



RELATÓRIO DE GESTÃO 2018  
SENAI DR/RN

Natal (RN), 25 março de 2019.



# RELATÓRIO DE GESTÃO EXERCÍCIO 2018

**SENAI DR/RN**

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – DEPARTAMENTO  
REGIONAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Sítio da Internet: [www.rn.senai.br](http://www.rn.senai.br)

## Lista de siglas e abreviações

Sigla	Identificação
Art.	Artigo
ALINHAR	Programa de Desenvolvimento Sistêmico
ANICER	Associação Nacional da Indústria Cerâmica
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPM	Business Process Management (Gestão de Processos de Negócio)
BSC	Balanced Scorecard
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CASS	Auditores e Consultores S/S – Auditores Independentes
CEP	Código de Endereçamento Postal
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CGU	Controladoria Geral da União
CHESF	Companhia Hidrelétrica do São Francisco
CNAE	Cadastro Nacional de Atividade Econômica
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CPC/SI	Comissão de Pronunciamento Contábeis do Sistema Indústria
CPOG	Coordenação Corporativa de Planejamento Orçamento e Gestão
CR	Conselho Regional
CRC/RN	Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Norte
CRM	Customer Relationship Management (Relacionamento com o Cliente)
CSC /SI	Comissão de Pronunciamentos Contábeis do Sistema Indústria
CTGas ER	Centro de Tecnologias do Gás e Energias Renováveis
DMEOP	Demonstrativo Mútuo entre Empresas Ordem de Pagamento
DN	Decisão Normativa
Dot.	Dotação
DOU	Diário Oficial da União
DR	Departamento Regional
DR/RN	Departamento Regional do Rio Grande do Norte
EAD	Ensino à Distância
EBEP	Educação Básica e Educação Profissional
EMBRAPII	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
Eng.º	Engenheiro
EP	Educação Profissional
FIC	Formação Inicial e Continuada
FIERN	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte
Fls.	Folhas
I+P	Indústria mais Produtiva
I+E	Indústria mais Eficiente
I+A	Indústria mais Avançada
GII	Global Innovation Index
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICEI	Índice de Confiança do Empresário Industrial
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IFRN	Instituto Federal do rio Grande do Norte
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
INTRANET	Rede de Computadores Privada
ISI	Instituto SENAI de Inovação
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional para Padronização)
IST	Instituto SENAI de Tecnologias
ITB	Instituto Tecnológico Brasileiro
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias

<b>Sigla</b>	<b>Identificação</b>
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
LTDA	Limitada
LOA	Lei Orçamentária Anual
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MEASNET	Measuring Network of Wind Energy Institutes
MEC	Ministério da Educação
MEI	Movimento Empresarial pela Inovação
MF	Ministério da Fazenda
MICROLINS	Empresa de cursos profissionalizantes
MICT	Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio
MPT	Ministério Público do Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NA	Não aplicável
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
NBCT	Norma Brasileira de Contabilidade Técnica
NBR	Norma Brasileira
NRs	Normas Regulamentadoras
Nº	Número
OAB-RN	Ordem dos Advogados do Brasil do Rio Grande do Norte
OC	Órgão de Controle
OCI	Órgão de Controle Interno
OMPI	Organização Mundial de Propriedade Intelectual
OS	Ordem de Serviço
PCCS	Plano de Cargos, Carreira e Salários
PDCA	Planejar, Desenvolver, Checar, Agir.
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoal
PDTI	Plano Diretor de Tecnologia da Informação
PDV	Programa de Demissão Voluntária
PETI	Plano Estratégico de Tecnologia da Informação
PIB	Produto Interno Bruto
PJ	Pessoa Jurídica
PREVI	Previdência Privada
PROMINP	Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PST	Programa de Sensibilização e Treinamento
QAV	Querosene para Aviação
RA	Relatório de Auditoria
RAE	Reunião de Análise Estratégica
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RBCC	Receita Bruta de Contribuição Compulsória
RD	Representante da Direção
RG	Relatório de Gestão
RLC	Regulamento de Licitações e Contratos
RLCC	Receita Líquida de Contribuição Compulsória
RN	Rio Grande do Norte
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SAEP	Sistema de Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica
SAPES	Sistema de Acompanhamento Permanente de Egressos do SENAI
SRTE-RN	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Rio Grande do Norte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAETEC	Sistema de Gestão de Consultoria Tecnológica
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI DR/RN	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Rio Grande do Norte
SENAI DR/PE	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional de Pernambuco

<b>Sigla</b>	<b>Identificação</b>
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SEPLAN	Secretaria de Planejamento
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Corporativismo
SESI	Serviço Social da Indústria
SESI DR/RN	Serviço Social da Indústria - Departamento Regional do Rio Grande do Norte
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SGT	Sistema de Gestão de Tecnologia
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIGA	Sistema Integrado de Gestão da Arrecadação
SIGE	Sistema Integrado de Gerenciamento Escolar
SIM	Sistema Integrado de Materiais
SGP	Sistema de Gestão de Pessoas
SNE	Sistema Nacional de Estágios
STI	Soluções em Tecnologia e Inovação
SWOT	Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)
TCE	Tomada de Contas Especial
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação
UCTI	Unidade Corporativa de Tecnologia da Informação
UCRM	Unidade Corporativa de Relações com o Mercado
UEE	Unidade Corporativa de Pesquisa, Economia e Estatística do Sistema FIERN.
UF	Unidade da Federação
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UG	Unidade Gestora
UGT	União Geral dos Trabalhadores
UJ	Unidade Jurisdicionada
UNIET	Unidade de Educação e Tecnologias
UNINDUSTRIA	Universidade Corporativa do SESI e SENAI
UOP	Unidade Operacional
UOs	Unidades Operacionais
UPGNs	Unidades de Processamento de Gás Natural
UCRH	Unidade Corporativa de Recursos Humanos
VAB	Valor Adicionado Bruto

## Lista de tabelas, quadros, gráficos e figuras

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA FUNCIONAL DO SENAI DR/RN.....	14
FIGURA 2 - ALINHAMENTO DAS UNIDADES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	51
FIGURA 3 - SISTEMA DE GOVERNANÇA DO SENAI.....	53
FIGURA 4 - SITE DE TRANSPARÊNCIA DO SENAI .....	63
GRÁFICO 1 - PRODUÇÃO INDUSTRIAL MENSAL (COMPARAÇÃO COM O MÊS IMEDIATAMENTE ANTERIOR, EM %) .....	18
GRÁFICO 2 - SALDO DAS MOVIMENTAÇÕES TRABALHISTAS DO SETOR INDUSTRIAL DO RN (Dez/2017 – Nov/2018).....	19
GRÁFICO 3 - ÍNDICE DE CONFIANÇA DO EMPRESÁRIO INDUSTRIAL (ICEI) – SÉRIE HISTÓRICA .....	19
GRÁFICO 4 - PERCENTUAL DE MATRÍCULAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA .....	30
GRÁFICO 5 - NÚMERO DE PROJETOS DE PD&I EM EXECUÇÃO PARA A INDÚSTRIA .....	35
GRÁFICO 6 - PERCENTUAL DE AUMENTO DA RECEITA COM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE METROLOGIA .....	38
GRÁFICO 7 - PERCENTUAL DE AUMENTO DA RECEITA COM PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM TECNOLOGIA .....	41
GRÁFICO 8 - PERCENTUAL DE SUSTENTABILIDADE DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO .....	44
GRÁFICO 9 - AMPLIAR EM 80% A COBERTURA DE ATENDIMENTO A ESTABELECIMENTOS INDUSTRIAIS.....	46
GRÁFICO 10 - ELEVAR PARA 95% A DISPONIBILIZAÇÃO TEMPESTIVA E RASTREÁVEL DAS INFORMAÇÕES DE DESEMPENHO DO SESI, DO SENAI E DO IEL.....	48
GRÁFICO 11 - DADOS DO SAC – 2018 (JULHO A DEZEMBRO) .....	61
GRÁFICO 12 - EFICIÊNCIA NA RESOLUÇÃO DAS SOLICITAÇÕES .....	61
GRÁFICO 13 - PRINCIPAIS RECEITAS 2018 .....	68
GRÁFICO 14 - PRINCIPAIS DESPESAS 2018 .....	69
TABELA 1 - NORMAS E OUTROS DOCUMENTOS DA UJ .....	15
TABELA 2 - PRINCIPAIS POLOS ECONÔMICOS DO RIO GRANDE DO NORTE .....	17
TABELA 3 - OPORTUNIDADES E AMEAÇAS .....	20
TABELA 4 - MAIORES CLIENTES DO SENAI EM 2018 .....	20
TABELA 5 - MODALIDADES DE EP COM MAIOR DEMANDA EM 2018 .....	21
TABELA 6 - CATEGORIAS DE STI COM MAIOR DEMANDA EM 2018 .....	21
TABELA 7 - PRINCIPAIS RISCOS DE MERCADO E AS ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO .....	21
TABELA 8 - DEMONSTRATIVO DO CUMPRIMENTO DA APLICAÇÃO DE RECURSOS NO PROGRAMA DE GRATUIDADE .....	75
TABELA 9 - MATRÍCULAS REALIZADAS EM GRATUIDADE REGIMENTAL .....	76
TABELA 10 - ALUNO-HORA REALIZADO EM GRATUIDADE REGIMENTAL (FASE ESCOLAR) .....	76
TABELA 11 - GASTO MÉDIO DO ALUNO-HORA REALIZADO (FASE ESCOLAR) .....	76
TABELA 12 - DESPESA TOTAL REALIZADA EM GRATUIDADE REGIMENTAL .....	77
QUADRO 1 - IDENTIFICAÇÃO DOS ADMINISTRADORES .....	11
QUADRO 2 - PERCENTUAL DE MATRÍCULAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA .....	31
QUADRO 3 - NÚMERO DE PROJETOS DE PD&I EM EXECUÇÃO PARA A INDÚSTRIA .....	36
QUADRO 4 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE METROLOGIA.....	39
QUADRO 5 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM TECNOLOGIA .....	41
QUADRO 6 - ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO.....	44
QUADRO 7 - NÚMERO DAS DEMANDAS ATENDIDAS NO ANO DE 2018.....	60
QUADRO 8 - INFORMAÇÕES SOBRE O ATENDIMENTO – SENAI 2018 .....	62
QUADRO 9 - ACESSO ÀS INFORMAÇÕES DA ENTIDADE .....	63
QUADRO 10 - GRUPOS E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL .....	64
QUADRO 11 - GRUPOS E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DAS SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA E INOVAÇÃO .....	65
QUADRO 12 - PROGRAMA DE AVALIAÇÃO EXTERNA DO SENAI (CONCLUINTEES / EGRESSOS - 2015-2017).....	67
QUADRO 13 - PRINCIPAIS RECEITAS NOS EXERCÍCIOS 2017 E 2018 E PREVISÃO 2019 .....	68
QUADRO 14 - PRINCIPAIS DESPESAS NOS EXERCÍCIOS 2017 E 2018 E PREVISÃO 2019 .....	69
QUADRO 15 - CONTRATOS EM QUE HOUVE PAGAMENTO NO EXERCÍCIO A QUE SE REFERE A PRESTAÇÃO DE CONTAS.....	70
QUADRO 16 - TRANSFERÊNCIAS PARA FEDERAÇÕES.....	73
QUADRO 17 - OUTROS CONVÊNIOS .....	73
QUADRO 18 - OUTROS PATROCÍNIOS .....	73
QUADRO 19 - ENDEREÇO DE ACESSO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E NOTAS EXPLICATIVAS.....	78
QUADRO 20 - DEMONSTRAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO .....	79
QUADRO 21 - DEMONSTRAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO, DISCRIMINANDO EFETIVOS E TEMPORÁRIOS.....	79
QUADRO 22 - EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA .....	79
QUADRO 23 ESTAGIÁRIO POR FAIXA ETÁRIA.....	80
QUADRO 24 - ESCOLARIDADE DOS EMPREGADOS .....	80
QUADRO 25 - ESCOLARIDADE DOS ESTAGIÁRIOS.....	80

QUADRO 26 - CUSTOS ASSOCIADOS À MANUTENÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	81
QUADRO 27 - GESTÃO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO.....	84

## Sumário

<b>1- Apresentação</b> .....	10
<b>2- Visão geral da Unidade Jurisdicionada</b> .....	11
2.1- Identificação da unidade .....	11
2.2- Finalidade e competências institucionais.....	14
2.3- Ambiente de atuação.....	16
<b>3- Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional</b> .....	23
3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos.....	23
3.2- Informações sobre a gestão .....	45
3.3- Estágio de implementação do planejamento estratégico .....	48
<b>4- Governança</b> .....	53
4.1- Descrição das estruturas de governança .....	53
4.2- Gestão de riscos e controles internos.....	59
<b>5- Relacionamento com a sociedade</b> .....	60
5.1- Canais de acesso do cidadão .....	60
5.2- Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade .....	62
Fonte: Site da Transparência do SENAI.....	63
5.3 Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários .....	64
<b>6- Desempenho financeiro e informações contábeis</b> .....	68
6.1- Desempenho financeiro do exercício 2018.....	68
Principais receitas e despesas.....	68
6.2- Principais contratos firmados .....	70
6.3- Transferências, convênios e congêneres .....	73
6.4- Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos .....	74
6.5- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade dos cursos (somente para as entidades do Sesc, Senai, Sesi e Senac) .....	74
6.6- Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas.....	78
6.7- Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica .....	78
<b>7- Áreas especiais da gestão</b> .....	79
7.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados.....	79
7.2- Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros.....	83
7.3- Gestão de patrimônio imobiliário.....	84
7.4- Gestão ambiental e sustentabilidade.....	86
<b>8- Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle</b> .....	87
8.1- Tratamento de deliberações do TCU .....	87
8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno.....	88

8.3 - Tratamento de recomendações da Auditoria Interna.....	89
<b>9- Apêndices.....</b>	<b>90</b>
9.1- Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema .....	90
9.2- Outras análises referentes às entidades do Sistema.....	90
9.3- Quadros, tabelas e figuras complementares.....	90
<b>10 – Anexo: banco de dados.....</b>	<b>91</b>
10.1- Licitações e Contratos.....	91
10.2- Transferências de recursos .....	91
10.3- Receitas da entidade.....	91
10.4- Despesas da entidade .....	91
10.5- Remuneração de empregados.....	91

# 1- Apresentação

O Relatório de Gestão 2018 do SENAI DR/RN foi elaborado levando-se em consideração a Instrução Normativa TCU nº 63/2010, a Instrução Normativa TCU nº 72/2013, a Decisão Normativa – TCU nº 170 de 19 de setembro de 2018 e Decisão Normativa – TCU nº 172, de 12 de dezembro de 2018.

Em 2018, esta UJ realizou ações dos dois pilares de atuação cujo foco, no exercício 2018, é referendado pelo documento “Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022”, do Sistema Indústria.

A crise econômica iniciada em 2014, culminando com uma recessão em 2015 e 2016 e recuperação em ritmo aquém do previsto em 2017 e 2018 provocou forte impacto negativo no setor industrial, com queda no número de empregados com vínculo formal e, conseqüentemente, da massa salarial. Esse cenário trouxe como consequência o declínio da geração de receitas de serviços e compulsória para o SENAI.

Ainda assim, os esforços encarados pelo SENAI DR/RN em 2018 foram no sentido de manter o volume e, especialmente, a qualidade dos produtos e serviços ofertados, com enfoque na demanda da indústria. As principais conquistas do exercício, entretanto, são relacionadas às melhorias de processos de gestão e operação.

Os resultados destes esforços são apresentados mais detalhadamente no decorrer do Relatório de Gestão.

## 2- Visão geral da Unidade Jurisdicionada

### 2.1- Identificação da unidade

SENAI DR/RN

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – DEPARTAMENTO REGIONAL DO RIO GRANDE DO NORTE

<b>Poder e órgão de vinculação</b>	
Poder: EXECUTIVO	
Órgão de vinculação: MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO - MTE	
<b>Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ)</b>	
Natureza Jurídica: SERVIÇO SOCIAL AUTÔNOMO	CNPJ: 03.784.680/0001-70
Principal Atividade: OUTRAS ATIVIDADES DE ENSINO	Código CNAE: 85.99-6-99
<b>Contatos</b>	
Telefone: (84) 3204-6196/3204-6197	
Endereço Postal: Avenida Senador Salgado Filho, bairro de Lagoa Nova, cidade do Natal, CEP 59075-900, Estado do RN.	
Endereço eletrônico: <a href="mailto:gabinete@rn.senai.br">gabinete@rn.senai.br</a>	
Página na internet: <a href="http://www.rn.senai.br">www.rn.senai.br</a>	

Quadro 1 - Identificação dos administradores

Cargo	Nome	CPF	Período de gestão
Presidente do Conselho	AMARO SALES DE ARAÚJO	106.325.734-49	01/02/2018 a 31/05/2018 01/07/2018 a 30/11/2018
Representante titular Atividade Industrial	DALTON BARBOSA CUNHA FILHO	511.982.824-87	01/02/2018 a 28/02/2018 01/04/2018 a 30/04/2018 03/09/2018 a 30/11/2018
Representante titular Atividade Industrial	EDNALDO MENDONÇA BARRETO	265.752.485-00	01/02/2018 a 28/02/2018
Representante titular Atividade Industrial	EDUARDO ABBOTT GALVÃO SEREJO GOMES	064.069.564-78	01/02/2018 a 31/05/2018 01/07/2018 a 30/11/2018
Representante titular Atividade Industrial	HEYDER DE ALMEIDA DANTAS	139.023.504-15	01/02/2018 a 31/05/2018 01/07/2018 a 31/07/2018 03/09/2018 a 30/11/2018
Representante titular Atividade Industrial	JAEDSON DANTAS	297.394.464-34	01/02/2018 a 31/03/2018 01/07/2018 a 30/08/2018
Representante titular Atividade Industrial	EUZIM ALVES DOS SANTOS	086.517.444-04	03/09/2018 a 31/10/2018
Representante titular Atividade Industrial	JOSÉ GARCIA DA NÓBREGA	156.992.004-44	03/09/2018 a 30/11/2018
Representante suplente Atividade Industrial	FRANCISCO VILMAR PEREIRA SEGUNDO	967.198.004-00	01/04/2018 a 30/04/2018
Representante titular do Ministério do Trabalho e Emprego	RAMON CAVALCANTI ASFORA ALVES	081.955.154-60	01/03/2018 a 31/05/2018 01/07/2018 a 30/11/2018
Representante suplente do Ministério do Trabalho e Emprego	CRISTIANO CLÁUDIO DAVIM	378.877.774-53	01/02/2018 a 28/02/2018
Representante titular do Ministério da Educação	FRANCISO DAS CHAGAS DE MARIZ FERNANDES	055.886.344-20	01/04/2018 a 31/05/2018 01/07/2018 a 31/10/2018
Representante suplente do	BELCHIOR DE OLIVEIRA ROCHA	088.701.524-72	01/03/2018 a 31/03/2018 01/11/2018 a 30/11/2018

Ministério da Educação			
Representante dos Trabalhadores da Indústria	JOSÉ GOMES DA COSTA	150.615.904-49	01/09/2018 a 30/11/2018
<b>Diretores:</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Nome</b>	<b>CPF</b>	<b>Período de gestão</b>
Diretora Regional	ROSEANNE AZEVEDO DE ALBUQUERQUE	474.787.134-91	02/01/2018 a 10/04/2018
Diretor de Operações	EMERSON DA CUNHA BATISTA	850.684.464-91	02/01/2018 a 04/03/2018 25/03/2018 a 31/12/2018
Diretor Regional	EMERSON DA CUNHA BATISTA	850.684.464-91	10/04/2018 a 31/12/2018

