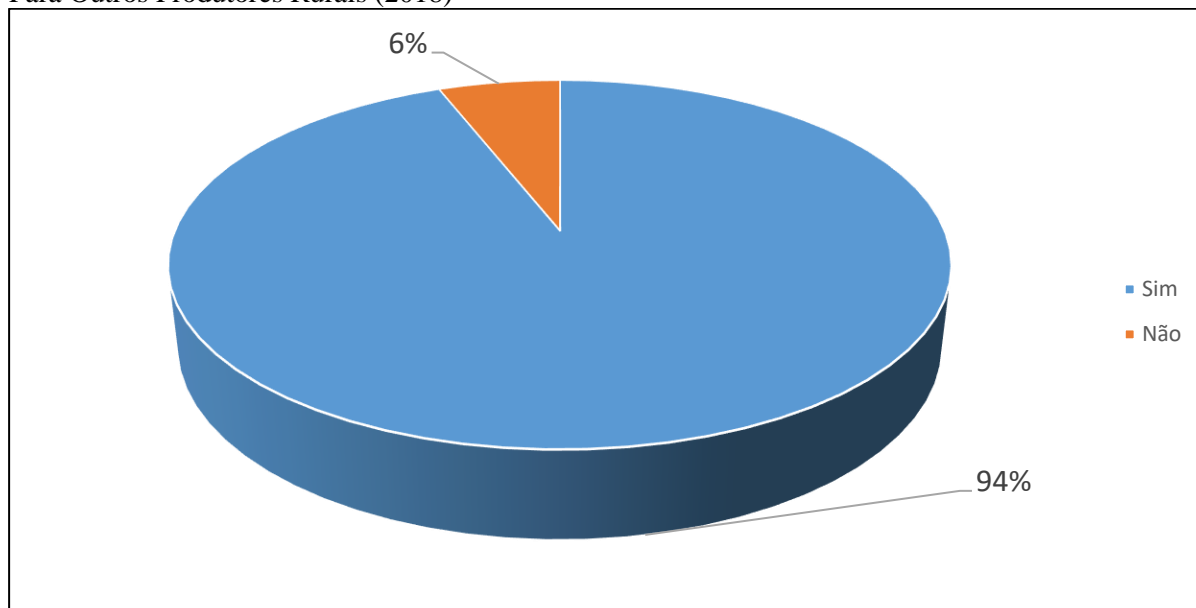
Tabela 17: Avaliação do Participante Quanto à Qualidade da Consultoria

Resposta	Qualidade da Consultoria em Sala	Qualidade da Consultoria na Propriedade	Sua Expectativa Quanto ao Conteúdo Abordado	Aproveitamento das Consultorias Por Você e Sua Família
Ótimo + Bom	100%	100%	100%	100%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: Avaliação do Programa NCR (2018)

A totalidade de respondentes observou a necessidade de realização de outros cursos do SENAR. Além disso, 94% dos respondentes afirmam que recomendaria o Programa Negócio Certo Rural para outros produtores rurais.

Gráfico 15: Porcentagem de Participantes o Programa Negócio Certo Rural Que Recomendaria o Curso Para Outros Produtores Rurais (2018)



Fonte: Avaliação do Programa NCR (2018)

A porcentagem de 100% de aproveitamento das consultorias pelo participante e sua família permitem aferir que os impactos do programa sobre os produtores rurais atendidos são positivos.

Seguem abaixo alguns depoimentos acerca dos motivos pelos quais a consultoria contribuiu para a implementação do Plano de Negócio:

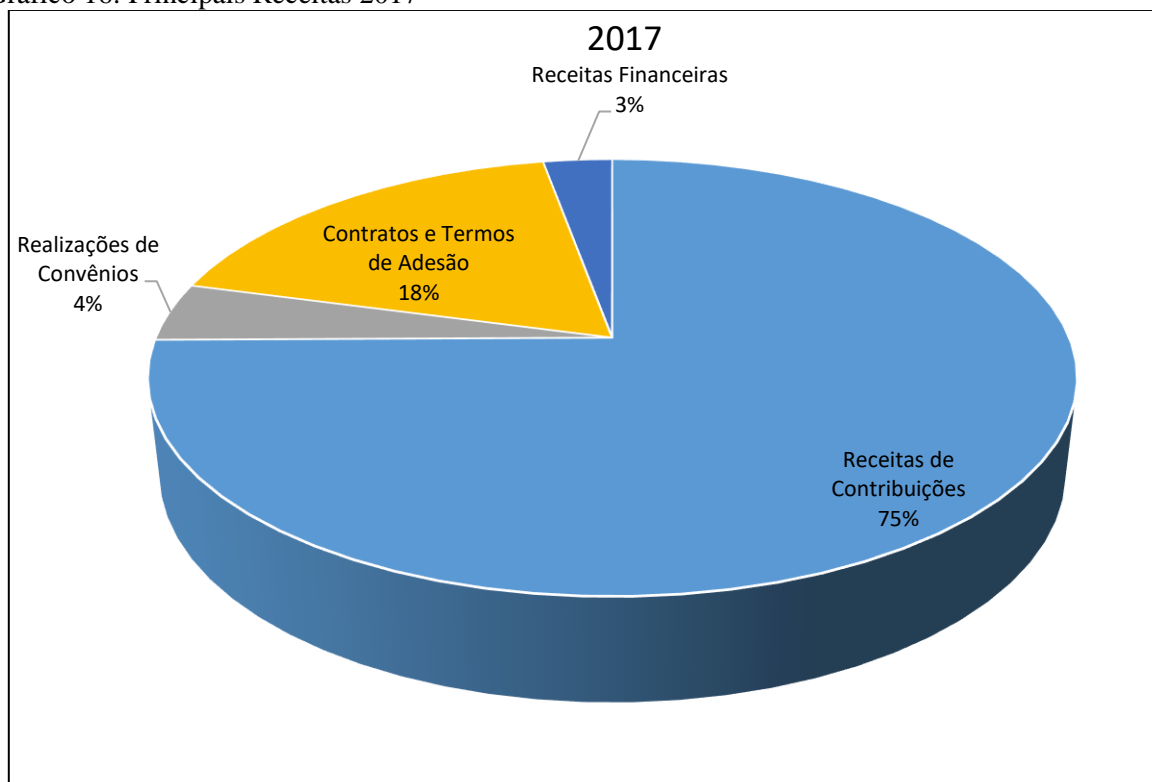
- “A consultoria ajuda a levar o negócio em diante”.
- “A consultoria foi importante para melhorar no funcionamento das entradas e saídas das minhas mercadorias, ampliou o meu conhecimento sobre os cuidados, as melhorias que devo fazer para melhorar os produtos que tenho no meu sítio”.
- “Adquiro conhecimento e visão do que devo fazer para ter um negócio produtivo. Pretendo iniciar o negócio de apoio a atividade fim. Hidroponia - apoio. Granja postura - renda de subsistência”.
- “Ajudou no planejamento dos negócios aproximando as propostas do plano da execução dos mesmos”.
- “Aqui foi possível visualizar melhor e abordar mais, tive outras ideias para agregar valores”;
- “Estamos em fase de implementação do negócio, a partir do controle mais elaborado estamos tendo uma melhor visão do caminho a percorrer”.
- “Minha propriedade foi adquirida recentemente e eu estava muito confusa de qual atividade seria desenvolvida. O curso me possibilitou parar, pesquisar, me aprofundar e de fato construir um Plano de Negócios que irei implementar”.
- “Porque foi importante para avaliar a nossa prática buscando aperfeiçoamento para atingir melhores resultados”.
- “Porque nos fez refletir sobre a importância de buscar melhorias de nossas práticas contribuindo para o desenvolvimento em todos os aspectos”.
- “Porque tirou um monte de dúvidas me incentivando a ter meu primeiro negócio e também me incentivou a ter uma fonte de renda”.

6 - Desempenho Financeiro e Informações Contábeis

6.1 - Desempenho Financeiro do Exercício

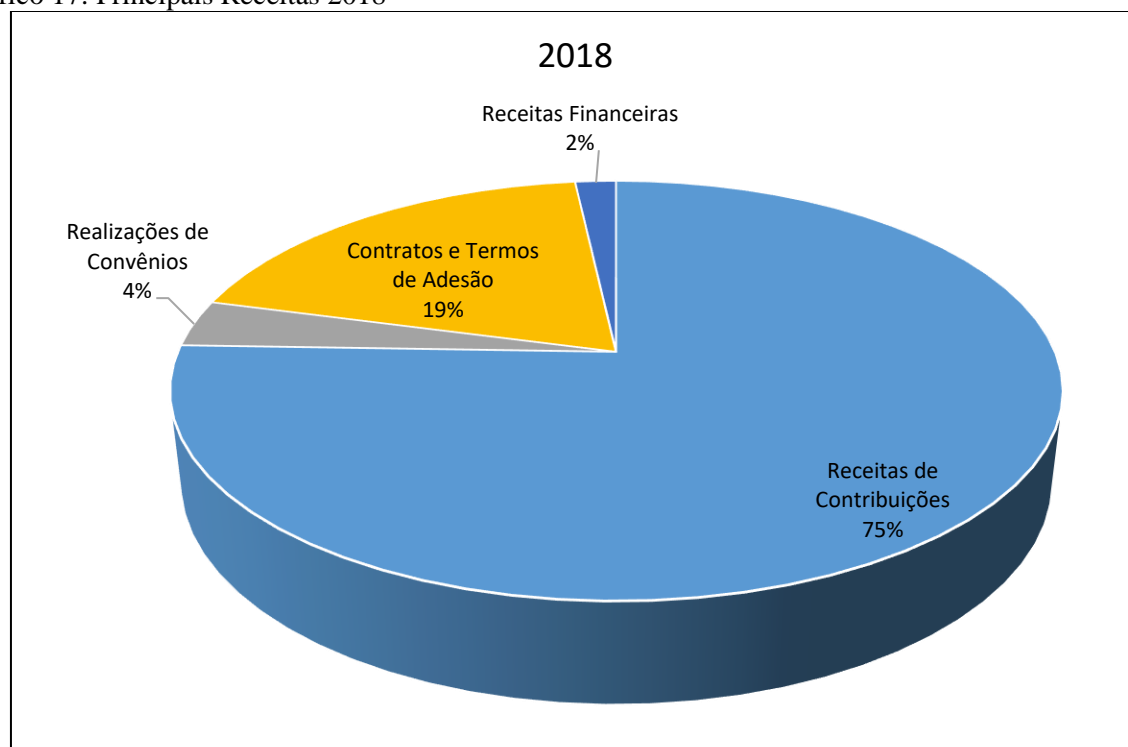
O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro tem como principal fonte de receita a contribuição compulsória de produtores rurais tanto sobre a comercialização de produtos agropecuários quanto sobre a folha de pagamento da empresa rural, tendo como complemento nas receitas a captação de recursos financeiros de terceiros, provenientes da celebração de contratos, convênios ou termos de parceria para realização de atividades finalísticas em comum na capacitação e assistência ao produtor e trabalhadores rurais do Rio de Janeiro. Os recursos são mantidos em bancos oficiais e as aplicações financeiras possuem característica de liquidez imediata com baixo risco.