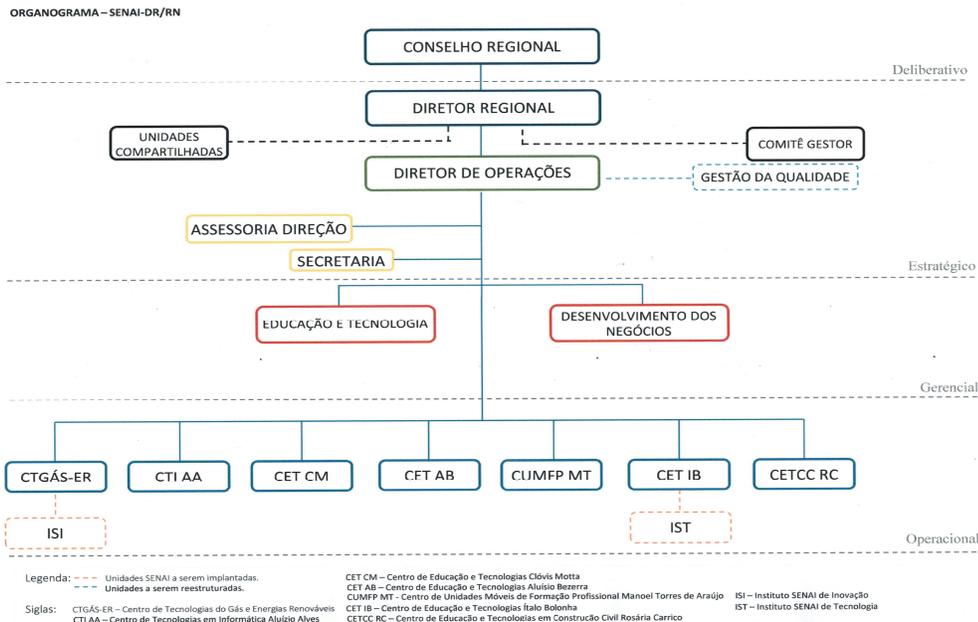
Fonte: Secretária do Conselho Regional

Unidades descentralizadas				
Nome	Principal atividade	Responsável	Telefone e e-mail	Endereço
Centro de Educação e Tecnologias Clóvis Motta (CET CM)	Educação e Soluções em Tecnologia e Inovação	Genildo Peixoto de Araújo	(84) 3211-4586 cetcm@rn.senai.br	Av. Prudente de Morais, Nº 1571, Tirol, CEP: 59020-400, Natal/RN
Centro de Tecnologias em Informática Aluizio Alves (CTI AA)	Educação e Soluções em Tecnologia e Inovação	Genildo Peixoto de Araújo	(84) 3201-2109 ctiaa@rn.senai.br	Av. Prudente de Morais, Nº 1571, Tirol, CEP: 59020-400, Natal/RN
Centro de Tecnologias do Gás e Energias Renováveis – CTGAS-ER	Educação e Soluções em Tecnologia e Inovação	Cândida Amália Aragão de Lima	(84) 3204.8000 ctgas-er@ctgas-er.com.br	Av. Capitão-Mor Gouveia, 2.770 – Bairro de Lagoa Nova CEP: 59064.164, Natal/RN
Centro de Educação e Tecnologias Ítalo Bologna (CET IB)	Educação	Francisco Moreira Maia	(84) 3316-3053 senaimossoro@rn.senai.br	Rua José Leite, nº 100 Abolição I CEP: 59619-100, Mossoró/RN
Instituto SENAI de Tecnologia Petróleo e Gás (IST)	Soluções em Tecnologia e Inovação	Núbia Juvino Diniz	(84) 3316.3053 istpetroleoegas@rn.senai.br	Rua Jeremias da Rocha, s/n, Abolição I – Mossoró/RN
Centro de Educação e Tecnologias Aluizio Bezerra (CET AB)	Educação e Soluções em Tecnologia e Inovação	Maria Luciene Pontes	(84) 3291 3530 senaisantacruz@rn.senai.br	Rua São Brás nº 300 Paraíso CEP: 59200-000, Santa Cruz/RN
Centro de Unidades Móveis de Formação Profissional Manoel Torres de Araújo (CUMFP MTA)	Educação	Francinaldo Antônio dos Santos	(84) 3417 1174 senaicaico@rn.senai.br	Pça. Dom José Delgado, nº 200 Bairro Paraiba CEP: 59300-000, Caicó/RN
Centro de Educação e Tecnologias Flávio José Cavalcanti de Azevedo (CET FJCA)	Educação e Soluções em Tecnologia e Inovação	Maria da Glória Navarro	(84) 3208-1450 construcaocivil@rn.senai.br	Av. Bacharel Tomaz Landim, nº 1042 CEP: 59290-000, São Gonçalo do Amarante/RN
Instituto SENAI de Inovação em Energias Renováveis (ISI-ER)	Soluções em Tecnologia e Inovação	Antônio Marcos de Medeiros	(84) 3204.8000 ctgas-er@ctgas-er.com.br	Av. Capitão-Mor Gouveia, 2.770 – Bairro de Lagoa Nova CEP: 59064.164, Natal/RN

Fonte: Sistema de Otimização da Base de Ativos (OBA)

Seguindo o propósito de buscar permanentemente o aumento de eficiência, maior sinergia e a melhoria da atuação do SENAI DR/RN, em 27 de março de 2015, através da Resolução nº 13/2015, foi implementada a nova estrutura organizacional da instituição, validada junto ao Conselho Regional.

**Figura 1 - Organograma Funcional do SENAI DR/RN**



Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão - CPOG

**Nota 1:** Organograma terá sua atualização realizada no primeiro trimestre do ano de 2019, face as novas instruções da UJ;

**Nota 2:** O ISI e IST estão funcionando e serão incluídos na nova atualização do organograma conforme nota 1.

## 2.2- Finalidade e competências institucionais

O SENAI Departamento Regional do Rio Grande do Norte, integrante do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte, é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos. Baseado no Regimento Nacional é uma unidade com autonomia política e administrativa.

Com atuação em todo o território nacional, a finalidade do SENAI definida pelo Decreto-Lei nº 4.048, de sua criação, datado 22 de janeiro de 1942, é de organizar e administrar escolas de aprendizagem, em âmbito nacional, para realizar cursos de formação e educação profissional continuada para os trabalhadores da indústria.

Em consonância com o propósito dessa finalidade, o Regimento do SENAI, aprovado pelo Decreto Nº 494, de 10 de janeiro de 1962, estabelece, em seu Capítulo I – Dos Objetivos, as atribuições que norteiam a competência institucional, qual seja:

- Realizar, em escolas instaladas e mantidas pela Instituição, ou sob a forma de cooperação, a aprendizagem industrial a que estão obrigadas as empresas de categorias econômicas sob sua jurisdição, nos termos de dispositivo constitucional e da legislação ordinária;
- Assistir os empregadores na elaboração e execução de programas gerais de treinamento do pessoal dos diversos níveis de qualificação, e na realização de aprendizagem metódica ministrada no próprio emprego;

- c) Proporcionar, aos trabalhadores maiores de 18 anos, a oportunidade de completar, em cursos de curta duração, a formação profissional parcialmente adquirida no local de trabalho;
- d) Conceder bolsas de estudo e de aperfeiçoamento a pessoal de direção e a empregados de excepcional valor das empresas contribuintes, bem como a professores, instrutores, administradores e servidores do próprio SENAI;
- e) Cooperar no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas de interesse para a indústria e atividades assemelhadas.

Missão	Visão de futuro	Valores
Com a indústria pela inovação, produtividade e sustentabilidade.	Ser reconhecido como a melhor instituição de Educação Profissional e Soluções Tecnológicas para a indústria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento, habilidades, atitudes</li> <li>• Comprometimento</li> <li>• Atuação Sistemática</li> <li>• Inovação</li> <li>• Sustentabilidade</li> <li>• Transparência</li> </ul>

Além de sua Missão, Visão de Futuro e de seus Valores, a Proposta de Valor do SENAI DR/RN é “Com a indústria pela inovação, produtividade e sustentabilidade”.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI é uma entidade de direito privado, nos termos da lei civil, com sede e foro jurídico na Capital da República, cabendo a sua organização e direção à Confederação Nacional da Indústria (CNI).

**Tabela 1 - Normas e outros documentos da UJ**

Normas da UJ	
Norma	Endereço para acesso
Normativo de criação: Decreto Lei nº 494 de 10 de janeiro de 1962	<a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/historicos/dcm/dcm494.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/historicos/dcm/dcm494.htm</a>
Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial: atualizado pelo Decreto nº 6.635 de 05 de novembro de 2008.	<a href="http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/regulamento/">http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/regulamento/</a>
Outros documentos	
	Endereço para acesso
Plano de Ação Inicial 2018 do SENAI Departamento Regional aprovado pela Resolução nº 37/2017 do Conselho Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Estado do Rio Grande do Norte, em 29 de setembro de 2017.	Nota: Documentos distribuídos eletronicamente as Unidades Operacionais desta UJ.
Plano de Ação Retificado 2018 do SENAI Departamento Regional aprovado pelo Ato "Ad Referendum" nº 02/2018 do Conselho Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Rio Grande do Norte, em 11 de junho de 2018.	Nota: Documentos distribuídos eletronicamente as Unidades Operacionais desta UJ.
Transposição das Dotações Orçamentárias do Orçamento 2017 do SENAI Departamento Regional aprovado pela Resolução 04/2018 do Conselho Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Estado do Rio Grande do Norte, em 23 de fevereiro de 2018	Nota: Documentos distribuídos eletronicamente as Unidades Operacionais desta UJ.
Regulamento de Licitações e Contratos do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI,	<a href="http://www.portaldaindustria.com.br/licitacoes/">http://www.portaldaindustria.com.br/licitacoes/</a>

aprovado por meio do Ato Ad Referendum nº 03/1998 de 28 de agosto de 1998 e alterado conforme os seguintes documentos: Ato Ad Referendum nº 02/2001 de 24 de outubro de 2001 e publicado no D.O.U. de 26 de outubro de 2001; Ato Ad Referendum nº 03/2002 de 30 de outubro de 2002 e publicado no D.O.U. de 11 de novembro de 2002; Ato Ad Referendum nº 01/2006 de 21 de fevereiro de 2006 e publicado no D.O.U., Seção III, de 24 de fevereiro de 2006; Resolução nº 473/2011 de 29 de março de 2011 e publicado no D.O.U., Seção III, de 11 de maio de 2011 e Resolução nº 516/2011 de 29 de novembro de 2011 e publicado no D.O.U., Seção III, de 23 de dezembro de 2011;

Mapa estratégico

<http://www.fiern.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Mapa-Estrategico-SISTEMA-FIERN.pdf>

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG).

## 2.3- Ambiente de atuação

Os programas e ações do SENAI DR/RN contribuem para a melhoria da produtividade das empresas potiguaras. No entanto, as ações e os programas prioritários refletem as principais diretrizes organizacionais, com foco na indústria e em seus trabalhadores. Abaixo, é demonstrado o perfil do estado do Rio Grande do Norte, ambiente de atuação, desta UJ.

Os dados demográficos do Rio Grande do Norte indicam que 78% da população reside em área urbana, sendo que 22% desta reside na capital.

<b>Capital</b>	Natal
<b>Taxa de urbanização</b>	79%
<b>Porcentagem de habitantes que residem na capital*</b>	26%
<b>Área (km<sup>2</sup>)</b>	52.811
<b>Densidade demográfica (hab./km<sup>2</sup>)</b>	65,87
<b>Número de municípios</b>	167

Nota: \* Censo 2010/IBGE.

No que se refere à população, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, o Rio Grande do Norte possuía 3.479.010 habitantes, correspondente a 1,7% do total nacional e 6,2% do nordestino. A capital Natal possui 873.900 habitantes, equivalente a 25% do total do estado e a região metropolitana de Natal 1.593.994 habitantes, aproximadamente 46% do total do estado.

Com relação ao Produto Interno Bruto a Preços de Mercado, de acordo com o IBGE (2016) o valor era de R\$ 59.660 bilhões (US\$17,094), correspondendo a 1% do total nacional e 6,6% do território nordestino. O PIB per capita era de R\$ 16.168,60 (US\$ 4.632,70), correspondendo a 0,56% da média nacional, e 123,9% da nordestina. Natal representou o maior PIB do RN, com R\$ 21.845 bilhões (US\$ 6.259), que corresponde a 36,5% do total potiguar.

Pelo parâmetro das Contas Regionais, dentre os três grandes setores da atividade econômica, o maior peso do Valor Adicionado Bruto (VAB) do estado encontra-se no setor de Comércio e Serviços, que concentra 77,8% do total da riqueza produzida, destacando-se o agrupamento de Administração Pública (administração, educação, saúde, pesquisa e desenvolvimento, defesa e seguridade social) (29,7%) e de Comércio (comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas) (13,4%). O VAB das atividades industriais corresponde a 19% do total, com os seguintes desdobramentos por ordem decrescente de participação: Transformação 7,3%; Construção, 6,3%; Eletricidade, Gás, Água, Esgoto, Gestão de resíduos e Descontaminação, 3,8%; e

Extração Mineral, 1,6%. Já as atividades agropecuárias representam apenas 3,5% do VAB, com distribuição mais ou menos uniforme entre os três agrupamentos do setor.

O universo industrial formalmente constituído do Rio Grande do Norte tem tamanho estimado, em 2017, de 6.070 empresas e 94.265 empregados, tomando-se por base a Relação Anual de Informações Sociais - RAIS, do Ministério do Trabalho (2017) e a Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 2.0. Estas informações podem estar subestimadas, ainda que se leve em conta o contexto de crise econômica do período, uma vez que em 2016 os valores eram de 8.346 empresas e 100.297 empregados. A grande maioria das unidades produtivas são microempresas (86,4%) e absorvem 24,6% dos empregados do setor. As empresas de pequeno porte correspondem a 11,6% do total, com 28,2% dos empregados. Já as médias são 1,7% das unidades produtivas, com 22,6% da mão de obra, enquanto as empresas de grande porte correspondem a apenas 0,28% do total, com 24,5% do pessoal ocupado. Os segmentos mais relevantes da indústria, alvos de atuação do SESI DR/RN, estão inseridos em 08 regiões polo do Estado do Rio Grande do Norte, conforme demonstrado no quadro a seguir:

**Tabela 2 - Principais Polos Econômicos do Rio Grande do Norte**

<b>Regiões Polo</b>	<b>Principais Atividades Econômicas</b>
Grande Natal (Leste)	Indústria de transformação, desembarque e processamento de pescados, turismo e gastronomia, comércio varejista e atacadista, serviços e logística de transportes.
Região de Mossoró (Oeste)	Extração de petróleo e gás; extração e refino de sal marinho; extração de calcário, produção de cimento, além de ser polo de produção e processamento de frutas tropicais (melões e castanhas); polo turístico regional; comércio e serviços.
Polo Industrial de Guamaré (Litoral Norte)	O município de Guamaré abriga unidades de processamento de gás natural – UPGNs da Petrobras, onde são processados petróleo e gás natural e uma pequena refinaria que produz GLP e Diesel e QAV e gasolina automotiva.
Polo de Energia Eólica (Região do Mato Grande ou porção nordeste do estado)	Maior concentração de complexos de geração eólica do estado, com destaque para o município de Parazinho, Pedra Grande e João Câmara.
Região do Seridó (Central)	Quartzo, caulim, feldspato, scheelita, gemas, granito, indústria cerâmica, bonés, insumos para a indústria de bonés, laticínios, iguarias regionais, toalhas de prato, tapetes e mantas, redes de dormir; bordados, vestuário, calçados.
Tibau do Sul (Litoral Sul)	Polo turístico internacional (praia de Pipa) e fabricação de cerâmica refratária de revestimento (Goianinha).
Região do Açu (Central)	Cerâmica para a construção civil, fruticultura (mangas e bananas).
Região do Trairi (Agreste)	Polo de confecção em formação, produção de abacaxi;

Fonte: Unidade de Economia e Estatística do Sistema FIERN

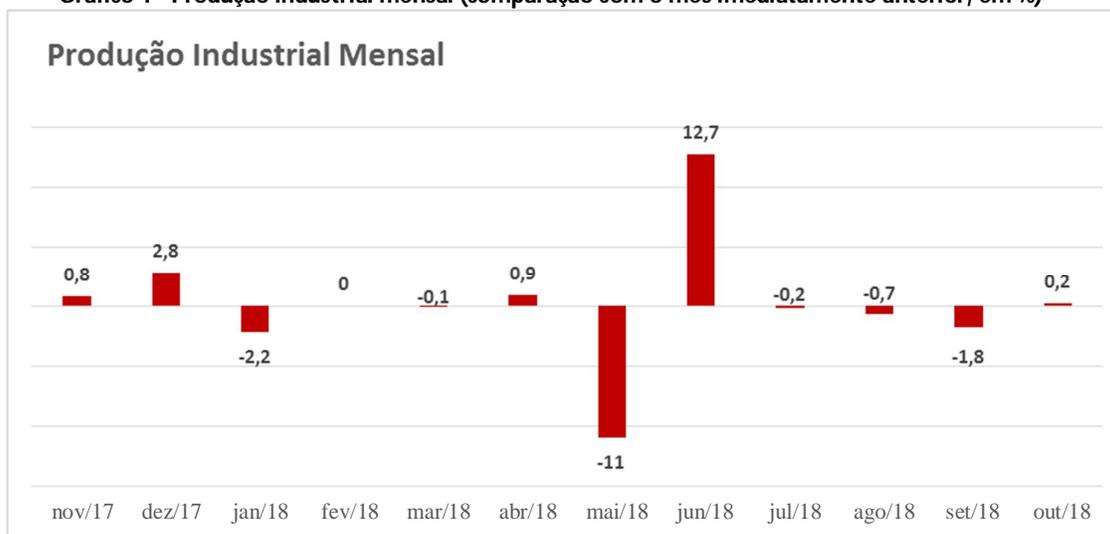
Vale ressaltar também a importância da produção de camarões em cativeiro, presente em 28 municípios do Rio Grande do Norte, especialmente concentrada no litoral. Destaque para Canguaretama, Senador Georgino Avelino, Arez, Guamaré Pendências e Nísia Floresta. E, produção de pós-larvas em Touros, Canguaretama e Nísia Floresta.

O SENAI atua a partir do desenvolvimento de duas linhas de produtos distintas: (i) Educação Profissional (EP); e (ii) Soluções em Tecnologia e Inovação (STI), ambas com foco nas necessidades do setor industrial. Neste contexto, considerando a forte retração econômica registrada no nosso País nos últimos anos, sobretudo no setor industrial, o ano de 2018 para o SENAI DR/RN foi marcado como de baixa demanda. O ambiente político, bastante instável em função das eleições gerais ocorridas no período, contribuiu para a retração dos investimentos, reforçando ainda mais

o cenário de baixa demanda para a Instituição. Comparando-se com o ano de 2017, teve-se um desempenho equivalente em EP, saltando de 50.568 matrículas (2017) para 53.151 em 2018, representando um incremento de 5,1%. O indicador de aluno-hora apresentou incremento de 1,1%, saltando de 2.463.084 aluno-hora (2017) para 2.489.403 aluno-hora em 2018. Quanto a linha de serviços de STI observou-se uma redução nas atividades na ordem de 21% no número de atendimentos, caindo de 1.771 em 2017 para 1.394 em 2018, e de 36.418 para 28.260 homem-hora no mesmo período, representando um decréscimo de 22,4% no indicador.

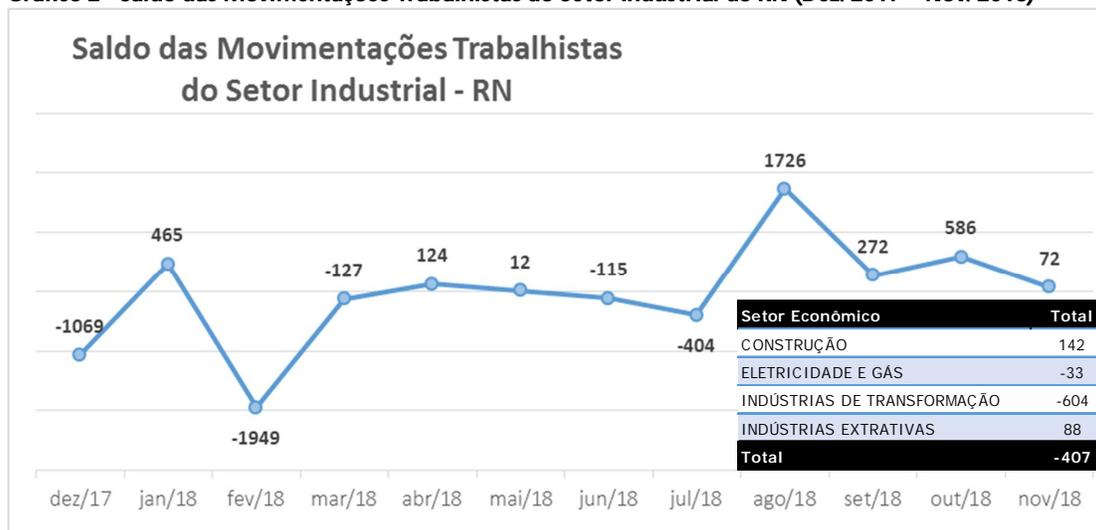
A evolução da Produção Industrial Mensal e do Saldo das Movimentações de Contratações do Setor Industrial permite uma leitura da intensidade do setor em um período. O gráfico 1 – Produção industrial mensal, apresenta a variação da produção da indústria nacional. Pode-se observar que o setor não registrou saltos significativos - salvo nos meses de maio e junho, em decorrência da greve dos caminhoneiros - com um crescimento, nos 12 meses, de apenas 2,3%.