Gráfico 16: Principais Receitas 2017



Fonte: TOTVS Contabilidade

Gráfico 17: Principais Receitas 2018



Fonte: TOTVS Contabilidade

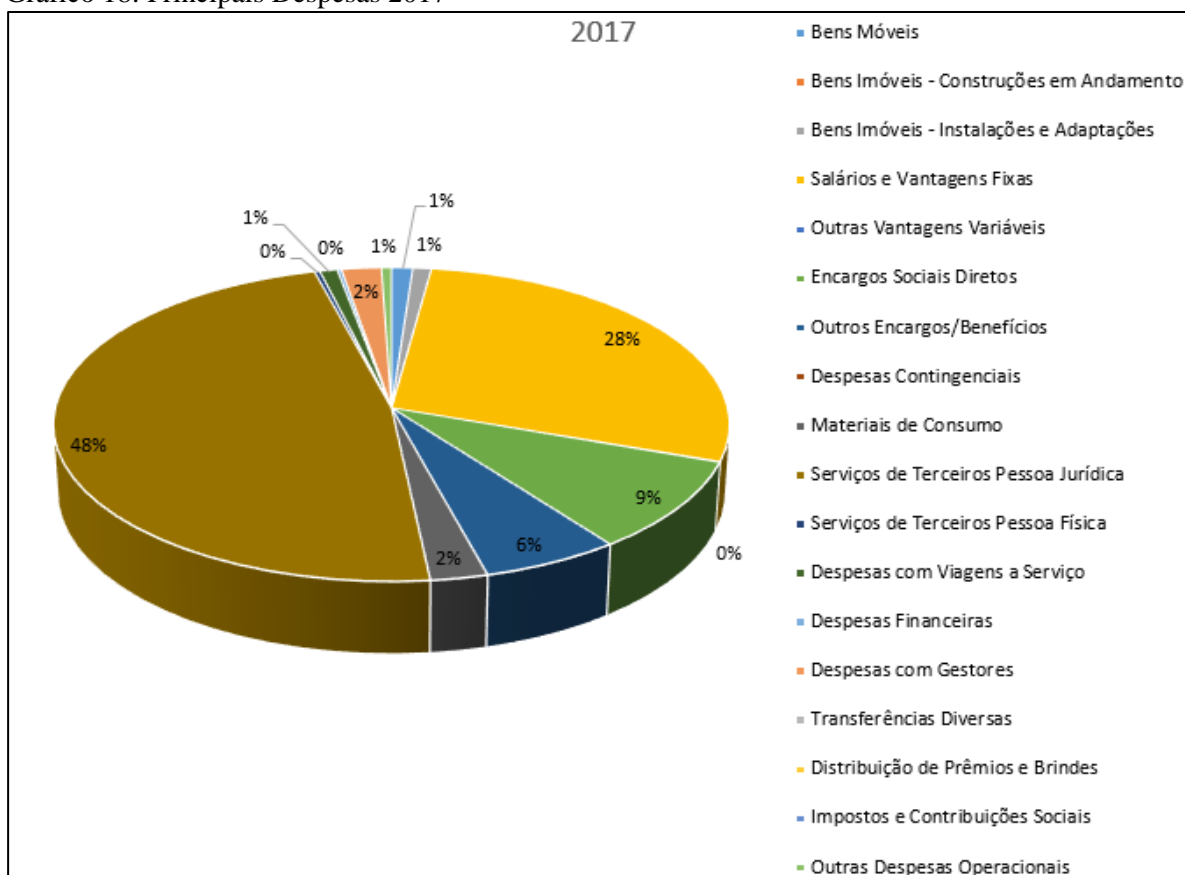
Quadro 07: Principais Receitas

Principais Receitas (em milhares de reais)	Realizada 2017	Realizada 2018	Proposta Orçamentária 2018
Receitas de Contribuições	4.509.770,31	5.178.745,93	5.398.000,00
Receitas de Serviços	-	-	-
Realizações de Convênios	260.601,72	247.367,79	208.600,00
Contratos e Termos de Adesão	1.083.711,06	1.310.107,59	1.631.100,00
Receitas Financeiras	172.231,79	120.943,69	170.300,00
Outras Receitas	-	68.787,61	12.000,00
Total	6.026.314,88	6.925.952,61	7.420.000,00