**Gráfico 1 - Produção industrial mensal (comparação com o mês imediatamente anterior, em %)**



O Saldo das Movimentações Trabalhistas do Setor Industrial do RN (Dez/2017 – Nov/2018) apresenta o saldo no setor industrial do RN, e permite uma leitura da realidade local, uma vez que o IBGE não monitora a variação da produção mensal em nosso Estado. Nele verifica-se que dois setores, Construção e Extrativista, apresentaram resultado positivo – com incrementos de 142 e 88 postos, respectivamente, ante uma redução de 33 e 604 postos nos setores de Eletricidade e de Transformação, respectivamente.

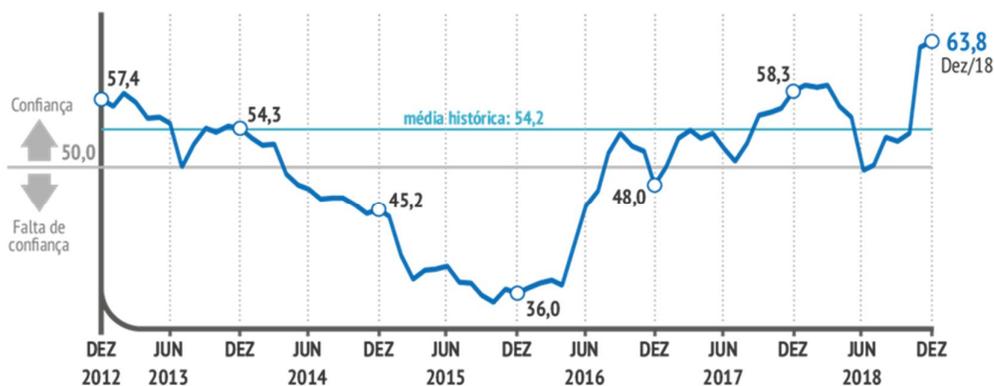
Gráfico 2 - Saldo das Movimentações Trabalhistas do Setor Industrial do RN (Dez/2017 – Nov/2018)



Fonte: IBGE/CAGED

Este cenário, contudo, começa a dar sinais de contenção. O Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI) apresentou uma melhora nos últimos meses, atingindo ao final de 2018 o maior valor desde 2012, demonstrando uma perspectiva da retomada de crescimento.

Gráfico 3 - Índice de Confiança do Empresário Industrial (ICEI) – série histórica



Fonte: Confederação Nacional da Indústria

Principais entidades que atuam ofertando produtos e serviços similares ao da unidade jurisdicionada:

- SENAC
- SENAT
- SENAR
- SESCOOP
- IFRN
- Prospere ITB
- Microlins
- SEBRAE

O ano de 2018 foi marcado por uma baixa atividade econômica, sobretudo no setor industrial, refletindo diretamente na demanda pelos produtos/serviços do SENAI DR/RN. Na linha Educação Profissional (EP), assim como em 2017 verificou-se uma queda na demanda por cursos de longa duração, com uma redução superior a 13%. Os programas de curta duração tiveram um ligeiro

incremento, da ordem de 6%, puxado, sobretudo, pelos programas da modalidade Iniciação Profissional.

Quanto à linha Soluções em Tecnologia e Inovação (STI), os resultados ainda foram baixos, comparados com os últimos anos, contudo observou-se um avanço dos indicadores acompanhados. O número de atendimentos e de homens-hora realizados foram superiores aos registrados em 2017, com incrementos da ordem de 16,8% e 11,6%, respectivamente. O número de relatórios de metrologia apresentou pequena retração, com uma queda de 7,3%, saltando de 3.610 para 3.347 relatórios no período. Destaque, nesta linha de serviços, para os serviços de Consultoria em Processo Produtivo que registrou um incremento de 55,6% no número de atendimentos e de 43,1% no número de homens-hora.

No âmbito estratégico, o SENAI DR/RN busca acompanhar as principais ameaças e oportunidades observadas no seu ambiente de negócio. O quadro abaixo apresenta uma síntese daqueles que são os pontos principais de monitoramento e interesse:

**Tabela 3 - Oportunidades e Ameaças**

Oportunidades	Ameaças
Retomada do crescimento econômico	Crise econômica do Estado
Leilões de campos de exploração de petróleo	Redução da atividade industrial (Estadual)
Leilões de energias renováveis (eólica e solar)	Baixa demanda por profissionais mais qualificados
Reforma trabalhista (Criação de novos empregos)	Hábito das pessoas em dispor de cursos gratuitos, mesmo após o seu ciclo de ofertas haver encerrado
Reforma do ensino médio	Intenção do Governo Federal em reter parte dos recursos do Sistema S
Interesse da indústria pelo tema Indústria 4.0	Desconhecimento da cultura 4.0 pelo empresariado.

Fonte: Assessoria da Direção Regional do SENAI DR/RN

O relacionamento com os clientes dar-se a partir da atuação de uma equipe de Agentes de Mercado, orientados diretamente pela Unidade Corporativa de Relações com o Mercado do Sistema FIERN (GCRM) com o apoio da Direção Regional e das próprias Unidades Operacionais, quando das demandas de maior envergadura e/ou projetos de maior complexidade.

A fim de apoiar as atividades dos agentes de mercado, tornando as suas ações mais efetivas, o SENAI DR/RN, juntamente com a U CRM, concluiu o processo de implantação do Customer Relationship Management (CRM), iniciado em 2017. A ferramenta permite um melhor planejamento e acompanhamento das atividades dos Agentes de Mercado, assim como um superior atendimento aos clientes.

No ano de 2018, os 05 (cinco) maiores clientes, segundo o número de atendimentos, foram:

**Tabela 4 - Maiores clientes do SENAI em 2018**

Empresa	Nº Atendimentos
Elfe Operação e Manutenção S.A	29
Transbet Transporte e Logística LTDA	25
EBS Perfurações	21
Potencial Engenharia	17
Semas Cruzeta	12

Fonte: Gerência Corporativa de Relações com o Mercado (GCRM)

Na Linha de Negócios Educação Profissional (EP), as modalidades com maior demanda foram:

**Tabela 5 - Modalidades de EP com maior demanda em 2018**

Modalidade	Matrículas	A/H
Iniciação Profissional	34.864	524.158
Aperfeiçoamento Profissional	9.566	265.114
Qualificação Profissional Básica	3.768	465.577
Técnico de Nível Médio	1.356	416.616

Fonte: Coordenação Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG)

Quanto a linha de Negócios Soluções em Tecnologia e Inovação (STI), as categorias com maior demanda foram:

**Tabela 6 - Categorias de STI com maior demanda em 2018**

Modalidade	Serviços	H/H	Relatórios
Ensaio	780		2.191
Calibração	400		1.156
Consultoria em Processos Produtivos	361	17.424	
Serviços Operacionais	328	8.653	

Fonte: Coordenação Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG)

Descrição dos riscos de mercado e as estratégias para mitigá-los:

**Tabela 7 - Principais riscos de mercado e as estratégias de mitigação**

Riscos de mercado	Estratégias de Mitigação
Ampliação do número de concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver estratégias de Marketing mais agressivas</li> <li>- Campanhas ativas de Marketing (via <i>Call Center</i>)</li> <li>- Campanhas promocionais com equipe de mercado</li> </ul>
Maior dificuldade na venda de cursos de longa duração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar linhas de financiamento estudantil</li> <li>- Desenvolver campanhas de divulgação</li> </ul>
Crescimento da inadimplência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizar os pagamentos via cartão de crédito</li> <li>- Oferecer políticas de desconto para pagamentos antecipados/até o vencimento</li> <li>- Melhorar os sistemas de controle de inadimplência</li> <li>- Realizar estratégias de cobrança mais contundentes</li> </ul>

As mudanças do mercado da Educação Profissional foram fortemente influenciadas por ações governamentais de fomento. O Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural (PROMINP) e o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC) foram desenvolvidos com vistas a suprir lacunas de mão de obra capacitada no País, com grandes demandas no período de 2009-2014. Estes programas fomentaram a criação de várias instituições de educação profissional, ampliando demasiadamente a competitividade no mercado.

A ação destes programas de fomento oportunizou, por um lado, o acesso de um contingente de pessoas que estavam à margem da sociedade, assim como, por outro lado, criou uma cultura de gratuidade, prejudicando em muito a comercialização de novos programas, sobretudo os de longa duração, como os Técnicos, com maior valor de mensalidade.

Não obstante ao cenário apresentado, entendemos que existem oportunidades para o setor, sobretudo aquelas ligadas ao novo Ensino Médio, como já apontado no relatório de 2017, que permitiu a flexibilização no currículo escolar e a consequente inserção de conteúdos técnicos para

os alunos, e que no momento passa por um processo de transição. Ao longo de 2018 foram realizadas as adequações internas para oferta de cursos já alinhados ao novo modelo.

Na área de Soluções em Tecnologias e Inovação, observa-se uma melhora nos indicadores gerais da linha de produtos. O SENAI DR/RN continua com o processo de implantação do Instituto SENAI de Inovação em Energias Renováveis, com vistas ao atendimento as demandas por serviços tecnológicos no Estado do RN. No final de 2018, foi contratada a compra do primeiro túnel de vento da região nordeste, com certificação Measuring Network of Wind Energy Institutes (MEASNET), se tornando capaz de atender as demandas do setor eólico brasileiro.

## 3- Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional

### 3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos

O SENAI DR/RN buscou desenvolver seus objetivos estratégicos em consonância com os focos estratégicos definidos, Educação, Tecnologia e Inovação e Desempenho do Sistema.

Cada Foco contém os objetivos estratégicos previstos, nominados como Direcionadores Estratégicos, alinhado com as diretrizes nacionais e com as necessidades específicas da indústria potiguar.

#### Foco Educação:

- Ampliar a qualidade da educação profissional e do ensino superior de acordo com a necessidade da indústria, consolidando a metodologia SENAI de educação profissional.

#### Foco Tecnologia e Inovação:

- Prover soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para aumentar a competitividade da indústria.
- Prover soluções de Serviços de Tecnologia e Inovação adequados às demandas e desafios da indústria de forma sustentável.

#### Foco Desempenho do Sistema:

- Desenvolver a atuação em rede (s), que possibilite a ampliação da oferta de serviços;
- Prover o SESI e o SENAI competências essenciais, por meio de desenvolvimento de talentos;
- Aprimorar modelo de gestão para garantir qualidade dos processos, menores custos e celeridade da tomada de decisão, com vistas a atender a indústria no escopo e no tempo demandados.

O Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 reflete o sentido de urgência em relação às questões pertinentes à elevação da qualificação profissional e ao estímulo à inovação da indústria, aspectos decisivos para a competitividade das empresas brasileiras.

Além dos Direcionadores Estratégicos, o Conjunto Estratégico contém significativo rol de Grandes Desafios, que serão apresentados a seguir, relacionados por Foco Estratégico.

Os itens 3.1 e 3.2 apresentarão cada Grande Desafio, seus resultados e respectivas análises de desempenho no exercício.

## O desdobramento da estratégica corporativa, no âmbito do Departamento Regional, em projetos e processos.

O desdobramento da estratégia no Departamento Regional do SENAI no Estado do Rio Grande do Norte é feito por meio de processos e projetos. Em ambos os casos, metas físicas e financeiras são definidas mediante alinhamento prévio com a Direção, de forma a garantir a pactuação das entregas devidas, seu recurso e prazo, bem como permitir o monitoramento de resultados parciais e final.

Em relação à gestão de projetos, o Regional segue as diretrizes do Departamento Nacional que dispõe de uma metodologia própria, construída a partir da adaptação das melhores práticas de mercado às suas características e necessidades. O método é aplicável indistintamente a projetos estratégicos ou não, através de um sistema que contempla, de maneira personalizada, as diferentes etapas do processo de gestão de projetos, recurso que facilita o acompanhamento de resultados pelo SENAI DR/RN.

FOCO ESTRATÉGICO	DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS (DE) GRANDES DESAFIOS (GD)
------------------	---

### Foco Estratégico: Educação Profissional

EDUCAÇÃO	<b>DE.03</b>   Ampliar a qualidade da educação profissional e do ensino superior de acordo com a necessidade da indústria, consolidando a metodologia SENAI de educação profissional.
	<b>GD.03</b>   Assegurar, no mínimo, 95% de preferência das empresas pelos egressos dos cursos do SENAI, considerando os cursos técnicos de nível médio.
	<b>GD.04</b>   Elevar para os níveis "adequado" ou "avançado", no mínimo, 75% dos concluintes na avaliação de desempenho de estudantes.
	<b>GD.05</b>   Implantar a estratégia de atuação do SENAI em 60% das Instituições de Ensino Superior (IES).
	<b>GD.06</b>   Realizar 20% das matrículas dos cursos de qualificação profissional e dos cursos técnicos de nível médio por meio de educação a distância.
	<b>GD.07</b>   Elevar a apropriação da Metodologia SENAI de Educação Profissional pelos Departamentos Regionais, atingindo nota "9" na escala de avaliação.

### Foco Estratégico: Tecnologia e Inovação

TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	<b>DE .08</b>   Prover soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para aumentar a competitividade da indústria.
	<b>GD.19</b>   Garantir 300 projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produto e de processo para a indústria, em vigência, por meio dos Institutos de Inovação.
	<b>DE.09</b>   Prover soluções de Serviços de Tecnologia e Inovação adequados às demandas e aos desafios da indústria de forma sustentável.
	<b>GD.20</b>   Ampliar em 40% a prestação de serviço de metrologia.
	<b>GD.21</b>   Ampliar em 90% a prestação de serviço de consultoria em tecnologia.
	<b>GD.22</b>   Garantir 70% de sustentabilidade na prestação de Serviços de Tecnologia e Inovação.

### Foco Estratégico: Desempenho do Sistema

<b>DESEMPENHO DO SISTEMA</b>	<b>DE.10</b>   Desenvolver a atuação em rede(s), que possibilite a ampliação da oferta de serviços.
	<b>GD.23</b>   Ampliar em 80% a cobertura de atendimento a estabelecimentos industriais.
	<b>GD.24</b>   Ampliar em 100% a captação de recursos internacionais para projetos de transferência de conhecimento em educação e inovação.
	<b>DE.11</b>   Prover o SESI e o SENAI das competências essenciais, por meio de desenvolvimento de talentos.
	<b>GD.25</b>   Desenvolver competências corporativas de 15,5 mil gestores, docentes e técnicos, aplicadas aos negócios do SESI e do SENAI.
	<b>DE.12</b>   Aprimorar modelo de gestão para garantir qualidade dos processos, menores custos e celeridade da tomada de decisão, com vistas a atender a indústria no escopo e no tempo demandados.
	<b>GD.26</b>   Aprimorar a gestão dos processos críticos das Entidades Regionais do SESI e do SENAI, atingindo 50% dos Regionais com padrão de excelência.
	<b>GD.27</b>   Elevar para 95% a disponibilização tempestiva e rastreável das informações de desempenho do SESI, do SENAI e do IEL.
<b>GD.28</b>   Fortalecer o processo de tomada de decisão em 70% das áreas de negócio do SESI, do SENAI e do IEL, a partir do uso de informações prospectivas.	

Fonte: Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022 Versão 2.0 2ª edição.

### 3.1.1- Assegurar, no mínimo, 95% de preferência das empresas pelos egressos dos cursos do SENAI, considerando os cursos técnicos de nível médio (GD.03)

**Responsável pelo objetivo:** Simone Medeiros de Oliveira

**CPF:** 489.953.554-68

**Cargo/Função:** Gerente da Unidade de Educação e Tecnologias (UNIET)

#### i. Descrição

As transformações tecnológicas e organizacionais, pelas quais a indústria brasileira tem passado, exigem um profissional altamente qualificado e apto para atuar de forma aderente à difusão das novas tecnologias e mudanças na estrutura da organização da produção. Para atender a tais demandas, o SENAI criou a Metodologia SENAI de Educação Profissional, que considera não só as demandas atuais da indústria, mas também as futuras mudanças no mundo do trabalho. Assegurar a preferência de 95% das empresas pelos egressos dos cursos do SENAI é um desafio muito significativo levando em consideração o grande volume de profissionais capacitados nos últimos cinco anos. O índice revela a qualidade dos profissionais capacitados, o que contribui sobremaneira com a melhoria da força de trabalho da indústria e, conseqüentemente, ganhos na produtividade do trabalho. Com o objetivo de retroalimentar o processo ensino-aprendizagem e verificar a eficácia e a efetividade dos serviços educacionais, o SENAI instituiu a Pesquisa de Acompanhamento de Egressos na expectativa de propiciar um panorama de inserção do egresso no mundo do trabalho, possibilitando avaliar de modo significativo o perfil da formação oferecido por suas Unidades de Ensino. Assim, a Instituição tem aperfeiçoado a metodologia do Programa de Acompanhamento de Egressos, com o objetivo de avaliar a adequação dos cursos às expectativas do mercado de trabalho e assegurar a preferência de 95% das empresas pelos egressos dos cursos do SENAI.

#### ii. Análise

## **ii.a - Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.**

O estabelecimento da meta, para o exercício, tomou como base o resultado obtido no triênio 2013-2015. Permanecer com o resultado de 95% de preferência de egressos de alunos das Unidades Operacionais é um desafio constante para o SENAI tendo em vista o mercado competitivo e a atuação de outras instituições de educação profissional. Esse desafio é traduzido nas constantes atualizações tecnológicas alinhadas aos perfis exigidos pela Indústria Nacional, que permeiam desde o corpo técnico dos docentes que atuam no SENAI até atualização do material didático utilizado nas aulas teóricas e práticas.

### **ii.b- Análise dos indicadores de resultado**

**Indicador:** índice de preferência das empresas pelos egressos de cursos técnicos de nível médio do SENAI.

**Fórmula de Cálculo:** resultado da pesquisa de acompanhamento de egressos do SENAI, no quesito preferência das empresas por contratação de egressos do SENAI.

**Unidade de Medida:** percentual (%).

**Orientação:** quanto maior, melhor.

**Meta 2018:** 95%

**Resultado alcançado em 2017:** 100% (A apuração é disponibilizada até abril do ano seguinte à aplicação da pesquisa; o resultado apurado refere-se à pesquisa aplicada no ano anterior).

**Resultado alcançado em 2018:** A apuração é disponibilizada até abril do ano seguinte à aplicação da pesquisa; o resultado apurado refere-se à pesquisa aplicada no ano anterior.

**Meta 2019:** 95%

### **Análise dos resultados**

A apuração é disponibilizada até abril do ano seguinte à aplicação da pesquisa.

## **ii.c - Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.**

A apuração é disponibilizada até abril do ano seguinte à aplicação da pesquisa.

## **ii.d - Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.**

A apuração é disponibilizada até abril do ano seguinte à aplicação da pesquisa.

## **ii.e - Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

O esforço nos próximos anos será atender as demandas da Indústria 4.0. por meio da oferta de soluções lastreadas pela inovação e sustentabilidade, mantendo-se no contexto das atualizações tecnológicas alinhadas as necessidades globais da indústria. A continuidade de tais ações contribui para manter o índice de preferência das empresas pelos egressos de cursos técnicos de nível médio e consolida a qualidade da educação do SENAI.

## **iii. Conclusão**

### **iii.a- Avaliação do resultado**

A apuração é disponibilizada até abril do ano seguinte à aplicação da pesquisa.

### **iii.b – Ações para melhoria de desempenho**

A fim de consolidar o desempenho alcançado, o SENAI/DN, criou a Metodologia SENAI de Educação Profissional, que considera não só as demandas atuais da indústria, mas também as futuras mudanças no mundo do trabalho. O SENAI instituiu a Pesquisa de Acompanhamento de Egressos na expectativa de propiciar um panorama de inserção do egresso no mundo do trabalho, com o objetivo de assegurar a preferência de 95% das empresas pelos egressos dos cursos do SENAI.