Fonte: TOTVS Contabilidade

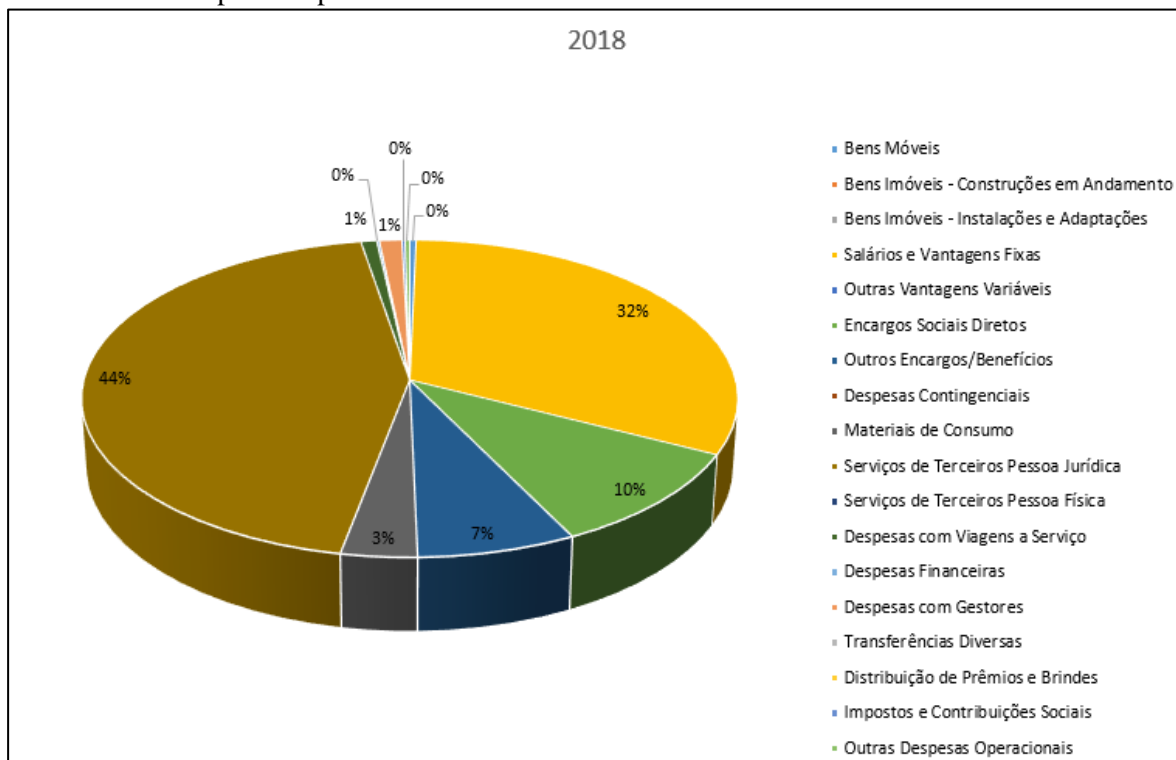
O total da Receita de 2018 teve uma variação percentual positiva de 14,92 % em comparação com 2017. A previsão para 2019 é aproximar dos nove pontos percentuais em relação ao ano anterior. Como pode ser observado no gráfico acima, 75% das receitas arrecadadas são oriundas de recursos próprios e 25% divididos entre recursos de Contratos e Termos de Adesão, Convênios e Receitas Patrimoniais.

Gráfico 18: Principais Despesas 2017



Fonte: TOTVS Contabilidade

Gráfico 19: Principais Despesas 2018



Fonte: TOTVS Contabilidade

Quadro 08: Comparativo Entre Número de Eventos de Desenvolvimento de Talentos Humanos, Com Base no Previsto e Realizado de 2017 e 2018 e a Meta Para 2019

Principais Despesas (em milhares de reais)	Realizada 2017	Realizada 2018	Proposta Orçamentária 2019
Bens Móveis	69.165,07	23.495,39	184.000,00
Bens Imóveis - Construções em Andamento	-	-	-
Bens Imóveis - Instalações e Adaptações	60.813,00	-	-
Salários e Vantagens Fixas	1.754.855,49	2.139.087,29	2.362.500,00
Outras Vantagens Variáveis	4.485,44	-	-
Encargos Sociais Diretos	579.985,20	676.478,88	677.700,00
Outros Encargos/Benefícios	371.448,85	467.233,64	432.000,00
Despesas Contingenciais	-	-	-
Materiais de Consumo	153.832,21	223.940,89	257.000,00
Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	2.946.718,27	2.949.511,01	3.405.600,00
Serviços de Terceiros Pessoa Física	17.800,00	-	-
Despesas com Viagens a Serviço	56.810,00	57.623,00	29.000,00
Despesas Financeiras	13.706,55	9.050,56	3.200,00
Despesas com Gestores	130.869,63	82.232,00	60.000,00
Transferências Diversas	-	-	-
Distribuição de Prêmios e Brindes	-	-	-
Impostos e Contribuições Sociais	-	11.290,70	9.000,00
Outras Despesas Operacionais	32.683,50	17.520,59	-
Total	6.193.173,21	6.657.463,95	7.420.000,00

Fonte: TOTVS Contabilidade

No exercício de 2018 o SENAR-AR/RJ alcançou o montante de R\$ 6.657.463,95 em despesas incluindo as aquisições de imobilizado – Bens Moveis no valor R\$ 23.495,39. Uma variação de 5,2% com relação ao exercício anterior. Algumas medidas foram tomadas durante o exercício para uma redução de despesas, alcançando assim um superávit no valor de R\$ 434.359,33 em 2018.