### **3.1.2 – Elevar para os níveis “adequado” ou “avançado”, no mínimo, 75% dos concluintes na avaliação de desempenho de estudantes. (GD.04)**

**Responsável pelo objetivo:** Simone Medeiros de Oliveira

**CPF:** 489.953.554-68

**Cargo/Função:** Gerente da Unidade de Educação e Tecnologias (UNIET)

#### **i. Descrição**

O Departamento Nacional do SENAI, em Parceria com os Departamentos Regionais, é responsável pelo monitoramento e avaliação dos programas, produtos e serviços de educação profissional e tecnológica. Nesse sentido, implantou o Sistema de Avaliação da Educação Profissional e Tecnológica (SAEP) que verifica o alcance dos perfis profissionais, o desenvolvimento de competências em sintonia com as necessidades do mercado de trabalho e produz diagnósticos que contribuem para que os gestores e docentes tomem decisões que atendam aos propósitos estratégicos do SENAI.

#### **ii. Análise**

**ii.a - Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.**

A análise do indicador inicia com a compreensão dos dados da avaliação nacional e sua distribuição na escala de desempenho de 0-1000, dividida em 04 níveis, conforme demonstrado abaixo:

- Nível 1 – Abaixo do Básico: Maior que 0 e menor que 350
- Nível 2 – Básico: Maior ou igual a 350 e menor que 450
- Nível 3 – Adequado: Maior ou igual a 450 e menor que 650
- Nível 4 – Avançado: Maior ou igual a 650

O desafio consiste na intensificação das ações de melhoria da qualidade da educação profissional no SENAI, assim como do monitoramento por meio do sistema de avaliação.

#### **ii.b- Análise dos indicadores de resultado**

**Indicador:** índice de alunos e egressos do SENAI avaliados nos níveis “adequado” ou “avançado”.

**Fórmula de Cálculo:**  $[(\text{Quantidade de alunos e egressos avaliados no nível “adequado”} + \text{Quantidade de alunos e egressos avaliados no nível “avançado”}) / \text{quantidade total de alunos aptos para avaliação (80\% a 99\% do curso)} + \text{Quantidade de egressos participantes do processo avaliativo (100\% do curso)}] * 100.$

**Unidade de Medida:** percentual (%).

**Orientação:** quanto maior, melhor.

**Meta 2018:** Elevar para os níveis “adequado” ou “avançado”, no mínimo, 75% dos concluintes na avaliação de desempenho de estudantes.

**Resultado alcançado em 2018:**

Número de estudantes participantes da Avaliação: 305

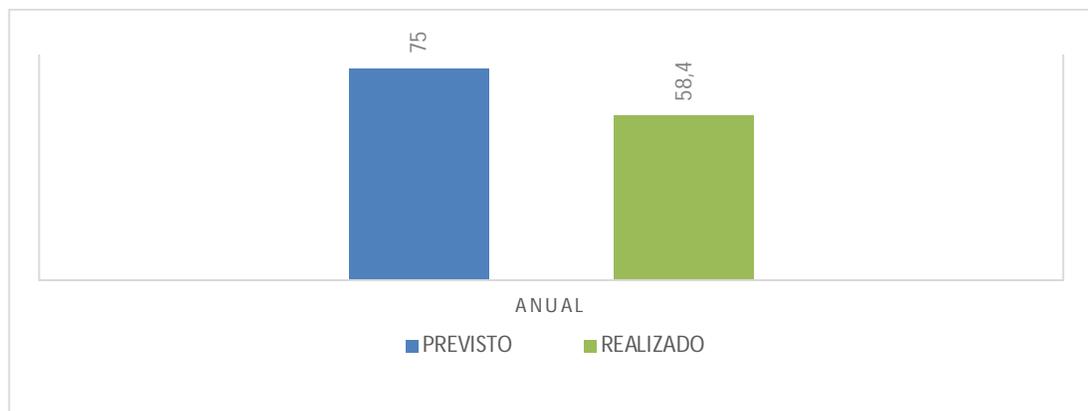
Quantidade de Cursos Avaliados: 09

Número de estudantes que atingiram os níveis adequado e avançado: 178 (58,4%)

**Meta 2019:** Elevar para os níveis “adequado” ou “avançado”, no mínimo, 75% dos concluintes na avaliação de desempenho de estudantes.

### **Análise dos resultados:**

Em âmbito nacional o SENAI atingiu a pontuação equivalente a 75,1%, o que demonstra uma queda em relação ao exercício anterior onde obteve média de 81,7%. No Departamento Regional do Rio Grande participaram da avaliação 305 estudantes, distribuídos nos cursos de Automação Industrial, Eletroeletrônica, Eletrotécnica, Informática, Redes de Computadores, Telecomunicações, mecânica, Refrigeração e Vestuário. Destes participantes, 178, correspondendo a 58,4%, atingiram os níveis adequado e avançado demonstrando uma elevação em relação ao exercício anterior, onde este Departamento Regional obteve o índice de 54,3% dos estudantes nos níveis adequado e avançado.



### **ii.c- Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.**

No processo de avaliação da Educação Profissional foram implementadas melhorias junto as Unidades Operacionais principalmente no que se refere ao alinhamento dos cursos aos itinerários formativos nacionais. Em paralelo foram realizadas atualizações na infraestrutura dos ambientes de aprendizagem para uma melhor aplicação das provas práticas.

Foi realizado um alinhamento com os docentes responsáveis pela aplicação das provas práticas, através de uma sensibilização no que concerne a importância de aplicar todo o conteúdo previsto nos itinerários formativos.

### **ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.**

Iniciativas Estratégicas Associadas	Orçamentário (R\$)				Meta Físico			Unid. Medida
	Previsto	Retificado/ Suplementado	Transposto	Realizado	Meta	Previsto	Realizado	
Educação profissional técnica de nível médio.	490.296,88	101.749,50	0,00	417.701,93	Índice de alunos e egressos do SENAI avaliados nos níveis “adequado” ou “avançado”.	75%	58,4%	Percentual (%)

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG)

### **ii.e- Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

Para 2019, o desafio é elevar a qualidade dos cursos independente do escopo do SAEP. O desafio consiste principalmente na consolidação da Metodologia SENAI de Educação Profissional, adesão de todos os cursos aos itinerários formativos, atualização tecnológica dos ambientes de aprendizagem e capacitação dos docentes nos itens de prova.

### **iii. Conclusão**

#### **iii.a- Avaliação do resultado**

O resultado alcançado demonstra o esforço da Direção Regional em elevar a qualidade do processo de Educação Profissional no DR/RN, de modo a disponibilizar para o mercado de trabalho profissionais devidamente preparados conforme a necessidade do parque industrial.

#### **iii.b – Ações para melhoria de desempenho**

A fim de consolidar o desempenho alcançado, o SENAI DR/RN elevou a qualidade do processo de educação profissional no regional, de modo a disponibilizar para o mercado de trabalho profissional devidamente preparado conforme a necessidade do parque industrial.

### **3.1.3 – Realizar 20% das matrículas dos cursos de qualificação profissional e dos cursos técnicos de nível médio por meio de educação a distância (GD.06)**

**Responsável pelo objetivo:** Simone Medeiros de Oliveira

**CPF:** 489.953.554-68

**Cargo/Função:** Gerente da Unidade de Educação e Tecnologias (UNIET)

#### **i. Descrição**

Atualmente, observa-se que a oferta de cursos à distância abrange em todas as regiões do país, por se tratar de um modelo educacional que promove ao aluno grande flexibilidade de horário nos estudos, baixo custo e facilidade de acesso. Outro fator importante que está atrelado à ascensão desse modelo são as mudanças ocorridas nos últimos anos, como a redução nos valores de aquisição de computadores e do avanço das assinaturas de banda larga, o crescimento em acesso à Internet e a facilidade na utilização da web para busca do conhecimento. O SENAI/DN desenvolve educação à distância através de um portfólio com mais de 90 cursos padronizados nacionalmente. No SENAI DR/RN esses cursos estão disponíveis nas sete Unidades, de acordo com sua capacidade operacional.

#### **ii. Análise**

##### **ii.a - Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.**

Considerando a expansão da oferta de cursos à distância, o SENAI DN iniciou em 2011 o Programa SENAI de Padronização Educacional, com o desenvolvimento de cursos de qualificação e técnicos na modalidade EaD. De forma sistemática o SENAI DR/RN vem aderindo a esse programa, onde a primeira ação foi a implantação da nova plataforma virtual de aprendizagem, mais moderna, dinâmica e interativa. Com essa aquisição, efetivada em 2018, o SENAI DR/RN tem, entre outras intenções, a perspectiva de ampliação da oferta de cursos, tanto de qualificação profissional quanto técnico de nível médio, na modalidade à distância.

##### **ii.b- Análise dos indicadores de resultado.**

**Indicador:** Percentual de matrículas em educação a distância.

**Fórmula de Cálculo:** [Quantidade de matrículas em educação a distância em cursos de qualificação profissional + Quantidade de matrículas em educação a distância em cursos técnicos de nível

médio] / [Quantidade total de matrículas em cursos de qualificação profissional + quantidade total de matrículas em cursos técnicos de nível médio] \* 100.

**Unidade de Medida:** percentual (%).

**Orientação:** quanto maior, melhor.

**Meta 2018:** 18%

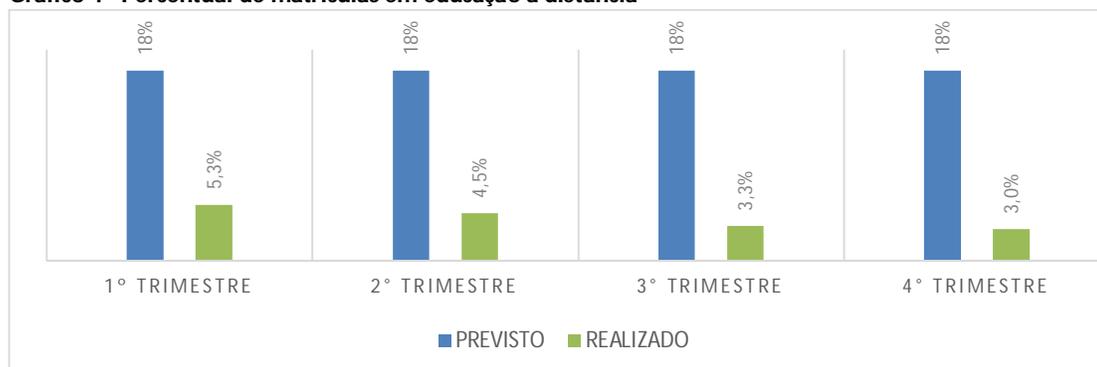
**Resultado alcançado em 2018:** 3%

**Meta 2019:** 20%

### **Análise dos resultados:**

Em 2018 foram efetivadas 3.768 (três mil, setecentos e sessenta e oito) matrículas em cursos de qualificação profissional, sendo 44 (quarenta e quatro) à distância. Ou seja, 1,16% do total de matrículas realizadas na modalidade de qualificação profissional, foram à distância. Já nos cursos técnicos de nível médio foram alcançadas 1.356 (mil trezentas e cinquenta e seis) matrículas, sendo 139 (cento e trinta e nove) à distância, ou seja, o resultado de matrículas à distância em face a execução nesta modalidade foi de 10%. O cenário de mercado onde o SENAI DR/RN está inserido impossibilitou a execução da meta global do total de matrículas e isso, por gravidade, influencia de forma direta e significativa os resultados apresentados. Embora a Educação à Distância seja uma tendência mundial, fatores como infraestrutura de acesso à Internet, nível de escolaridade da população regional e as iniciativas de inclusão digital na nossa região, não foram favoráveis ao fortalecimento da utilização de ambientes virtuais como forma de acesso ao ensino, sobretudo, na Educação Profissional. Outro fator condicionante para o não alcance da meta fixada para 2018 foi a resistência à modalidade de educação a distância no âmbito da Educação Profissional. Em 2018, em especial no último trimestre, várias ações foram realizadas pelos Departamentos Nacional e Regional. Uma das ações de destaque foi a realização de um número considerável de novas matrículas a serem desenvolvidas pelas Unidades Operacionais (UOs).

**Gráfico 4 - Percentual de matrículas em educação a distância**



### **ii.c- Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.**

No processo de apoio e assessoramento as Unidades Operacionais, foi implantado um novo ambiente virtual de aprendizagem bem como o monitoramento específico de evasões executado pelo Departamento Regional. Através desta implementação, foi possível intensificar a interação entre o corpo técnico do SENAI e os alunos.

### **ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.**

**Quadro 2 - Percentual de matrículas em educação à distância**

Iniciativas Estratégicas Associadas	Orçamentário (R\$)				Meta Físico			
	Previsto	Retificado/ Suplementado	Transposto	Realizado	Meta	Previsto	Realizado	Unid. Medida
Qualificação Profissional Ead	85.728,00	-9.340,00	0,00	47.833,74	Percentual de matrículas em educação à distância	18%	3%	Percentual (%)
Técnico de Nível Médio Ead	86.806,26	4.320,00	0,00	51.370,10				

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG)

### **ii.e- Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico:**

- Investir cada vez mais na mudança de cultura e reconhecimento que a educação profissional pode ser ofertada por meio da modalidade de Educação à Distância.
- Implementar campanhas eficazes de publicitação das ofertas de Educação à Distância no SENAI DR/RN.
- Intensificar a adesão ao portfólio de cursos elaborados pelo Departamento Nacional observando a expertise e o parque tecnológico disponível nas Unidades Operacionais do Departamento Regional do Rio Grande do Norte.
- Reforçar as ações do Núcleo de Educação a Distância do Departamento Regional (Sede e Unidades Operacionais).
- Desenvolver novos conteúdos voltados à indústria 4.0.

### **iii. Conclusão**

#### **iii.a- Avaliação do resultado**

O resultado obtido em 2018 representa uma melhora, principalmente em cursos Técnicos de Nível Médio, em relação aos alcançados em 2017, porém não corresponde a realização total das metas pactuadas. Ações para melhoria de desempenho serão realizadas, entre elas estão: i) Ações de melhoria no site SENAI DR/RN de Educação a Distância; ii) Ampliação da adesão ao portfólio nacional; iii) Adesão ao projeto de captação de matrículas denominado "Mundo SENAI EAD"; iv) Adesão à campanha nacional de publicidade para cursos de educação a distância, a ser iniciada em 01 de fevereiro de 2019.

#### **iii.b – Ações para melhoria de desempenho**

Para alcançar a meta estratégica proposta o Regional realizará ações de melhoria no site SENAI DR/RN de Educação a Distância, ampliará a adesão ao portfólio nacional, fará adesão ao projeto de captação de matrículas denominado "Mundo SENAI EAD", como também à campanha nacional de publicidade para cursos de educação a distância, a ser iniciada em 2019.

### 3.1.5 – Elevar a apropriação da Metodologia SENAI de Educação Profissional pelos Departamentos Regionais, atingindo nota 9 na escala de avaliação (GD.07)

**Responsável pelo objetivo:** Simone Medeiros de Oliveira

**CPF:** 489.953.554-68

**Cargo/Função:** Gerente da Unidade de Educação e Tecnologias (UNIET)

#### i. Descrição

O mundo do trabalho exige, cada vez mais, um profissional que domine não apenas o conteúdo técnico específico da sua atividade, mas que, igualmente, detenha capacidade crítica, autonomia para gerir seu próprio trabalho, habilidade para atuar em equipe e solucionar criativamente situações desafiadoras em sua área profissional. Esse Grande Desafio está diretamente alinhado ao Direcionador Estratégico que prevê a consolidação da Metodologia na busca pela aderência dos egressos às necessidades de formação profissional dos setores industriais brasileiros.

#### ii. Análise

**ii.a - Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.**

Não se aplica, pois, a pesquisa é bienal e a última foi realizada em 2017.

#### ii.b- Análise dos indicadores de resultado.

**Indicador:** Índice de apropriação da Metodologia SENAI de Educação Profissional.

**Fórmula de Cálculo:** Resultado da pesquisa de apropriação da Metodologia SENAI de Educação Profissional.

**Unidade de Medida:** número.

**Orientação:** quanto maior, melhor.

**Meta 2017:** 8,5

**Resultados Alcançados em 2018:** Não se aplica, pois, a pesquisa é bienal e a última foi realizada em 2017.

**Meta 2019:** 9,0

#### Análise dos resultados:

Não se aplica, pois, a pesquisa é bienal e a última foi realizada em 2017.

#### ii.c- Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

Não se aplica, pois, a pesquisa é bienal e a última foi realizada em 2017.

#### ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

Não se aplica, pois, a pesquisa é bienal e a última foi realizada em 2017.

## **ii.e- Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

A apropriação da Metodologia SENAI de Educação Profissional é um compromisso institucional e o monitoramento desse Grande Desafio é essencial na busca da excelência da educação oferecida pelo SENAI. Até 2019, o Desafio é alcançar a excelência, obtendo o índice 9 na escala de avaliação utilizada na pesquisa, resultado esse sendo impactado diretamente pela continuidade e expansão das ações de padronização dos Itinerários Nacionais de Educação Profissional, as ações de capacitação dos docentes, bem como o monitoramento da utilização do Sistema de Gestão Escolar e, por fim, implementar o Programa de Eficiência da Gestão das Unidades Operacionais que irá promover melhores condições de gestão dos processos nas escolas. O monitoramento da apropriação é importante, pois serve como um termômetro das práticas pedagógicas oferecidas pelas Escolas, permitindo a reorientação da oferta com base nos resultados apresentados.

### **iii. Conclusão**

#### **iii.a- Avaliação do resultado**

Não se aplica, pois, a pesquisa é bienal e a última foi realizada em 2017.

#### **iii.b- Ações para melhoria de desempenho**

Com vistas ao alcance das metas estratégicas estabelecidas o SENAI pretende expandir as ações de padronização dos Itinerários Nacionais de Educação Profissional, as ações de capacitação docente, bem como o monitoramento da utilização do Sistema de Gestão Escolar e, por fim, implementar o Programa de Eficiência da Gestão das Unidades Operacionais que irá promover melhores condições de gestão dos processos nas escolas.

### **3.1.6 Garantir 300 projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de produto e de processo para a indústria, em vigência, por meio dos Institutos de Inovação. (GD 19)**

**Responsável pelo objetivo:** Simone Medeiros de Oliveira

**CPF:** 489.953.554-68

**Cargo/Função:** Gerente da Unidade de Educação e Tecnologias (UNIET)

#### **i. Descrição**

De acordo com o Global Innovation Index (GII) - 2018, o Brasil subiu cinco posições no *ranking* que mede a capacidade de inovação das economias. O país se encontra na 64ª posição, 17 posições abaixo do Chile, que é o primeiro país latino posicionado no *ranking* elaborado anualmente pela Cornell University, Insead e Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), a partir de pesquisas realizadas em 126 países.

A capacidade de inovação e a qualidade das instituições de pesquisas científicas do país, no *Global Competitiveness Report 2015-2016*, se posicionaram na 80ª posição, enquanto que a colaboração universidade-empresa em P&D se posicionou na 54ª posição.

Esses números demonstram a necessidade de maior atenção e atuação das instituições de pesquisas científicas na geração de P&D, junto às empresas privadas.

Diante do cenário apresentado, a Rede de Institutos SENAI de Inovação foi criada para o desenvolvimento de pesquisa aplicada que apoie as empresas a alcançarem novos patamares tecnológicos, atuando com tecnologias de cenários pré-competitivos, além da oferta de serviços de alto valor agregado e alta complexidade tecnológica.

O Departamento Nacional é responsável pelo desenvolvimento colaborativo, monitoramento e avaliação dos programas, produtos e serviços de educação profissional e tecnológica. Contemplam atividades de prospecção de soluções, elaboração de propostas, estruturação do programa e projetos, transferência de conhecimento, suporte à implantação, monitoramento e avaliação da oferta.

## **ii. Análise**

### **ii.a - Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.**

Em 2011, o SENAI, a partir da demanda do Movimento Empresarial pela Inovação (MEI), iniciou a estruturação dos Institutos SENAI de Inovação (ISI) com a missão de apoiar as indústrias brasileiras no desenvolvimento de pesquisa aplicada de novos produtos ou processos. Este esforço resultou no planejamento e implementação de 25 (vinte e cinco) Institutos SENAI de Inovação (ISI) no território nacional dos quais 21 (vinte e um) já se encontram operacionais.

No Rio Grande do Norte, este projeto previu a instalação do Instituto SENAI de Inovação em Energias Renováveis (ISI-ER) que, embora ainda esteja em fase de implantação, já está operacional, tendo firmado, ao longo do ano de 2018, quatro projetos de inovação.

Em 2018, no capítulo 7 da publicação do GII, os ISIs foram apontados como uma das iniciativas desenvolvidas no Brasil que têm ajudado no avanço dos indicadores de inovação brasileira. Nele, o ISI-ER, em conjunto com o ISI em Biomassa, foram registrados como ferramentas importantes, usadas pela CNI para promover a inovação no setor de energia. Ainda, neste mesmo capítulo, a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) também foi apontada como uma das iniciativas que agregam valor no ecossistema de inovação brasileiro. Resultado da qualidade do programa dos ISIs é refletido dentro da própria EMBRAPII. Atualmente 11 (onze) ISIs são credenciados à Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII), contribuindo para aumentar o apoio do SENAI às indústrias brasileiras a partir do desenvolvimento de projetos de pesquisa aplicada.

### **ii.b - Análise dos indicadores de resultado.**

**Indicador:** Número de projetos de PD&I em execução para a indústria.

**Fórmula de Cálculo:** Quantidade de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produto e de processo em execução nos institutos de inovação, realizados para indústrias.

**Unidade de Medida:** número.

**Orientação:** quanto maior, melhor.

**Meta 2018:** 4

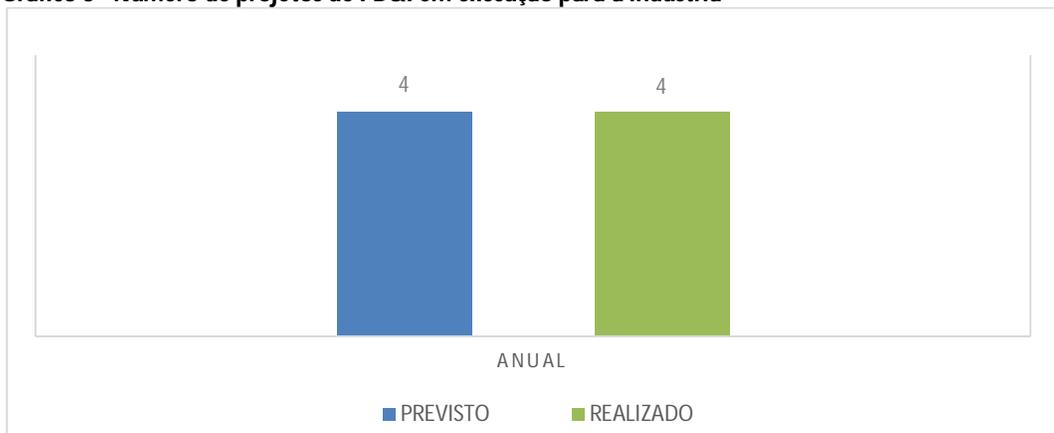
**Resultados Alcançados em 2018:** 4

**Meta 2019:** 8

### **Análise dos resultados:**

Em 2018, o SENAI DR/RN alcançou os 04 projetos da meta proposta para o exercício. Este resultado é devido ao início da fase operacional do ISI-ER, e a sua maior interação com o CTGAS, que permitiu a prospecção de um maior número de projetos, aproveitando-se, sobretudo, do inter-relacionamento da Rede ISI. O gráfico a seguir representa o resultado alcançado neste GD.

Gráfico 5 - Número de projetos de PD&amp;I em execução para a indústria



### ii.c - Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

Para auxiliar no alcance das metas, o SENAI DR/RN, alinhado ao Departamento Nacional (DN), desenvolve processos de suporte aos Institutos. Os principais macroprocessos são:

- Avaliação de Maturidade dos Institutos:** este processo é responsável por avaliar o nível de maturidade dos Institutos, baseado em metodologia desenvolvida em parceria com o Instituto Fraunhofer da Alemanha. A finalidade desta ação é avaliar o grau de maturidade de cada Instituto podendo, assim, definir planos de ação que os permitam se desenvolver e, assim, atender melhor a indústria. No ano de 2018, o ISI-ER não realizou esta avaliação, uma vez que no ano anterior (ano base do instrumento de avaliação), o mesmo ainda não era operacional.
- Desenvolvimento de soluções avançadas:** o objetivo deste processo é mapear as necessidades de setores industriais e grandes empresas e, desta forma, propor modelos de atuação e soluções que atendam à real necessidade das indústrias. Em 2018 esta ação foi responsável por contratos com grandes empresas e a criação do Edital de Inovação para a Indústria em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Entre os desdobramentos desta ação para o SENAI DR/RN, podemos destacar um projeto significativo em fase de contratação com a Companhia Hidrelétrica do São Francisco (CHESF) desenvolvido em parceria com o SENAI-CIMATEC, que prevê a entrada de recursos da ordem de R\$ 3 milhões, cujas ações devem iniciar ao longo do ano de 2019.
- Monitoramento e Controle:** o objetivo deste processo é monitorar o desenvolvimento dos projetos de inovação que são executados nos ISIs. O processo auxilia na identificação de melhorias a serem realizadas para a gestão e execução de projetos de pesquisa aplicada e permite a identificação de potenciais riscos aos projetos, permitindo o tratamento destes em tempo hábil. No âmbito local, o SENAI DR/RN dispõe de uma assessoria técnica voltada ao acompanhamento do desenvolvimento dos projetos, que busca intervir, quando necessário, junto aos gestores destes projetos.

## ii.d - Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

**Quadro 3 - Número de projetos de PD&I em execução para a indústria**

Iniciativas Estratégicas Associadas	Orçamentário (R\$)				Meta Físico			
	Previsto	Retificado/Suplementado	Transposto	Realizado	Meta	Previsto	Realizado	Unid. Medida
Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I)	50.000,00	0,00	0,00	0,00	Número de projetos de PD&I em execução para a indústria	4	4	Número

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG)

## ii.e - Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Para 2019, o principal desafio é conseguir compensar os atrasos verificados na execução de projeto, sobretudo nas adequações civis, paralelamente à prospecção de negócios haja vista a incorporação de parte da equipe do CTGAS-ER, ampliando, de forma significativa, a sua maturidade de equipe e de custos operacionais. Acredita-se, que o início do novo governo crie um ambiente político-econômico mais favorável a investimentos do mercado, facilitando o fechamento de novos negócios.

### iii. Conclusão

#### iii.a - Avaliação do resultado

Embora o resultado deste indicador tenha sido satisfatório, entende-se que o ISI-ER possui um potencial, sobretudo no atual momento de desenvolvimento da indústria de energias renováveis, que lhe permite almejar resultados bem mais significativos. Considerando o atual estágio de desenvolvimento do projeto de implantação do ISI-ER, pode-se entender que os resultados obtidos foram satisfatórios.

#### iii.b - Ações para melhoria de desempenho

Para 2019, são previstas as seguintes ações de forma a garantir a melhoria contínua do indicador:

- Estruturação de uma área de captação de projetos, permitindo um maior contato com os principais *player's* do setor;
- Estabelecer ações de parceria com as principais Universidades que desenvolvam pesquisas relacionadas as áreas temáticas do ISI-ER, com vistas a consolidar o mesmo como um dos melhores centros de pesquisa do setor;
- Concluir as aquisições dos principais equipamentos previstos no projeto, assim como realizar os programas de capacitação correlacionados, com vistas a ampliar a capacidade de atendimento do ISI-ER;
- Inserir a equipe do ISI-ER nas comunidades de prática, ambientes físicos e virtuais que permitam a troca de experiências com pesquisadores de outros ISIs, facilitando a difusão de boas práticas e a realização de projetos complexos em rede.
- Criação de ambientes de testes controlados, o que facilitará o processo de desenvolvimento de pesquisa aplicada com as empresas, permitindo a estas que realizem os testes das novas soluções em ambientes controlados, reduzindo os riscos e incertezas quando as soluções forem aplicadas no processo produtivo.

### 3.1.7 Ampliar em 40% a prestação de serviço de metrologia. (GD 20)

**Responsável pelo objetivo:** Simone Medeiros de Oliveira

**CPF:** 489.953.554-68

**Cargo/Função:** Gerente da Unidade de Educação e Tecnologias (UNIET)

#### i. Descrição

A necessidade de uma maior inserção dos setores industriais brasileiros no comércio internacional, aproveitando um contexto favorável à exportação, se depara com as exigências do mercado consumidor internacional, que demanda da indústria adoção de padrões normativos de aceitação global e adequação às exigências das normas internacionais.

Contudo, para que estes desafios sejam atendidos, é necessário investir em qualidade e normalização, além de estabelecer uma base metrológica que transforme amostras, calibrações, e ensaios em informações confiáveis para o processo de tomada de decisão. Na área de metrologia, as empresas deverão buscar excelência, cada vez mais, por meio da qualificação e certificação de instrumentos de medição, avaliação das efetivas condições de uso, e aplicação dos resultados obtidos na forma de correção dos erros.

Com a implantação dos Institutos SENAI de Tecnologia, o SENAI amplia sua infraestrutura laboratorial, em sua maioria com serviços acreditados com órgãos regulamentadores, para oferta de serviços de ensaios, calibração, ensaios de proficiência, desenvolvimento de material de referência e certificação de produtos, oferecendo às indústrias soluções que garantam a qualidade e o padrão exigido por normas nacionais e, em alguns casos, internacionais.

Neste contexto, o SENAI DR/RN vem realizando grandes investimentos na área com destaque para o recém implantado Instituto SENAI de Tecnologia em Petróleo e Gás. Além do IST P&G, este Departamento Regional conta com uma das principais unidades operacionais do Sistema SENAI na área de metrologia, o CTGAS, que dispõe de 08 (oito) laboratórios metrológicos, sendo destes 04 (quatro) acreditados pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), que se somam a mais dois laboratórios, 01(um) de análises de água e alimentos na Unidade Clovis Motta e outro, credenciada Associação Nacional da Indústria Cerâmica (ANICER), voltado ao setor de cerâmica vermelha no Centro de Educação e Tecnologias Flávio José Cavalcanti de Azevedo (CETFJCA).

#### ii. Análise

##### ii.a - Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.

Em 2011, o SENAI, a partir de demanda do Movimento Empresarial pela Inovação (MEI), iniciou a estruturação de Institutos SENAI de Tecnologia (IST) no qual, uma das missões, era a criação de laboratórios de metrologia com a missão apoiar as empresas na garantia de qualidade de seus produtos e processos, facilitando, assim, a entrada de seus produtos em mercados externos e no mercado interno. Atualmente, o SENAI possui a maior rede privada de laboratórios acreditados pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) no Brasil.

##### ii.b - Análise dos indicadores de resultado.

**Indicador:** Percentual de aumento da receita com prestação de serviços de metrologia.

**Fórmula de Cálculo:** [(Receita realizada com serviços de metrologia prestados no período de análise/receita realizada com serviços de metrologia prestados no mesmo período de 2015) \* 100] - 1.

**Unidade de Medida:** Percentual (%).

**Orientação:** quanto maior, melhor.

**Meta 2018:** 30%

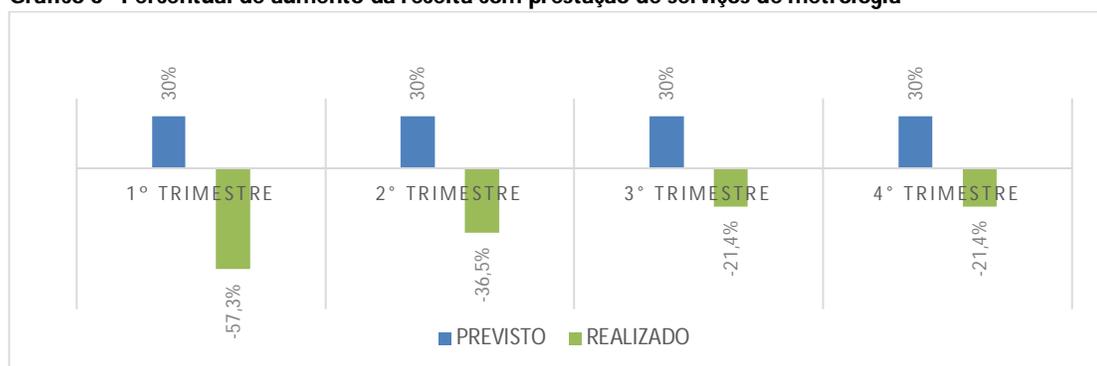
**Resultados Alcançados em 2018:** -21,4%

**Meta 2019:** 40%

### **Análise dos resultados:**

O SENAI DR/RN obteve uma redução de 21,4% na receita de serviços de Metrologia, em relação a 2015. O principal fator para o não alcance da meta foi a continuidade da crise econômica brasileira, em especial aos setores de maior representatividade no Estado do RN. As empresas priorizaram as análises e testes compulsórios, cortando os gastos não compulsórios com metrologia.

**Gráfico 6 - Percentual de aumento da receita com prestação de serviços de metrologia**



### **ii.c - Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.**

Para auxiliar no alcance das metas, o SENAI DR/RN, alinhado à diretrizes do Departamento Nacional (DN), desenvolve processos de suporte aos laboratórios. Os principais macroprocessos são:

- **Monitoramento e Controle:** o objetivo deste processo é monitorar os atendimentos realizados dentro dos laboratórios. O processo auxilia na identificação dos principais produtos que estão sendo realizados, suas tendências de aumento ou queda, o que permite identificar as variações do mercado e entender seus motivos e criar ações baseadas nestas análises.
- **Acompanhamento das mudanças nas normas brasileiras e internacionais:** este processo tem, por objetivo, participar dos comitês que definem as normas nacionais e internacionais e, desta forma, garantir sua aplicação nos laboratórios da rede.
- **Acompanhamento das demandas de mercado específico:** este processo tem, por objetivo, participar das reuniões dos sindicatos do Estado do RN, de forma a garantir uma melhor divulgação e conhecimento das análises laboratoriais solicitadas por estas Empresas.

### **ii.d - Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.**

**Quadro 4 - Prestação de serviços de metrologia**

Iniciativas Estratégicas Associadas	Orçamentário (R\$)				Meta Físico			
	Previsto	Retificado/Suplementado	Transposto	Realizado	Meta	Previsto	Realizado	Unid. Medida
Atendimentos metrológicos (Ensaios)	452.176,23	-14.934,93	-515,00	409.900,21	Percentual de aumento da receita com prestação de serviços de metrologia	30%	-21,4%	Percentual (%)

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG)

### **ii.e - Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

Para 2019, o principal desafio é ampliar a cobertura de escopos metrológicos demandados pela indústria, atualizando as UO's e o IST a partir das normas nacionais e internacionais, e ampliar o número de atendimento e reavaliar o modelo de atuação do SENAI para a prestação de serviços de metrologia.

### **iii. Conclusão**

#### **iii.a - Avaliação do resultado**

A principal ação realizada no ano de 2018 foi relativa aos contratos de longa duração, firmados a partir de processos licitatórios, pelo CTGAS-ER, para realização de serviços de calibração. Além desta ação operacional, cabe destacar a participação de técnicos do SENAI DR/RN nos comitês de discussões sobre as normas nacionais e internacionais, garantindo, assim, a atualização dos laboratórios da rede para manter o atendimento dos escopos que as empresas precisam atender.

#### **iii.b - Ações para melhoria de desempenho**

Para 2019, o SENAI DR/RN prevê as seguintes ações de forma a garantir a melhoria contínua do indicador:

- Participação das reuniões com Grupo Temático de Metrologia, para ampliar as ações de sinergia com os demais DRs;
- Estabilização do sistema de gestão, garantindo, assim, uma análise mais precisa do mercado e do portfólio; e
- Participação nos comitês nacionais e internacionais de normas, garantindo a atualização e manutenção dos escopos de atendimentos dentro dos laboratórios da rede.

### **3.1.8 Grande Desafio: Ampliar em 90% a prestação de serviço de consultoria em tecnologia. (GD 21)**

**Responsável pelo objetivo:** Simone Medeiros de Oliveira

**CPF:** 489.953.554-68

**Cargo/Função:** Gerente da Unidade de Educação e Tecnologias (UNIET)

#### **i. Descrição**

Na vertente de atuação de Tecnologia e Inovação do SENAI DR/RN, as consultorias tecnológicas visam apoiar as empresas no incremento de sua competitividade em um curto espaço de tempo, por meio de

soluções como: manufatura enxuta, eficiência energética, produção mais limpa, boas práticas de fabricação, desenvolvimento de embalagens, consultorias específicas em processos produtivos setoriais etc.

Por meio destas consultorias tecnológicas, as Unidades Operacionais apoiam as empresas em um crescimento imediato da produtividade e eficiência de seus processos produtivos, demonstrando os resultados por meio de indicadores de impacto medidos no chão de fábrica.

O SENAI DR/RN, em parceria com o DN, busca o desenvolvimento colaborativo, monitoramento e avaliação dos programas, produtos e serviços de educação profissional e tecnológica. Contemplam atividades de prospecção de soluções, elaboração de propostas, estruturação do programa e projetos, transferência de conhecimento, suporte à implantação, monitoramento e avaliação da oferta.

## ii. Análise

### ii.a - Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.

Em 2011, o SENAI, a partir de demanda do Movimento Empresarial pela Inovação (MEI), iniciou a estruturação de Institutos de Tecnologia (IST) no qual, uma das missões, era o fortalecimento de ações de consultoria com a missão de apoiar as empresas no aumento de produtividade, eficiência produtiva e adequação de seus produtos e processos, além da aplicação de novas tecnologias em produtos e processos industriais. Neste contexto, o SENAI DR/RN vem realizando grandes investimentos na área com destaque para o recém implantado Instituto SENAI de Tecnologia em Petróleo e Gás, em fase de maturação de projeto. Além do IST P&G, este Departamento Regional conta com 05 (cinco) unidades operacionais que atuam no desenvolvimento de ações de consultoria tecnológica.

### ii.b - Análise dos indicadores de resultado

**Indicador:** Percentual de aumento da receita com prestação de serviços de consultoria em tecnologia.

**Fórmula de Cálculo:**  $[(\text{Receita realizada com serviços de consultoria em tecnologia prestados no período de análise} / \text{Receita realizada com serviços de consultoria em tecnologia prestados no mesmo período de 2015}) * 100] - 1$ .

**Unidade de Medida:** Percentual (%).

**Orientação:** quanto maior, melhor.

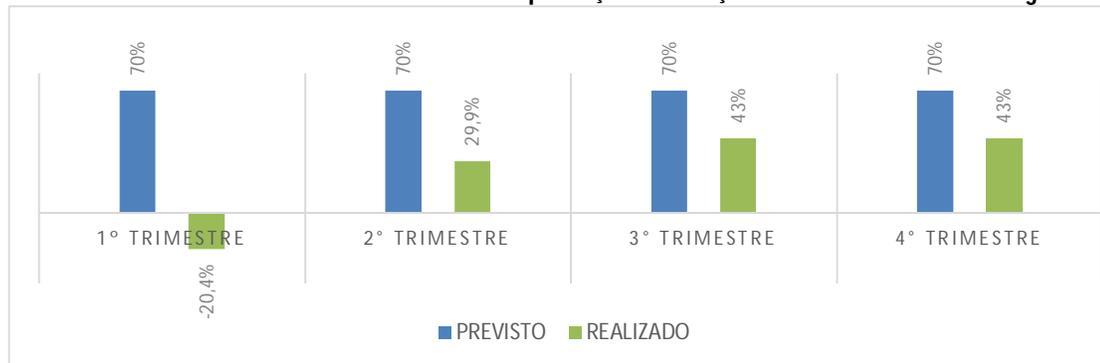
**Meta 2018:** 70%

**Resultados Alcançados em 2018:** 58%

**Meta 2019:** 90%

#### Análise dos resultados:

O SENAI DR/RN realizou 58% dos serviços de consultoria em 2018, em comparação ao ano base (2015). Apesar do resultado ter sido superior ao ano de 2017, a meta proposta para 2018 não foi alcançada. O principal fator para o não alcance da meta foi a crise econômica brasileira que reduziu o investimento das empresas nesta modalidade de serviço. Para 2019, a meta é de 90% de incremento em comparação ao ano base.