6.2 - Principais Contratos Firmados

Contratos Firmados no Exercício a Que se Refere a Prestação de Contas									
Contrato / Ano	Objeto	Favorecido	CNPJ / CPF	Modalidade de Licitação	Data da Contratação	Situação	Natureza	Elem. Despesa	Valor Total
001/2018	Realização de eventos com hospedagem para treinamentos	Pessoa Jurídica. PKB de Friburgo Hotelaria e Turismo - EIRELI	69.034.668/0001-56	Convite	22/02/2018	A	O		R\$ 78.035,20
002/2018	Serviços de locação de veículos automotores, sob demanda	Pessoa Jurídica. W.S.A.C. Locadora LTDA	17.275.767/0001-26	Convite	04/06/2018	A	O		R\$ 96.000,00
003/2018	Mão-de-obra de recepcionista e serviços gerais	Pessoa Jurídica. Progresso Assessoria e Conservação Patrimonial LTDA	02.553.901/0001-36	Convite	05/06/2018	A	O		R\$ 80.589,05
004/2018	Fornecimento de vale refeição	Pessoa Jurídica. Sodexo Pass do Brasil Serviços e Comércio S/A	69.034.668/0001-56	Convite	08/06/2018	A	O		R\$ 134.640,00
005/2018	Suporte e implementação do eSocial e do SPED/ EFD-REINF	Pessoa Jurídica. DLB Empreendimentos e Tecnologia	20.190.306/0001-65	Dispensa de licitação, com base no inciso I do art.9º do RLC	21/06/2018	A	O		R\$ 42.000,00
Total									R\$ 431.264,25

Contratos em Que Houve Pagamentos no Exercício a Que se Refere a Prestação de Contas									
Contrato / Ano	Objeto	Favorecido	CNPJ / CPF	Modalidade de Licitação	Data da Contratação	Situação	Natureza	Elem. Despesa	Valor do Pagtº Total no Exercício
2011	Serviços de limpeza e desinfecção	Pessoa Jurídica. Progresso Assessoria e Conservação Patrimonial LTDA	02.553.901/0001-36	Dispensa de licitação, com base no inciso I do art.9º do RLC	19/10/2011	E	O		R\$ 21.955,48
2010	Mão-de-obra de recepcionista	Pessoa Jurídica. Progresso Assessoria e Conservação Patrimonial LTDA	02.553.901/0001-36	Dispensa de licitação, com base no inciso I do art.9º do RLC	23/07/2010	E	O		R\$ 23.651,38
2013	Fornecimento de vale refeição	Pessoa Jurídica. Sodexo Pass do Brasil Serviços e Comércio S/A	69.034.668/0001-56	Convite	19/06/2013	E	O		R\$ 52.080,00
1043/2011	Assistência médica, hospitalar e odontológica	Pessoa Jurídica. Unimed-Rio Cooperativa de Trabalho Médico do Rio de Janeiro LTDA	42.163.881/0001-01	Convite	15/04/2011	P	O		R\$ 261.781,72
2017	Locação de imóvel situado em Niterói	Pessoa Jurídica. Federação da Agricultura, Pecuária e Pesca do Estado do Rio de Janeiro	30.101.026/0001-97	Dispensa de licitação, com base no inciso I do art.9º do RLC	14/07/2017	A	O		R\$ 29.110,13
2017	Serviços de auditoria em demonstrações contábeis	Pessoa Jurídica. Maciel Auditores S/A	13.098.174/0001-80	Dispensa de licitação, com base no inciso I do art.9º do RLC	17/04/2017	P	O		R\$ 16.400,00
2017	Serviços de implantação e integração do sistema TOTVUS RM e capacitação de usuários	Pessoa Jurídica. DLB Empreendimentos e Tecnologia	20.190.306/0001-65	Inexigibilidade de licitação, com base no art.10º do RLC	26/04/2017	E	O		R\$ 11.750,00
Total									R\$ 429.734,71

6.3 - Transferências, Convênios e Congêneres

6.3.1 - Transferências Para Federações e Confederações

Transferências - Federação									
Transferência	Instrumento	Objeto	Convênio	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da Firmatura	Sit.	Nat.	Valor Total
FAERJ	Convênio	Treinamentos da Área de Pecuária de Leite	SENAR Rio	30.101.026/0001-97	28.455,18	01/12/2017	A	O	28.455,18
FAERJ	Convênio	Treinamentos da Área de Cafeicultura	SENAR Rio	30.101.026/0001-97	22.512,00	28/06/2018	A	O	11.000,00
FAERJ	Termo de Parceria	Atividades Conjuntas, FPR, PS, Programas Especiais FPR e OS	SENAR Rio	30.101.026/0001-97	30.000,00	14/06/2018	A	O	30.000,00
Total					80.967,18				69.455,18