**Gráfico 7 - Percentual de aumento da receita com prestação de serviços de consultoria em tecnologia**

### ii.c - Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

Para auxiliar no alcance das metas, o SENAI DR/RN, em parceria com DN, desenvolve processos de suporte as UO's. Os principais macroprocessos são:

- **Monitoramento e Controle:** o objetivo deste processo é monitorar os atendimentos realizados. O processo auxilia na identificação dos principais produtos que estão sendo realizados, suas tendências de aumento ou queda, o que permite identificar as variações do mercado e entender seus motivos e criar ações baseadas nestas análises. Este processo também ajuda no acompanhamento dos produtos de base nacional, garantindo a qualidade dos atendimentos e o alcance das metas pactuadas com parceiros estratégicos.
- **Adoção de produtos de base nacional:** este processo tem por objetivo a implementação dos produtos de base nacional, desenvolvidos pelo DN a partir da identificação de demandas das indústrias brasileiras a partir de uma metodologia própria que implemente uma solução rápida e de alto impacto para estas demandas.
- **Ação de Mercado:** este processo tem, por objetivo, identificar, prospectar e vender serviços de consultorias tecnológicas, a partir da ação coordenada de um grupo de agentes de mercado corporativos, baseados na sede da FIERN, de forma a ampliar o desempenho mercadológico das UO's.

### ii.d - Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

**Quadro 5 - Prestação de serviços de consultoria em tecnologia**

Iniciativas Estratégicas Associadas	Orçamentário (R\$)				Meta Físico			
	Previsto	Retificado/Suplementado	Transposto	Realizado	Meta	Previsto	Realizado	Unid. Medida
Atendimento de Consultoria em Tecnologia	1.557.200,20	-229.396,50	0,00	1.001.115,86	Percentual de aumento da receita com prestação de serviços de consultoria em tecnologia	70%	58%	Percentual (%).

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG)

A meta física não foi alcançada devido ao cancelamento de alguns programas previstos para 2018, como o Pró-Sertão, que teve apenas uma das 03 (três) etapas desenvolvidas. Some-se a este fator a baixa atividade industrial do Estado, reflexo da conjuntura político-econômica evidenciada no período. É importante destacar ainda que ao longo de 2018 ocorreu a redução de parte da força de trabalho habilitada ao desenvolvimento de consultoria tecnológica, comprometendo em parte a capacidade produtiva.

### **ii.e - Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.**

Para 2019, os principais desafios são:

- Padronizar os dados inseridos no sistema de gestão, que está sendo implantado, de forma a garantir uma correta análise dos dados de produção, garantindo, assim, uma análise mais precisa do mercado e, a partir disso, avaliar o portfólio de produtos.
- Replicar a ação de apoio mercadológico em todas as UO's que estejam abaixo da meta estabelecida no indicador.
- Revisar o portfólio de produtos e serviços das UO's mantendo apenas aqueles que apresentam rentabilidade e incluindo produtos que ajudem as indústrias brasileiras a se inserirem na quarta revolução industrial.

### **iii. Conclusão**

#### **iii.a - Avaliação do resultado**

Ainda que não tenha sido alcançado o percentual previsto de ampliação da receita, o resultado de 58% representa uma significativa melhoria, em comparação a 2017, notadamente se considerado o cenário econômico restritivo. O desempenho apresentado no GD baseou-se nas seguintes ações:

- Realização de consultorias por meio do programa SEBRAETEC, o qual prevê um subsídio para as micro e pequenas empresas de 70% do valor do investimento;
- Execução de novos produtos de base nacional, com destaque para a Indústria Mais Eficiente (I+E) e
- Participação na execução de etapa piloto de novos produtos de base nacional: Indústria Mais Avançada (I+A).

#### **iii.b - Ações para melhoria de desempenho**

O SENAI DR/RN prevê a estabilização do Sistema de Gestão de Tecnologia (SGT), garantindo, assim, uma análise mais precisa do mercado e do portfólio; o desenvolvimento de 03 (três) novos produtos alinhados as demandas da Indústria 4.0 e a ampliação das ações de apoio dos agentes de mercado para UO's de forma a garantir a melhoria contínua do indicador.

### **3.1.9 Garantir 70% de sustentabilidade na prestação de Serviços de Tecnologia e Inovação. (GD 22)**

**Responsável pelo objetivo:** Simone Medeiros de Oliveira

**CPF:** 489.953.554-68

**Cargo/Função:** Gerente da Unidade de Educação e Tecnologias (UNIET)

#### **i. Descrição**

A sustentabilidade financeira é fator primordial para a longevidade das ações de Tecnologia e Inovação na Instituição. Com ela, ampliam-se as condições para o desenvolvimento desta linha de

negócio frente ao desafio do equilíbrio financeiro. Com o desenvolvimento da maturidade na gestão das UO's, sobretudo nos Institutos a partir do trabalho realizado pelo SENAI/DN, foi possível avaliar com mais precisão o conjunto de variáveis que impactam o indicador estratégico.

Esse Grande Desafio é o compromisso do SENAI com o estímulo ao crescimento da autossustentabilidade financeira da prestação de serviços de tecnologia e inovação, tornando o tema uma das prioridades para o próximo ciclo. A estratégia de sustentabilidade é reforçada pelo cenário de redução dos valores da arrecadação compulsória e pela importância do modelo para o equacionamento do ponto de vista das receitas e despesas.

O SENAI-DR/RN, em parceria com o DN, é responsável pelo desenvolvimento colaborativo, monitoramento e avaliação dos programas, produtos e serviços de educação profissional e tecnológica. Contemplam atividades de prospecção de soluções, elaboração de propostas, estruturação do programa e projetos, transferência de conhecimento, suporte à implantação, monitoramento e avaliação da oferta.

## **i. Análise**

### **ii.a - Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente, e aos avanços alcançados em 2018, com foco nas metas propostas para o período.**

Em 2011, o SENAI, a partir da demanda do Movimento Empresarial pela Inovação (MEI), iniciou a estruturação dos Institutos SENAI de Tecnologia (IST) e dos Institutos SENAI de Inovação (ISI) que, juntos, possuem a missão de contribuir com a ampliação da competitividade da indústria brasileira a partir do apoio na adesão e desenvolvimento de novas tecnologias. Esta rede é composta de 25 (vinte e cinco) ISIs e 57 (cinquenta e sete) ISTs que são especialistas em determinados setores industriais, no caso dos ISTs, ou em determinada tecnologia, no caso dos ISIs. Esta especialização tem, por objetivo, melhorar o processo de gestão dos Institutos e garantir competências essenciais para a indústria brasileira. Esta orientação auxilia, também, a não replicar esforços desnecessários dentro da rede o que ajuda na sustentabilidade dos Institutos, fator fundamental para garantir o apoio permanente à indústria.

O SENAI DR/RN implantou o IST Petróleo e Gás, no município de Mossoró, e no momento está implantando o ISI Energias Renováveis, que juntos somarão mais de R\$ 25 milhões de investimentos, parte dele financiando pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A ação destas duas unidades será essencial no apoio a duas das principais atividades econômicas da Região Nordeste, e do Estado do RN, em especial.

### **ii.b - Análise dos indicadores de resultado.**

**Indicador:** Percentual de sustentabilidade dos Serviços de Tecnologia e Inovação.

**Fórmula de Cálculo:**  $[ \text{Receita de serviços e convênios em STI} + \text{Receita de projetos estratégicos em STI} / \text{Despesas correntes diretas em serviços de STI} + \text{Despesas correntes em suporte ao negócio em STI} ] * 100$ .

**Unidade de Medida:** Percentual (%).

**Orientação:** quanto maior, melhor.

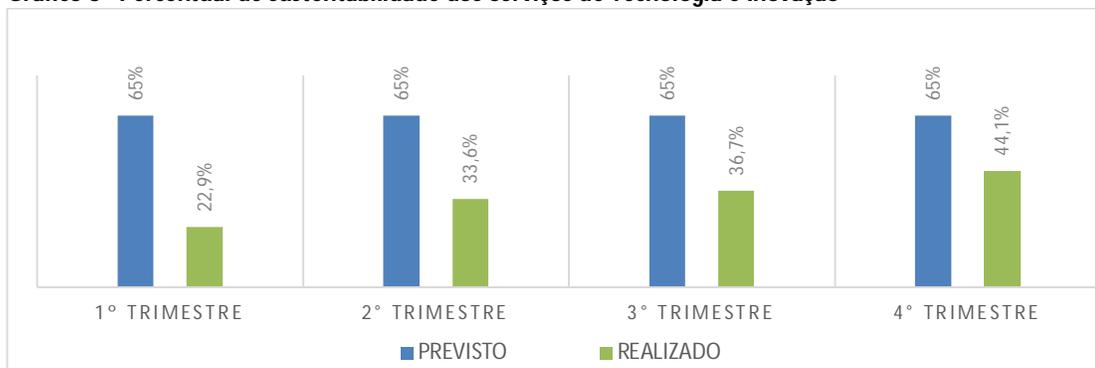
**Meta 2018:** 65%

**Resultados Alcançados em 2018:** 44,1%

**Meta 2019:** 70%

### **Análise dos resultados:**

Em 2018 o SENAI alcançou 44,1% da sustentabilidade dos Serviços de Tecnologia e Inovação. Este resultado deu-se em virtude da não realização da receita prevista em função do impacto da crise econômica.

**Gráfico 8 - Percentual de sustentabilidade dos Serviços de Tecnologia e Inovação**

### ii.c - Análise crítica dos principais macroprocessos e seu papel no alcance dos resultados obtidos.

Para auxiliar no alcance das metas, o Departamento Nacional (DN), desenvolve processos de suporte aos Institutos. Os principais macroprocessos são:

- **Acompanhamento das demandas de mercado específico:** este processo tem, por objetivo, participar das reuniões dos sindicatos do Estado do RN, de forma a entender e ofertar produtos e serviços que contribuam para o desenvolvimento industrial do RN;
- **Monitoramento e controle:** o objetivo deste processo é monitorar a execução financeira e física das UO's. O processo auxilia na identificação da sustentabilidade por linha de produto de cada unidade, permitindo analisar o desempenho e tomar ações para a melhoria ou encerramento de algum produto que, por ventura, esteja com mal desempenho;
- **Avaliação de maturidade dos Institutos:** um dos pilares do processo de avaliação de maturidade dos Institutos é a sustentabilidade. Os Institutos recebem ações de desenvolvimento baseado na sua posição dentro da régua de maturidade e
- **Ação de gestão:** este processo tem, por objetivo, identificar UO's que estejam com sustentabilidade abaixo da meta do indicador e realizar o repasse de boas práticas de gestão de outras unidades com melhor desempenho, com vistas a melhorar a sua performance.

### ii.d - Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2018.

**Quadro 6 - Índice de sustentabilidade dos Serviços de Tecnologia e Inovação**

Iniciativas Estratégicas Associadas	Orçamentário (R\$)				Meta Físico			Unid. Medida
	Previsto	Retificado/Suplementado	Transposto	Realizado	Meta	Previsto	Realizado	
Atendimentos de Tecnologia e Inovação	4.083.331,48	-258.329,01	13.195,00	2.775.076,82	Percentual de sustentabilidade de dos Serviços de Tecnologia e Inovação	65%	44,1%	Percentual (%)

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG)

### ii.e - Principais desafios até 2019 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Para 2019, os principais desafios são:

- Padronizar os dados inseridos no sistema de gestão, que está sendo implantado, de forma a garantir uma correta análise dos dados financeiros e físicos dos institutos, garantindo, assim, uma análise mais precisa da sustentabilidade das linhas de produtos operados por cada instituto;
- Replicar a ação de apoio de gestão em todas as UO's que estejam com desempenho abaixo da meta; e
- Refinar o portfólio de produtos e serviços, com vistas a atender as demandas das Indústrias do RN, em especial produtos que ajudem as indústrias a se inserirem na quarta revolução industrial, aumentando a produtividade das mesmas.

### iii. Conclusão

#### iii.a - Avaliação do resultado

Ainda que não tenha sido alcançado o percentual previsto de sustentabilidade em STI, o resultado de 44,1% é compatível com o desempenho econômico do estado, bastante afetado pela conjunção político-econômica verificada ao longo de todo o ano de 2018, sobretudo no segundo semestre, em face do processo eleitoral.

#### iii.b - Ações para melhoria de desempenho

O SENAI DR/RN prevê a estabilização do sistema de gestão, garantindo, assim, uma análise mais precisa dos indicadores financeiros e físicos, facilitando a análise de sustentabilidade das linhas de produtos de cada Instituto; a avaliação sistemática de desempenho das UOs, implementando ações corretivas; a consolidação dos produtos de base nacional (I+P, I+E e I+A) e a ampliação da área de pesquisa e desenvolvimento (via ISI-ER/CTGAS/IST-P&G) de forma a garantir a melhoria contínua do indicador.

## 3.2- Informações sobre a gestão

### 3.2.1 - Ampliar em 80% a cobertura de atendimento a estabelecimentos industriais (GD.23)

**Responsável pelo objetivo:** Erick Alexandre de Carvalho Couto

**CPF:** 914.602.394-15

**Cargo/Função:** Gerente da Unidade Corporativa de Relações com o Mercado

#### i. Descrição

O Grande Desafio representa o esforço empreendido pelo SESI, pelo SENAI e pelo IEL para que, ao alcançarem seus objetivos estratégicos, contribuam para o desenvolvimento da indústria brasileira com a oferta de seus produtos e serviços e, por consequência, para a ampliação de sua competitividade e produtividade.

Por meio da atuação em rede, as entidades do Sistema Indústria se dedicam a aumentar a cobertura de atendimento às indústrias do país. Ao ampliar sua participação de mercado e a abrangência de atendimento às empresas industriais, fortalecem as relações institucionais e comerciais do SESI, do SENAI e do IEL com as empresas dos segmentos industriais.

A gestão e o monitoramento do indicador auxiliarão na elaboração de estratégias de relacionamento com as empresas, considerando porte, entidade e produto (prioritariamente aqueles vinculados aos Grandes Desafios). Com isso, além de proporcionar subsídios para o alcance dos objetivos estratégicos do SESI, do SENAI e do IEL, também ampliarão as possibilidades de

conquista das soluções do Sistema Indústria – Educação, Saúde e Segurança, Tecnologia e Inovação e Gestão, contribuindo para o desenvolvimento do setor industrial brasileiro.

## 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.

Em relação as atividades desenvolvidas em 2018, destacam-se àquelas voltadas para a geração de informação qualificada, análises de mercado e capacitações para atividades com foco no desenvolvimento de negócio, por meio de atuação articulada (área de mercado e área de negócio).

Foram executadas com êxito, ações voltadas para levantamento de informações de mercado, cliente e produtos. Compreende-se como boa prática o uso de métodos de coleta de dados e sistematização de uso da informação dentro da área, proporcionando assim ações escaláveis e melhoria contínua.

### ii.b - Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos.

**Indicador:** Número de estabelecimentos industriais atendidos.

**Fórmula de Cálculo:** Quantidade de estabelecimentos industriais atendidos.

**Unidade de Medida:** Quantidade (unidade).

**Orientação:** Quanto mais, melhor.

**Meta 2018:** 2.344

**Resultados alcançados 2018:** 1.109

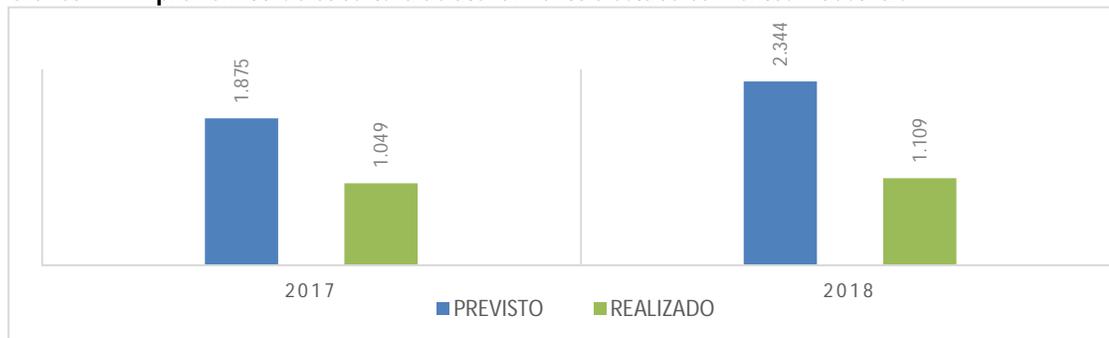
**Meta 2019:** 2.930

#### Análise dos resultados:

Os fatores que contribuíram para os resultados alcançados estão associados à sistematização do uso e da coleta de informações e ao incremento da utilização de métodos para fortalecimento da atuação em rede e ação articulada.

A definição da meta para 2018 tomou como base as informações via dados de produção e Customer Relationship Management (CRM), bem como a proposição deste Departamento Regional para cada ano do ciclo estratégico levando a uma pactuação com o Departamento Nacional (DN) acerca do desafio para o referido exercício.

**Gráfico 9 - Ampliar em 80% a cobertura de atendimento a estabelecimentos industriais**



Nota: Este objetivo não possui indicador de processo vinculado a ele.

## iii. Conclusão

### iii.a - Avaliação do resultado

Diante de um contexto econômico desfavorável ao segmento industrial, em virtude da instabilidade política e econômica, compreende-se que o resultado obtido está de acordo com a realidade apresentada. Aspectos relativos a redução da quantidade de profissionais ocupados no segmento industrial e considerável enxugamento de investimentos atrelados a tecnologia e inovação desdobraram em resultados inferiores ao previsto.

### iii.b - Ações para melhoria de desempenho

- Ações para geração de negócio com foco em empresas de base nacional;
- Customização do relacionamento e atendimento a partir de segmentação por setor industrial e porte da empresa;
- Revisão de indicadores com base em variáveis intangíveis e de impacto econômico; e
- Aprimorar atividades vinculadas aos processos articulados entre área de mercado e área de negócio ou sindical.

### 3.2.2 - Elevar para 95% a disponibilização tempestiva e rastreável das informações de desempenho do SESI, do SENAI e do IEL (GD.27)

**Responsável pelo objetivo:** Janaíze Revoredo Leite da Fonseca

**CPF:** 044.390.574-62

**Cargo/Função:** Coordenadora Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão

#### i. Descrição

Disponer de informações de qualidade, de forma tempestiva, constitui um dos pilares de um processo de tomada de decisão seguro. Sobre as mesmas bases, apoia-se a necessidade do SESI, do SENAI e do IEL de prestarem contas das suas atividades ao seu setor mantenedor e à sociedade.

O SENAI DR/RN tem entre suas atribuições institucionais e normativas a gestão e manutenção do processo de apropriação da produção estatística. Por meio dos Sistemas de Consolidação Nacional é possível realizar análise dos dados a fim de produzir informações que suportam o acompanhamento dos resultados e a alta direção na tomada de decisão. Essa análise permite, de forma sistemática e padronizada, a apropriação, consolidação e divulgação dos resultados da atuação das entidades do Sistema Indústria.

#### 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.

No âmbito da iniciativa do Grande Desafio, o SENAI DR/RN contribuiu para os processos de gestão da informação com o cumprimento dos prazos pactuados com o Departamento Nacional. Estes processos consistem na disponibilização de informações confiáveis, rastreáveis e tempestivas.

##### ii.b - Análise dos principais indicadores e macroprocessos em relação aos resultados obtidos.

**Indicador:** Índice de tempestividade na apropriação de resultados regionais.

**Fórmula de Cálculo:**  $[\text{Número de entidades regionais que atenderam o prazo de envio dos dados} / \text{Número total de entidades regionais}] * 100$ .

**Unidade de Medida:** Percentual (%)

**Orientação:** Quanto mais, melhor

**Meta 2018:** 90%

**Realizado 2018:** 96%

**Meta 2019:** 95%

### **Análise dos resultados:**

Diante das melhorias implantadas, o Departamento Regional, alcançou a meta definida para o exercício conforme o planejado. Compreende-se que a institucionalização do cronograma de registros, da realização orçamentária e física, trouxe uma maior clareza para o processo promovendo melhorias significativas, incluindo a atualização de sistemas e dos processos da gestão do negócio, aumentando a atenção quanto à qualidade das informações encaminhadas para o Departamento Nacional, sendo estes fatores importantes para o atendimento desta meta.

Considerando as ações previstas para 2019, novos desafios deverão ser superados, tais como, a atualização de ferramentas tecnológicas que suportam o processo de registro das realizações físicas e orçamentárias, assim como a melhoria na integração com outros sistemas necessários.

**Gráfico 10 - Elevar para 95% a disponibilização tempestiva e rastreável das informações de desempenho do SESI, do SENAI e do IEL**



### **iii. Conclusão**

#### **iii.a- Avaliação do resultado**

As ações de melhoria identificadas durante a fase de especificações técnicas, contribuíram tanto para a nova solução tecnológica, quanto para a atualização dos processos e das ferramentas atuais adotadas, garantindo o alcance da meta prevista para o exercício.

Entende-se que para manter o resultado alcançado ainda será relevante um esforço adicional das partes envolvidas, principalmente quando consideramos questões como os desafios comuns em toda implementação tecnológica, a capacidade de se manter atualizadas informações e orientações, bem como a manutenção e a atualização desses processos e ferramentas.

#### **iii.b- Ações para melhoria de desempenho**

Destaca-se, enfim, a importância de dar continuidade à melhoria dos processos, aprimorar as orientações para as partes envolvidas, mitigar as restrições técnicas identificadas e buscar a constante superação das limitações tecnológicas encontradas nas ferramentas que suportam os processos de gestão das informações. A efetividade da atualização dos sistemas, a pactuação de novos mecanismos de conformidade e integridade, impulsionam o alcance da meta estabelecida.

## **3.3- Estágio de implementação do planejamento estratégico**

### **3.3.1- Estágio de desenvolvimento**

A fim de apoiar o desenvolvimento e a competitividade da indústria do estado do Rio Grande do Norte, ao longo dos últimos anos o Sistema FIERN tem implementado melhorias em sua forma de

atuação, direcionando seus recursos e esforços ao atendimento das necessidades das micros, pequenas, médias e grandes indústrias.

Com a implantação do Mapa Estratégico, em 2011, e o alinhamento estratégico das entidades do Sistema FIERN, em 2014, com a elaboração dos painéis de contribuição, o Sistema FIERN teve a oportunidade de elaborar uma estratégia única, facilitando assim o atendimento ao seu principal público-alvo: a indústria potiguar, seus trabalhadores e dependentes.

No ano de 2017, através do Projeto de Modernização da Gestão – Fase I, foi realizada uma nova revisão da estratégia, que culminou com mapas estratégicos para cada entidade. Foram efetuadas, durante o segundo semestre de 2017, reuniões piloto de acompanhamento da estratégia, que demonstram que esta UJ está em fase inicial de maturidade de monitoramento dos seus objetivos, indicadores e planos de ação, vinculados ao seu mapa estratégico.

Durante este monitoramento, juntamente com o dos Cenários Prospectivos, observou-se uma significativa retração da atividade industrial, impactando, por consequência, a projeção dos resultados previstos na estratégia. Com isso, em 2018, o SENAI DR/RN atualizou seu posicionamento estratégico para os anos seguintes.

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

O processo de formulação do Posicionamento Estratégico combinou diversas técnicas e ferramentas, para explicitar as dinâmicas econômicas e sociais que influenciam fortemente a ação das entidades do Sistema FIERN e, ainda, apurar a visão das lideranças e dos especialistas do Sistema Indústria e do Departamento Regional do Rio Grande do Norte acerca das prioridades institucionais e rumos para os próximos anos.

Para tanto, foram analisados estudos sobre o desempenho recente da economia nacional e potiguar, avaliando os efeitos desses processos sobre as questões relacionadas ao desenvolvimento humano e, a partir disso, foram sistematizados os possíveis cenários econômicos e sociais do Brasil e do Rio Grande do Norte.

O levantamento das visões das lideranças e dos especialistas do Sistema FIERN foi realizado por meio da consideração dos elementos constantes do Planejamento Estratégico Integrado Nacional (SESI-SENAI-IEL 2015-2022), e ainda, da constituição de grupos regionais do Rio Grande do Norte, que discutiram, a partir dos referenciais nacionais, as rotas estratégicas setoriais que as entidades deverão assumir nos próximos anos e as ações necessárias para a satisfação desse propósito, culminando com a construção do Mapa Estratégico Integrado entre as quatro entidades.

O Posicionamento Estratégico Integrado elaborado levou em consideração o horizonte de quatro anos. O instrumento passou por diversos refinamentos, destacando a adoção da metodologia do Balanced Scorecard - BSC (KAPLAN et al., 1997), que visa a formulação, desdobramento, implementação da estratégia e monitoramento de indicadores.

O processo de avaliação e revisão do posicionamento é realizado de duas formas:

- Longo Prazo, que contempla análises e projeções para um período de quatro anos e é revisado na sua integralidade; e
- Curto Prazo, que contempla análises de insumos internos e externos, com tempo inferior a quatro anos, possibilitando o redirecionamento do Plano de longo prazo, quando pertinente. Tal análise é realizada nas Reuniões de Análise Estratégica (RAE), programada anualmente, ou de acordo com a necessidade das Entidades.

Em concomitância, para análise, avaliação e controle frequente de indicadores, constituem-se as Reuniões de Análise Crítica (RAC), realizadas mensalmente.

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

A partir do projeto de Modernização da Gestão do Sistema FIERN – Fase I foi possível revisar 18 (dezoito) processos, onde um dos contemplados foi o de Planejamento e Gestão Estratégica. A revisão do processo se deu em 2017 e desde então, vem ocorrendo o monitoramento do processo por meio dos resultados dos objetivos estratégicos.

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

Com a implantação do Mapa Estratégico em 2011 e o alinhamento estratégico das entidades do Sistema FIERN, em 2014, com a elaboração dos painéis de contribuição, o Sistema FIERN teve a oportunidade de desenvolver uma estratégia única, facilitando assim o atendimento ao seu principal público-alvo: a indústria potiguar, seus trabalhadores e dependentes.

No ano de 2017, através do Projeto de Modernização da Gestão – Fase I, foi realizada uma nova revisão da estratégia, que culminou com mapas estratégicos para cada entidade. Aconteceram durante o segundo semestre de 2017, reuniões piloto de acompanhamento da estratégia, que demonstraram que esta UJ se encontra em fase inicial de maturidade de monitoramento dos seus objetivos, indicadores e planos de ação, vinculados ao seu mapa estratégico.

Durante este monitoramento, assim como com o dos Cenários Prospectivos, observou-se uma significativa retração da atividade industrial, impactando, por consequência, a projeção dos resultados previstos na estratégia. Com isso, em 2018, o SENAI DR/RN atualizou seu posicionamento estratégico para os anos seguintes.

O processo de Posicionamento Estratégico está estabelecido conforme Mapa Estratégico. Este será elaborado de acordo com as demandas do Departamento Regional e Nacional e revisado/revalidado periodicamente, conforme cronograma contemplando os seguintes itens: Negócio, Missão, Visão, Valores, Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (SWOT), Objetivos Estratégicos, Fatores Críticos de Sucesso, Mapa Estratégico, Matriz de Riscos Corporativos, Matriz de Indicadores e rampas e Planos de ação.

O processo de avaliação e revisão do Posicionamento é realizado de duas formas:

- Longo Prazo, que contempla análises e projeções para um período de quatro anos e é revisado na sua integralidade e
- Curto Prazo, que contempla análises de insumos internos e externos, com tempo inferior a quatro anos, possibilitando o redirecionamento do Plano de longo prazo, quando pertinente. Tal análise é realizada nas Reuniões de Análise Estratégica (RAE), programadas anualmente, ou de acordo com a necessidade das Entidades.

O SENAI DR/RN diante das mudanças de cenário, realizou a revisão do seu posicionamento estratégico durante o 2º semestre, de acordo com a metodologia apresentada acima.

### 3.3.5- Envolvimento da alta direção (Diretores)

Para o processo de elaboração da revisão estratégica, a alta gestão estabeleceu diretrizes para nortear o trabalho dos gestores e equipe técnica.

Sendo assim, durante todo o processo de revisão, a alta gestão esteve envolvida e engajada, sendo o principal patrocinador das mudanças necessárias, além de incluir a equipe técnica durante todo o processo de reformulação da estratégia, o que permitiu à entidade o comprometimento da equipe, o fortalecimento da cultura sistêmica e o alinhamento organizacional.

### 3.3.6- Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico

Para implementar o Planejamento Estratégico Integrado foi essencial a participação ativa de cada Unidade do SENAI DR/RN, não somente na revisão do posicionamento estratégico, mas também no monitoramento da estratégia.

A figura abaixo apresenta o conjunto de critérios adotados no processo de avaliação da Unidade acerca do seu envolvimento e contribuição para o planejamento estratégico.

O farol representa o status da Unidade em relação à sua contribuição em cada etapa da implantação do planejamento estratégico, conforme a seguir:

- SIM para 4 etapas – farol verde
- SIM para 3 etapas – farol verde
- SIM para 2 etapas – farol amarelo
- SIM para 1 etapa – farol vermelho

**Figura 2 - Alinhamento das Unidades ao Planejamento Estratégico**

Etapas	Formulação da estratégia					Execução da estratégia	Farol de desempenho
	Sub etapas	Revisão do Posicionamento Estratégico				Acompanhamento da Estratégia	
		Atividades envolvidas	Definição de missão, visão e valores	Análise de ambiente	Definição dos Objetivos Estratégicos	Elaboração dos indicadores e planos de ação	
Unidade responsável	Unidade de Educação e Tecnologias	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●
	Unidade de Desenvolvimento do Negócio	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●
	Centro de Educação e Tecnologias Clóvis Motta (CET CM)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●
	Centro de Tecnologias em Informática Aluizio Alves (CTI AA)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●
	Centro de Tecnologias do Gás e Energias Renováveis (CTGAS-ER)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●
	Centro de Educação e Tecnologias Ítalo Bologna (CET IB)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●
	Instituto SENAI de Tecnologia Petróleo e Gás (IST)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●
	Centro de Educação e Tecnologias Aluísio Bezerra (CET AB)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●
	Centro de Unidades Móveis de Formação Profissional Manoel Torres de Araújo (CUMFP MTA)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●
	Instituto SENAI de Inovação (ISI)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●
Centro de Educação e Tecnologias Flávio Azevedo (CET FA)	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	●	

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG)

### 3.3.7- Principais dificuldades e mudanças previstas

Desde 2014, o Brasil experimenta um momento sem precedentes em sua história, isto é, um ambiente extremamente instável do ponto de vista institucional, político e, principalmente, econômico. Tais efeitos reverberam em todas as instâncias da sociedade atingindo fortemente trabalhadores, empresas e governos. O baixo crescimento econômico, o aumento da taxa de desemprego, a taxa de inflação oscilante, a elevação do câmbio, a alta taxa de juros, a queda da competitividade internacional e a produtividade industrial estagnada, são fatores que impactam diretamente na atuação do SENAI DR/RN.

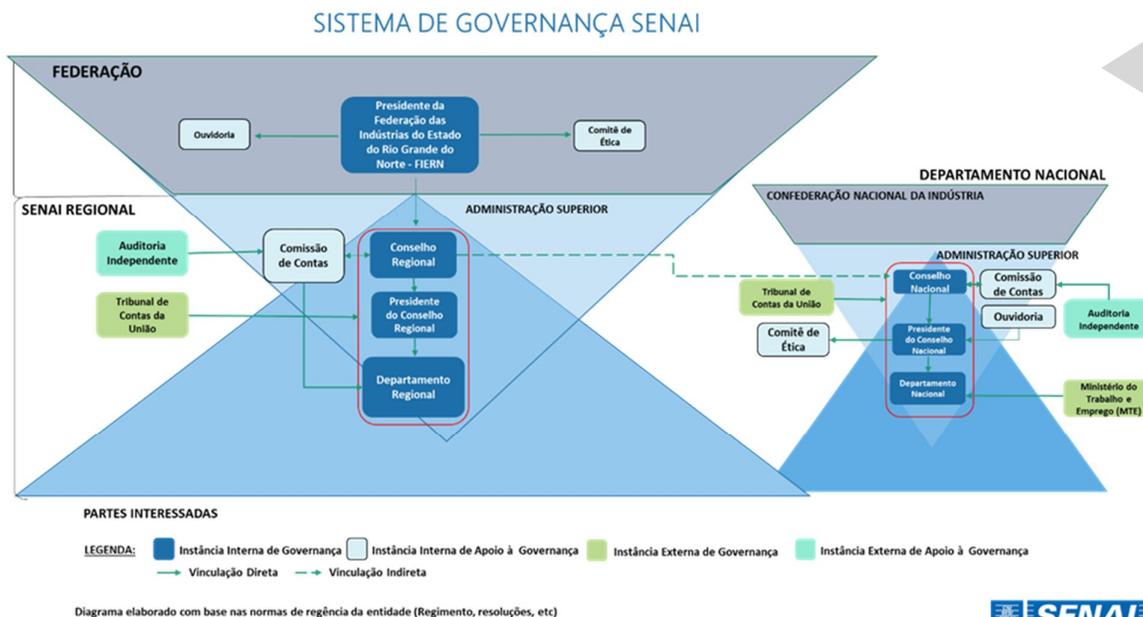
Tais constatações são importantes para o Posicionamento Estratégico da UJ, pois a desaceleração do setor industrial reduz significativamente o volume de demanda de trabalhadores a serem atendidos.

Diante deste cenário e conforme relatado nos subitens anteriores, durante o exercício 2018, o SENAI DR/RN concluiu seu processo de revisão da estratégia. O processo de formulação do Posicionamento Estratégico combinou diversas técnicas e ferramentas, para explicitar as dinâmicas econômicas e sociais que influenciam fortemente a ação do SENAI DR/RN e, ainda, apurar a visão das lideranças e dos especialistas do Sistema Indústria e do Departamento Regional do Rio Grande do Norte acerca das prioridades institucionais e rumos para os próximos anos.

## 4- Governança

### 4.1- Descrição das estruturas de governança

Figura 3 - Sistema de Governança do SENAI



Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão

Serviço Social autônomo de direito privado e sem fins lucrativos não integrantes da Administração Pública, o SENAI possui uma estrutura de governança cuja administração superior é exercida pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) - vinculado ao sistema confederativo sindical da indústria - de acordo com as disposições previstas no Decreto-lei nº 4.048, de 22/01/1942 e tendo o seu Regimento sido aprovado pelo Decreto nº 494, de 10/01/1962.

Para a realização das suas finalidades institucionais o SENAI dispõe de órgãos normativos e órgãos de administração, de âmbito nacional e de âmbito regional. São órgãos normativos, de natureza colegiada, o Conselho Nacional, com jurisdição em todo o país, e os Conselhos Regionais, com jurisdição nos respectivos estados da federação. A entidade dispõe ainda em sua estrutura de governança de órgãos de administração, tendo um Departamento Nacional, com jurisdição em todo o país, e de 27 Departamentos Regionais, com jurisdição nos respectivos estados da federação. As respectivas competências encontram-se definidas no Regimento da entidade.

Fazem parte da estrutura de governança externa da entidade o Tribunal de Contas da União (TCU) e os Ministério do Trabalho e Emprego como responsável pela aprovação do orçamento da entidade, de acordo com o Decreto nº 715/1992. A entidade é considerada Unidade Jurisdicionada ao Tribunal de Contas da União de acordo com os arts. 70 e 71 da Constituição Federal de 1988 e com a sua Lei Orgânica nº 8.443/92 e presta contas de sua gestão em linha aos expostos na Instrução Normativa nº 63 de 1º de setembro de 2010.

## Órgãos Nacionais – Conselho e Departamento

### **Conselho Nacional**

Com jurisdição em todo território brasileiro o Conselho Nacional exerce a função normativa superior, em nível de planejamento, fixação de diretrizes, coordenação e controle das atividades desenvolvidas pela entidade, ao lado do poder de inspecionar, fiscalizar e intervir, em caráter de correção, em qualquer setor institucional, sendo integrado pelos seguintes membros:

- Presidente da Confederação Nacional da Indústria que será seu presidente nato;
- Dos presidentes dos Conselhos Regionais, na qualidade de presidentes das federações industriais, representando as categorias econômicas da indústria;
- Diretor do Departamento Nacional do SENAI;
- Diretor da diretoria de ensino industrial do Ministério da Educação e Cultura;
- Um representante do Ministério do Trabalho e Previdência Social, designado por seu titular;
- Seis representantes dos trabalhadores da indústria, e respectivos suplentes indicados pelas confederações de trabalhadores da indústria e centrais sindicais, que sindicalizados em relação ao número total de trabalhadores da indústria em âmbito nacional.

A indicação dos representantes dos trabalhadores será proporcional à representatividade das entidades indicantes.

As competências do Conselho Nacional do SENAI encontram-se definidas no artigo 19, do Regimento do SENAI, a saber:

- Estabelecer as diretrizes gerais que devem ser seguidas pela administração nacional e pelas administrações regionais na educação profissional e tecnologia, incluída a aprendizagem industrial, bem como regulamentar a questão da gratuidade tratada nos §§ 2º e 3º do art. 10;
- Votar, em verbas globais, o orçamento do Departamento Nacional;
- Autorizar as transferências e as suplementações de dotações solicitadas pelo Diretor do Departamento Nacional, submetendo a matéria à autoridade competente, quando a alteração for superior a 25% (vinte e cinco por cento) de cada verba;
- Homologar os planos de contas do Departamento Nacional e dos Departamentos Regionais, decidindo sobre quaisquer propostas de suas alterações;
- Deliberar sobre prestações de contas anuais do Diretor do Departamento Nacional, as quais deverão ser previamente submetidas ao exame da Comissão de Contas a que se referem os artigos 22 e 23;
- Determinar, depois de verificação realizada por comissão especial que designar, a intervenção na administração regional que descumprir a disposição legal, regulamentar, regimental, ou resolução plenária, ou em caso de comprovada ineficiência;
- Estabelecer a designação e a forma de funcionamento de delegacias para administrar os serviços da instituição nas unidades políticas onde não haja federação de indústria reconhecida;

- Autorizar a realização de acordos com os órgãos internacionais de assistência técnica, visando a formação de mão de obra e ao aperfeiçoamento do pessoal docente e técnico do SENAI e das empresas contribuintes;
- Decidir sobre estudos e planejamentos da formação ou do aperfeiçoamento do pessoal latino-americano, ou de outra procedência, quando decorrentes de acordos com entidades internacionais;
- Deliberar sobre o relatório anual das atividades da instituição em todo o País; e
- Decidir, em última instância, as questões de ordem geral do interesse do SENAI, ex officio ou que lhe forem submetidas pelo Departamento nacional e pelas administrações regionais.

### **Comissão de Contas**

De acordo com as disposições previstas nos artigos 22 e 23 do Regimento do SENAI, o Conselho Nacional designará três (3) dos seus membros para constituírem uma Comissão de Contas que terá a incumbência de fiscalizar a execução orçamentária, bem como a movimentação de fundos do Departamento Nacional. Ademais, para o desempenho de suas atribuições a Comissão de Contas dispõe do auxílio de serviços técnicos especializados de Auditoria Externa Independente.

### **Departamento Nacional**

Em âmbito nacional a estrutura de governança da entidade dispõe ainda de um Departamento Nacional, a quem compete promover, executivamente, os objetivos institucionais do SENAI sejam esses nos setores técnico, operacional, econômico, financeiro, orçamentário e contábil, segundo os planos e diretrizes aprovados pelo Conselho Nacional.