6.3.2 - Outros Convênios e Congêneres

Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da Firmatura	Sit.	Nat.	Valor Total
Gestão e Sustentabilidade da Propriedade Rural	SENAR Rio	04.321.101/0001-15	80.750,00	04/06/2018	A	O	40.375,00
Programa de Assistência Técnica e Gerencial: Cafeicultura e Pecuária de Leite e Corte	SENAR Rio	04.321.101/0001-15	92.244,20	22/05/2018	A	O	92.244,20
Total			172.994,20				132.619,20

Observações: na informação prestada acima o Convênio Negócio Certo Rural o valor de contrapartida financeira foi realizado em duas parcelas, sendo a primeira transferida no exercício de 2018. E o Convênio Assistência Técnica e Gerencial em uma única parcela, no exercício de 2018.

6.4 - Tratamento Contábil da Depreciação, da Amortização e da Exaustão de Itens do Patrimônio e Avaliação e Mensuração de Ativos e Passivos

Os bens do ativo imobilizado foram registrados pelo valor de aquisição, não havendo reavaliação de bens. A depreciação e amortização são calculados pelo método linear, baseadas na vida útil dos bens e com percentuais pela legislação tributária.

No exercício de 2018 o SENAR implementou os procedimentos operacionais de sistemas de gestão com eficiência.

6.5 - Sistemática de Apuração de Custos no Âmbito da Unidade e Cálculos Referentes à Gratuidade dos Cursos

Não se aplica.

6.6 - Demonstrações Contábeis Exigidas Pela NBC T 16.6 e Notas Explicativas

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

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

Demonstração Contábil / Notas Explicativas	Endereço Para Acesso
Balanco Financeiro	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-do-exercicio-de-2018/
Balanco Orçamentário	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-do-exercicio-de-2018/

Balço Patrimonial	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-do-exercicio-de-2018/
Demonstraço das Mutaçoes do Patrimônio Líquido	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-do-exercicio-de-2018/
Demonstraço das Variaçoes Patrimoniais	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-do-exercicio-de-2018/
Demonstraço dos Fluxos de Caixa (Método Indireto)	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-do-exercicio-de-2018/
Demonstraço Gerencial da Receita e Despesa	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-do-exercicio-de-2018/
Notas Explicativas	http://www.senar-rio.com.br/transparencia/demonstracoes-contabeis/demonstracoes-contabeis-do-exercicio-de-2018/

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

7 - Áreas Especiais da Gestão

7.1 - Gestão de Pessoas, Terceirização e Custos Relacionados

a. Demonstração da Força de Trabalho

Quadro 09: Força de Trabalho - Situação em 31/12

Tipologias de Contratação	2017			2018		
	Lotação	Ingressos	Egressos	Lotação	Ingressos	Egressos
Empregados Efetivos	19	8	2	21	2	0
Empregados Temporários	-	-	-	-	-	-

Fonte: Sistema RM Labore – SRH

b. Demonstração da Distribuição da Força de Trabalho

Quadro 10: Distribuição Força de Trabalho - Situação em 31/12

Tipologias de Contratação	Área Meio		Área Fim	
	2017	2018	2017	2018
Empregados Efetivos	08	09	11	12
Empregados Temporários		-		-
Total de Empregados	08	09	11	12

Fonte: Sistema RM Labore – SRH

c. Conclusões de Eventuais Estudos Realizados Para Avaliar a Distribuição do Pessoal no Âmbito da Unidade Jurisdicionada, Especialmente no Contexto da Execução da Sua Atividade-Fim

Não foram realizados estudos referentes a distribuição do pessoal, no contexto de execução da sua atividade fim. Isso não quer dizer que hoje não exista um equilíbrio diante deste dimensionamento, visto que nossos resultados alcançaram as expectativas.

d. Qualificação da Força de Trabalho

Quadro 11: Escolaridade - Situação em 31/12

Escolaridade	2017	2018
Nível Fundamental	0	0
Nível Médio	03	03
Nível Superior	10	10
Pós-Graduação	06	08
Total de Empregados	19	21

Fonte: Sistema RM Labore – SRH

Quadro 12: Número de Pessoal Por Faixa Etária

Descrição	Até 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Acima de 60	Total
2017	3	4	10	1	1	19
2018	1	6	12	1	1	21

e. Capacitação de Pessoal

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

Em 2018, 13 funcionários foram capacitados em cursos, palestras ou treinamentos.

f. Demonstrativo das Despesas com Pessoal

Quadro 13: Despesa do Pessoal - Situação em 31/12

Exercício	Vencimentos e Vantagens Fixas	Benefícios	Demais Despesas Variáveis	Total
2017	R\$ 2.148.392,61	R\$ 371.448,85	R\$ 190.933,52	R\$ 2.710.774,98
2018	R\$ 2.601.214,09	R\$ 467.233,64	R\$ 190.476,08	R\$ 3.258.923,81

Fonte: Sistema RM Labore – SRH

Quadro 14: Estagiário - Situação em 31/12

Escolaridade	2017		2018	
	Quantidade Estagiário	Valor da Despesa	Quantidade Estagiário	Valor da Despesa
Nível Superior	03	R\$ 32.669,12	01	R\$ 23.394,59
Nível Médio	-	-	-	-
Total de Estagiário	03	R\$ 32.669,12	01	R\$ 23.394,59

Fonte: Sistema RM Labore – SRH

g. Principais Riscos de Gestão de Pessoas

O SENAR-AR/RJ utiliza mecanismos com vistas a reduzir riscos na gestão de pessoal, além de buscar motivação e o comprometimento dos empregados em relação a instituição.

- Plano de cargos e salários.
- Benefícios (vale alimentação, custeio integral do plano de saúde e vale transporte).
- Bolsa de estudos para formação educacional.
- Treinamentos específicos para aprimorar competências técnicas e comportamentais.

Estes mecanismos atuam como fatores importantes na retenção de nossos profissionais. Além disso, busca-se manter sempre o quadro adequado em termos de número de funcionários e de capacidade técnica, intelectual e comportamental, visando o cumprimento da missão institucional.

h. Indicadores Gerenciais Sobre Gestão de Pessoas

Nome do Indicador	<i>Turnover</i>
Tipo de Indicador	Eficácia
Objetivo do Indicador	Medir, em determinado período, as variações que ocorrem de admissões e demissões na Instituição
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de demissões} + \text{N}^\circ \text{ de admissões}}{2} / \text{N}^\circ \text{ de empregados no último dia do mês anterior} \times 100$
Periodicidade	Janeiro a Dezembro / 2018
Índice Realizado	0,05%
Nº Demissões	0
Nº Admissões	2
Nº Funcionários 2018	19

Nome do Indicador	Investimento Médio por Empregado Capacitado
Tipo de Indicador	Eficácia
Objetivo do Indicador	Medir o investimento médio por empregado capacitado
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{Valor total do investimento efetuado}}{\text{n}^\circ \text{ de empregados capacitados}}$
Periodicidade	Janeiro a Dezembro/2018
Índice Realizado	R\$ 1.221,99
Valor total do investimento	R\$ 15.885,96
Nº Empregados Capacitados	13

7.2 - Remuneração do Corpo de Dirigentes e Conselheiros

Descrição da política de remuneração dos administradores da entidade e dos conselheiros. De acordo com o Artigo 27 do Regimento Interno do Conselho Administrativo do SENAR-AR/RJ, os membros do Conselho não serão remunerados e terão o valor do jeton e das diárias fixados conforme estabelecido no Artigo 2º, Incisos X e XIV, quando convocados para as reuniões.

Até o mês de abril de 2018, o valor do Jeton estava estabelecido em R\$ 666,00. A partir de maio o valor atualizado e autorizado pelo Conselho Administrativo foi de R\$ 680,00.

O presidente do Conselho Administrativo recebe subsídio no valor de R\$ 1.120,00, e o superintendente recebe salário fixo mensal definido pelo Conselho Administrativo.

Remuneração dos Administradores	
Cargo	Remuneração Anual
Administrador da Entidade:	
Rodolfo Tavares	R\$ 10.728,00
Presidente do Conselho Administrativo	
Membros do Conselho Administrativo e Fiscal:	
Manoel Affonso M de Farias Mello	R\$ 4.052,00
Carlos Eduardo Dair Coutinho	R\$ 4.052,00
Edalberto dos Santos	R\$ 4.052,00
Argemiro Estevam de Araújo	R\$ 4.052,00
Roberto Monnerat	R\$ 4.052,00
Aloysio José Braga Monteiro	R\$ 4.052,00
Jacir Pereira da Silva	R\$ 4.052,00
Diretores / Superintendente:	
Maria Cristina Teixeira de Carvalho Tavares	R\$ 347.676,63

Remuneração dos Administradores - Quadro Consolidado	
Rubricas:	Valores
Salários e Ordenados	R\$ 347.676,63
Jetons	R\$ 32.416,00
Subsídio	R\$ 6.676,00
Total:	R\$ 386.768,63

7.3 - Gestão de Patrimônio Imobiliário

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

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

Patrimônio Imobiliário

Imóvel	Data Aquisição	Valor de Aquisição	Valor de Mercado (*)
Salas 901, 904	10/05/1996	R\$ 114.000,00	-
Sala 905,906 e 907	09/02/1995	R\$ 41.000,00	-

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

7.4 - Gestão Ambiental e Sustentabilidade

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

8 - Conformidade da Gestão e Demandas de Órgãos de Controle

8.1 - Tratamento de Deliberações do TCU

Não existe deliberação pendente do TCU.

8.2 - Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

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

			mantendo a exceção nos casos de concurso, leilão e concorrência para alienação de bens.
OS: 201308590 / Constatação 11 - Não exigência de documentação referente à regularidade fiscal dos licitantes.	88455	Exigir, em consonância com o art. 195, § 3º, da Constituição Federal/88, a comprovação de regularidade fiscal com o INSS, FGTS, Receita Federal e conforme o caso, impostos estaduais e municipais, em todas as modalidades de licitação, inclusive convite, dispensa e inexigibilidade, fazendo constar nos processos de licitação os documentos comprobatórios de regularidade fiscal das empresas participantes, mantendo-os arquivados junto aos processos a que se referem.	O SENAR-AR/RJ consulta a regularidade fiscal (INSS, FGTS, Receita Federal e, conforme o caso, impostos estaduais e municipais) das empresas fornecedoras ou prestadoras de serviços anexando nos processos de licitação a comprovação das referidas regularidades.
OS: 201308590 / Constatação 11 - Não exigência de documentação referente à regularidade fiscal dos licitantes.	88456	Exigir a comprovação de regularidade fiscal com o INSS, FGTS, Receita Federal e conforme o caso, impostos estaduais e municipais, por ocasião da assinatura do contrato, independentemente de seu valor, e durante toda a sua vigência, cuja condição deverá ser mantida a cada pagamento efetuado, conforme previsto no art. 195, § 3º, da Constituição Federal de 1988.	O SENAR-AR/RJ consulta a regularidade fiscal (INSS, FGTS, Receita Federal e, conforme o caso, impostos estaduais e municipais) no momento da assinatura do contrato com as empresas fornecedoras ou prestadoras de serviços, aplicando-se a qualquer valor negociado, sempre que houver um pagamento a ser efetuado durante todo o período de duração do vínculo estabelecido.
OS: 201308590 / Constatação 16 - Indicadores Institucionais de baixa representatividade e aplicabilidade prática.	88457	Adotar procedimento de validação periódica dos indicadores de eficácia utilizados pelo SENAR-AR/RJ de modo que sejam descontinuados caso deixem de ser aplicáveis à Entidade.	O SENAR-AR/RJ utiliza indicadores simples para avaliar o desempenho da gestão anualmente considerando as peculiaridades das atividades desenvolvidas pela regional destacando a relevância dessas ferramentas de gestão na avaliação do desempenho das atividades desenvolvidas.
OS: 201408565 / Constatação 2 -	143565	Estabelecer rotina de verificação da adequação de	O SENAR-AR/RJ vem adotando providências no

Registros incorretos de carga horária de trabalho da Superintendente na Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, do Ministério do Trabalho e Emprego.		registros na Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, do Ministério do Trabalho e Emprego, principalmente em relação às cargas horárias de trabalho.	sentido de atender a recomendação.
OS: 201600058 / Constatação 1 - Fragilidades no conjunto de indicadores de desempenho da entidade.	164525	Monitorar, de forma periódica, os indicadores de desempenho da entidade, não apenas quando da elaboração do relatório de gestão, de modo a garantir sua utilização nas tomadas de decisão gerenciais.	A gestão da regional tem monitorado a evolução dos indicadores de desempenho constantemente a fim de dar suporte a execução dos programadas, executando as adaptações necessárias para a maior efetividade na tomada das decisões.
Ofício nº 697 / 2018 – Constatação 1.1.1.1 – Deficiências nos controles interno de acompanhamento dos resultados de gestão.	--	Implantar e formalizar uma sistemática de acompanhamento do desempenho das ações orçamentárias, devidamente aprovada pelo Conselho Administrativo do SENAR-AR/RJ, na qual sejam definidos os critérios, o fluxo, os formulários, os responsáveis por cada fase e os sistemas informatizados a serem utilizados.	A regional tem desenvolvido atividades para efetuar o levantamento dos fluxos de trabalho a fim de criar uma padronização eficiente e formalizar as operações dentro das particularidades de trabalho do SENAR-AR/RJ.
Ofício nº 697 / 2018 – Constatação 2.1.1.1 – Resultados concentrados em cursos de curta duração (69% dos alunos) e registro inadequado dos participantes não certificados / ausentes (11% do total) e de eventos sindicais (2% do total) como metas realizadas.	--	Reformular os “itinerários formativos” do Macroprocesso “Formação Profissional Rural”, discriminando, mediante avaliação sistemática, os cursos de curta e de longa duração que são capazes de atender a carga horária necessária à garantia da efetividade da formação educacional profissional.	A gestão da unidade está reformulando os itinerários formativos e incluindo nas ofertas os “cursos de curta e de longa duração”.

8.3 - Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

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

9 - Apêndices

9.1- Demonstrações Contábeis Consolidadas das Entidades do Sistema

Essas informações serão apresentadas pelo gestor do SENAR Administração Central.

9.2 - Outras Análises Referentes às Entidades do Sistema

Essas informações serão apresentadas pelo gestor do SENAR Administração Central.

9.3 - Quadros, Tabelas e Figuras Complementares

Essas informações serão apresentadas pelo gestor do SENAR Administração Central.

10 - Anexo: Banco de Dados

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

10.1 - Licitações e Contratos

10.2 - Transferências de Recursos

10.3 - Receitas da Entidade

10.4 - Despesas da Entidade

10.5 - Recursos Humanos