As competências do Departamento Nacional do SENAI encontram-se definidas no artigo 28, do Regimento do SENAI, a saber:

- Promover e realizar estudos e levantamentos de mão de obra;
- Colaborar com os departamentos regionais na elaboração de planos de escolas e cursos;
- Assistir os Departamentos Regionais na implantação de cursos novos e no aperfeiçoamento dos existentes;
- Elaborar programas, séries metódicas, livros e material didático, diretamente ou em colaboração com os departamentos regionais e editá-los quando conveniente;
- Estabelecer critérios e meios para avaliação do rendimento escolar;
- Assistir os Departamentos Regionais no planejamento de edificações, bem como no exame e escolha de equipamentos escolares;
- Colaborar com as empresas contribuintes no estudo de planos de treinamento de mão de obra no próprio emprego, promovendo entendimentos entre os Departamentos Regionais e os empregados, para a realização;
- Orientar os serviços orçamentários e contábeis dos Departamentos Regionais, visando à sua uniformidade;
- Verificar, quando determinado pelo Conselho Nacional, a execução orçamentária e as contas dos Departamentos Regionais;

- Submeter ao Conselho Nacional o plano de contas do Departamento Nacional e dos Departamentos Regionais;
- Fixar as diretrizes para a estatística relativa à aprendizagem ministrada pelo SENAI e pelas empresas, receber os dados coletados pelos Departamentos Regionais e realizar as análises necessárias;
- Promover reuniões de diretores, chefes de serviços, professores, instrutores, supervisores e técnicos dos Departamentos Regionais e das empresas, para exame de problema de formação e treinamento de mão de obra;
- Elaborar relatório anual sobre a formação e treinamento de mão de obra no SENAI e nas empresas;
- Organizar ou realizar cursos de aperfeiçoamento e de especialização do pessoal docente, técnico e administrativo do SENAI;
- Realizar estudos e pesquisas de natureza técnica e administrativa, de interesse da Instituição;
- Opinar sobre os recursos interpostos sobre penas aplicadas pelos Departamentos Regionais aos infratores das leis pertinentes do SENAI;
- Submeter à aprovação do Conselho Nacional proposta de regras de desempenho a ser seguida pelos órgãos do SENAI nas ações de gratuidade, cujo teor deverá observar o princípio federativo, as diretrizes estratégicas da entidade e o controle com base em indicadores qualitativos e quantitativos;
- Acompanhar e avaliar o cumprimento das regras de desempenho e das metas físicas e financeiras relativas às ações de gratuidade.

O Departamento Nacional será dirigido por um diretor, nomeado e demissível ad-nutum pelo presidente do Conselho Nacional, conforme disposição do Art. 29 do Regimento do SENAI.

Ao Diretor do Departamento Nacional compete, dentre outras responsabilidades:

- Fazer cumprir, sob sua responsabilidade funcional, todas as resoluções emanadas do Conselho e encaminhadas pelo seu presidente;
- Organizar, superintender e fiscalizar, direta ou indiretamente, todos os serviços a cargo do Departamento Nacional, expedindo ordens, instruções de serviço e portarias praticando todos os atos necessários ao pleno exercício de suas funções;
- Apresentar ao Conselho Nacional as propostas orçamentárias, os balanços e as prestações de contas anuais do Departamento Nacional, encaminhando posteriormente essa documentação ao órgão competente;
- Apresentar, anualmente, ao Conselho Nacional o relatório das atividades do Departamento Nacional;
- Cumprir qualquer missão de natureza técnica ou funcional que lhe seja atribuída pelo Conselho Nacional ou pelo seu presidente.

### **Órgãos Regionais – Conselho e Departamento**

Com autonomia definida em seu Regimento, o SENAI dispõe de 27 Conselhos e Departamentos Regionais. Assim, a estrutura de governança regional é composta por um Conselho, cujo modelo de gestão administrativa superior é exercido pela Federação das Indústrias Estaduais através de seu

presidente com as competências previstas no artigo 34 do Regimento. Compõe também a estrutura de governança um Departamento Regional, cuja direção é exercida por diretor nomeado e demissível “ad-nutum” (disposição dada pelo artigo 39 do Regimento) pelo presidente do Conselho Nacional considerando o entendimento firmado com o presidente do Conselho Regional.

O Departamento Nacional não dispõe de poder de gestão direta na administração e na gestão dos recursos orçamentários dos Departamentos Regionais.

### **Conselho Regional**

Integram a estrutura dos Conselhos Regionais, conforme previsto no artigo 32 do Regimento:

- Do presidente da federação de indústrias, que será o seu presidente nato, ou seu representante;
- De quatro delegados das atividades industriais, escolhidos pelo Conselho de Representantes da entidade federativa;
- Do diretor do Departamento Regional;
- De um representante do Ministério do Trabalho e Previdência Social, designado pelo titular da pasta;
- De um representante do Ministério da Educação e Cultura, designado pelo seu titular;
- De um representante, e respectivo suplente, dos trabalhadores da indústria, indicado pela organização dos trabalhadores mais representativa da região.

As competências do Conselho Regional encontram-se dispostas no artigo 34 do Regimento do SENAI, a saber, dentre outras:

- Votar, em verbas globais, o orçamento do Departamento Regional, e submetê-lo ao poder competente;
- Autorizar as transferências e as suplementações de dotações solicitadas pelo diretor do Departamento Regional, encaminhando o assunto à aprovação da autoridade competente quando as alterações excederem de 25% (vinte e cinco por cento) de cada verba;
- Deliberar sobre a prestação de contas anual do Departamento Regional, a qual deverá ser previamente submetida ao exame de uma Comissão de Contas a que se referem os artigos;
- Deliberar sobre o relatório anual do Departamento Regional, remetendo uma via dele ao Departamento Nacional, em tempo útil, para o preparo do relatório anual deste órgão;
- Fazer cumprir, sob suas responsabilidades administrativas, todas as resoluções emanadas do Conselho Regional.

### **Comissão de Contas**

Assim como no Conselho Nacional, de acordo com as disposições previstas nos artigos 35 e 36 do Regimento do SENAI, o Conselho Regional designará três (3) dos seus membros para constituírem uma Comissão de Contas que terá a incumbência de fiscalizar a execução orçamentária, bem como a movimentação de fundos do Departamento Regional. Ademais, para o desempenho de suas atribuições a Comissão de Contas dispõe do auxílio de serviços técnicos especializados de Auditoria Externa Independente.

## Departamento Regional

A direção e gestão administrativa dos Departamentos Regionais são exercidas por um diretor nomeado pelo presidente do Conselho Nacional do SENAI, mediante entendimentos com o presidente da Federação das Indústrias Estaduais, através de seu presidente, a quem compete a gestão Conselho Regional. As competências do Departamento Regional encontram-se definidas no artigo 40 do Regimento, dentre outras a saber:

- Submeter ao Conselho Regional o plano para a realização da aprendizagem na região;
- Estabelecer, mediante aprovação do Conselho Regional, a localização e os planos de instalação de escolas, cursos de aprendizagem e cursos extraordinários para operários maiores de 18 anos;
- Cooperar, com as empresas contribuintes, na realização da aprendizagem e treinamento de mão-de-obra no próprio emprego, elaborando planos e programas;
- Complementar, quando conveniente, o treinamento de pessoal realizado nas empresas contribuintes;
- Elaborar programas, séries metódicas, livros e material didático, sempre que possível em colaboração com o Departamento Nacional;
- Verificar o rendimento escolar dos diversos cursos e adotar medidas para o seu aprimoramento, de maneira a assegurar a eficiência do ensino ministrado nas escolas do SENAI, na região;
- Expedir certificados de aproveitamento, certificados de aprendizagem e cartas de ofícios;
- Elaborar a proposta orçamentária, em verbas globais, e preparar a prestação de contas anual do Departamento Regional;
- Elaborar o relatório anual das atividades do Departamento Regional.

Nesse contexto, as competências do Diretor Regional, dentre outras, conforme art. 41 do Regimento são:

- Fazer cumprir, sob sua responsabilidade funcional, todas as resoluções emanadas do Conselho Regional e encaminhadas pelo seu presidente;
- Organizar, superintender e fiscalizar, direta ou indiretamente, todos os serviços do Departamento Regional, expedindo ordens, instruções de serviço e portarias e praticando todos os atos necessários ao pleno exercício de suas funções;
- Apresentar ao Conselho Regional as propostas orçamentárias e as prestações de contas anuais do Departamento Regional, encaminhando-as, posteriormente, ao órgão competente;
- Apresentar, anualmente, ao Conselho Regional, o relatório das atividades do Departamento Regional.

A entidade dispõe ainda, qual seja em âmbito nacional ou regional, de unidades administrativas e de apoio à gestão, bem como de assessoramento e de controle, as quais competem auxiliar os administradores no cumprimento da sua missão institucional, cujas atribuições setoriais são definidas de acordo com a sua estrutura organizacional.

O SENAI DR/RN não possui um órgão com a função específica de auditoria interna e também não possui uma estrutura formal permanente de sistema de correição. Caso haja qualquer indício ou denúncia de ato ilícito são constituídas comissões específicas, especializadas e independentes para apuração dessas ocorrências. O SENAI DR/RN tem suas Demonstrações Financeiras auditadas por auditores independentes. Tal trabalho consiste na emissão de parecer acerca da adequação consoante às Normas Brasileiras de Contabilidade e legislações específicas no que for pertinente.

## **4.2- Gestão de riscos e controles internos**

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

O SENAI DR/RN não possui uma área específica de Gestão de Riscos, no entanto a alta administração entende que os controles internos são essenciais à consecução dos seus objetivos, bem como imprescindíveis ao seu bom funcionamento. Como instrumentos de controle, esta UJ possui Código e Comitê de Ética responsável por fazer cumprir os princípios, as determinações, os requisitos e as condutas estabelecidas pelo Departamento Regional. Quanto à avaliação de risco, ao ser identificada a possibilidade de ocorrência de desvios, fraudes e perdas, o SENAI DR/RN instaura sindicância para apuração das informações e eventuais responsabilidades e ressarcimentos que se fizerem necessários.

Além disso, esta UJ utiliza sistemas de monitoramento orçamentário, financeiro e contábil, o que proporciona à entidade a capacidade de acompanhamento da gestão e análise para tomada de decisão, para que de forma tempestiva, possa corrigir possíveis distorções. Além disso, mensalmente ocorre a reunião do Conselho Regional do SENAI DR/RN, onde são apresentadas as informações mensais para análise e aprovação das contas executadas.

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

O SENAI DR/RN não possui um chefe de Auditoria Interna.

## 5- Relacionamento com a sociedade

### 5.1- Canais de acesso do cidadão

#### 5.1.1 Ouvidoria: estrutura e resultados

Em conformidade com o Acórdão 699/2016, que prevê no item 9.2.5 “que avaliem a viabilidade de instituição ou de aprimoramento, caso já existentes, de ouvidorias e de códigos de ética e de conduta, observando a autonomia regional de cada departamento, de forma a aprimorar os serviços de atendimento ao cidadão;” foi criada a Ouvidoria no Sistema FIERN que atende as demandas das entidades solicitadas pelo acórdão (SESI e SENAI), como também abrange a entidade IEL, tanto externamente como internamente.

A Ouvidoria do Sistema FIERN foi instituída no dia 31 de janeiro de 2018, por meio da portaria conjunta 001/2018, nomeando os funcionários Sr. Felipe Hollanda Godeiro (titular) e a Sra. Alena Araújo de Moraes (suplente), ambos certificados para prática de Ouvidoria.

Tem como objetivo principal, dirimir conflitos relevantes entre entidade e cliente, buscando sempre as melhores soluções para cada caso, garantindo os direitos dos cidadãos, consolidando dessa forma, o princípio da ética e transparência nas relações com a sociedade.

A Ouvidoria possui estrutura física localizada no 4º andar do edifício da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte (Av. Sen. Salgado Filho, nº2860) tendo livre acesso a funcionários e cidadãos (clientes), a qual possui linha externa exclusiva (84 3234-7842), horário definido de atendimento (09h às 12h; 13:30h às 17:30) e e-mail (ouvidoria@fiern.org.br).

No quadro abaixo estão os números das demandas atendidas no ano de 2018:

**Quadro 7 - Número das demandas atendidas no ano de 2018**

DEMANDAS 2018					
Entidade	Informação	Elogio	Solicitação	Reclamação	Denúncia
SESI				6	2
SENAI				1	

Fonte: Ouvidoria do Sistema FIERN

**Obs.:** O número total de atendimentos no ano foi de 10 casos registrados, no entanto um dos casos foi da entidade IEL.

#### 5.1.2 Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) – Estrutura e resultados

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) do SENAI DR/RN iniciou as atividades de atendimento centralizado aos clientes em julho de 2018 com o objetivo de ser um canal de comunicação facilitador entre os clientes e o Sistema. Tendo como premissas para o sucesso a busca pela excelência na qualidade no atendimento, ampliar e aprimorar seus serviços de atendimento aos clientes/cidadãos, de forma a facilitar o acesso destes às informações e aos dados das Entidades, prestando um melhor serviço à sociedade.

Com clientes e consumidores cada vez mais exigentes, o SAC tem papel fundamental na retenção e fidelização destes, e por isso é condição que ele esteja bem fundamentado nos valores e na missão da empresa. Embora a atividade principal do SAC seja a de estreitar o relacionamento com a comunidade respondendo aos questionamentos e encaminhando soluções às demandas trazidas, a sua missão dentro da organização exige muito além disso. Busca traduzir todas as interações em

oportunidades concretas para a empresa, bem como, melhorar a experiência vivida por nossos clientes quanto ao uso dos nossos produtos e serviços.

E por isso, a principal competência do SAC não está apenas na habilidade ou capacitação para atender bem os clientes, mas na capacidade de sinalizar ao sistema o que precisa mudar nos processos, nos produtos e nos serviços para melhor atender à necessidade da sociedade.

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) conta com os seguintes canais de atendimento: E-mail, Telefone e Chat Online. O horário de atendimento das 07:00h às 19:30h, de segunda a sexta-feira, exceto feriados. Conta com uma estrutura terceirizada com o SENAI DR/PE, sob a coordenação da Unidade de Mercado da FIERN. O atendimento é realizado através de softwares próprios, ligações, aplicativos de consultas, bem como sistemas de registro das interações.

## Resultados do SAC SENAI 2018

Gráfico 11 - Dados do SAC – 2018 (Julho a Dezembro)

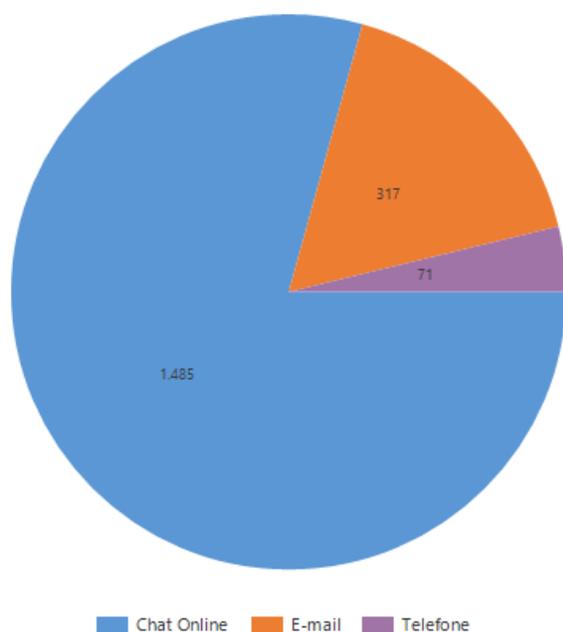
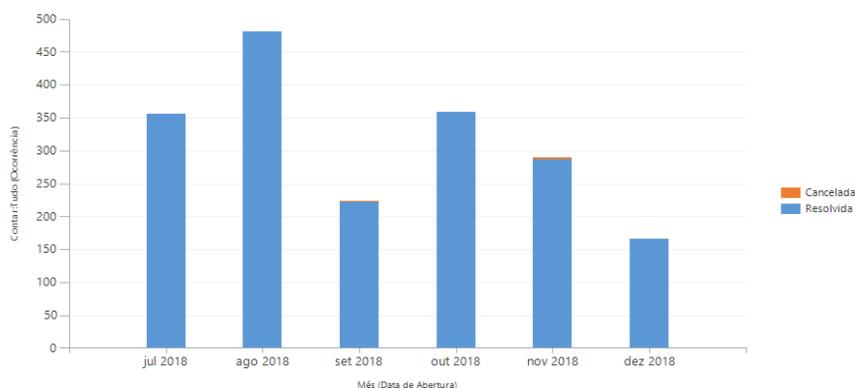


Gráfico 12 - Eficiência na resolução das solicitações



**Quadro 8 - Informações sobre o atendimento – SENAI 2018**

<b>Natureza da demanda</b>	<b>Qtde. de Interações</b>	<b>Atendidas</b>	<b>Atendidas no prazo</b>
Denúncias	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Informações	<b>1.859</b>	<b>1.859</b>	<b>1.859</b>
Reclamações	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Solicitações	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Sugestão	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>1.873</b>	<b>1.873</b>	<b>1.873</b>

Fonte: Customer Relationship Management (CRM)

### **Análises:**

Devido ao estreitamento das relações com o público através dos diversos canais de comunicação, o SAC SESI/SENAI RN tem obtido uma evolução considerável em quantidade de interações de atendimento a cada mês de sua existência.

## **5.2- Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade**

Em 2016, o Conselho Nacional do SENAI aprovou, a Resolução nº 25/2016 estabelecendo, dentre outras diretrizes, que a busca da transparência deve ser princípio sistêmico e orgânico das entidades, materializado por meio de processos de desenvolvimento permanente em todos os seus órgãos.

A propósito do tema, a administração superior do Sistema Indústria, sob coordenação do Departamento Nacional do SENAI e em alinhamento com os respectivos Departamentos Regionais e Conselho Nacional do SENAI, elaborou Plano de Ação definindo parâmetros, conteúdos, sistemas de informatização e cronograma de implantação, o qual foi entregue ao Tribunal de Contas da União, em solenidade realizada no dia 9 de novembro de 2016.

Considerando as recomendações do Acórdão 699/2016 – TCU Plenário, combinadas com as disposições da LDO, as resoluções do Conselho Nacional, bem como as avaliações internas realizadas pelo Comitê de Transparência, a capacidade dos Departamentos, dentre outros pontos, a Entidade está implantando o site da Transparência do SENAI com a seguinte estrutura de módulos:

Figura 4 - Site de Transparência do SENAI



Fonte: Site da Transparência do SENAI

Para acesso direto à página da Transparência do SENAI segue o link:

<https://www.rn.senai.br/transparencia/>

Para compor este item, os links para os endereços eletrônicos dos documentos referentes a Transparência foram extraídos do Site da Transparência do SENAI e do seu respectivo portal institucional.

Quadro 9 - Acesso às Informações da Entidade

Acesso Às Informações Da Entidade		
Outros documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Propósito, Visão e Valores	<a href="http://www.rn.senai.br/institucional/">http://www.rn.senai.br/institucional/</a>	Sempre que houver alterações
Regimento do SENAI	<a href="http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/valores/">http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/valores/</a>	Permanente
Execução Orçamentária 2018	<a href="https://www.rn.senai.br/execucao-orcamentaria-2018/">https://www.rn.senai.br/execucao-orcamentaria-2018/</a>	Trimestral
Orçamento para 2019 Aprovado	<a href="https://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/2019/01/SENAI_TRANSPARENCIA_OR%C3%87AMENTO-APROVADO_2019.pdf">https://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/2019/01/SENAI_TRANSPARENCIA_OR%C3%87AMENTO-APROVADO_2019.pdf</a>	Anual
Estrutura Remuneratória	<a href="http://www.rn.senai.br/estrutura-remuneratoria/">http://www.rn.senai.br/estrutura-remuneratoria/</a>	Trimestral
Relação de Dirigentes	<a href="http://www.rn.senai.br/relacao-de-dirigentes/">http://www.rn.senai.br/relacao-de-dirigentes/</a>	Trimestral
Relação do Corpo Técnico	<a href="http://www.rn.senai.br/relacao-dos-membros-do-corpo-tecnico/">http://www.rn.senai.br/relacao-dos-membros-do-corpo-tecnico/</a>	Trimestral
Demonstrações Contábeis 2017	<a href="http://www.rn.senai.br/demonstracoes-contabeis/">http://www.rn.senai.br/demonstracoes-contabeis/</a>	Anual
Licitações e Editais	<a href="http://www.rn.senai.br/licitacoes-e-editais/">http://www.rn.senai.br/licitacoes-e-editais/</a>	Permanente
Regulam de Licitações e Contratos	<a href="http://www.portaldaindustria.com.br/licitacoes/">http://www.portaldaindustria.com.br/licitacoes/</a>	Sempre que houver alterações
Contratos	<a href="http://www.rn.senai.br/contratos-e-covenios/">http://www.rn.senai.br/contratos-e-covenios/</a>	Permanente

Acesso Às Informações Da Entidade		
Outros documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Convênios	<a href="http://www.rn.senai.br/contratos-e-covenios/">http://www.rn.senai.br/contratos-e-covenios/</a>	Permanente
Gratuidade	<a href="http://www.rn.senai.br/gratuidade/">http://www.rn.senai.br/gratuidade/</a>	Sempre que houver alterações
Relatório de Gestão	<a href="http://www.rn.senai.br/integridade/">http://www.rn.senai.br/integridade/</a>	Anual
Auditoria Independente	<a href="http://www.rn.senai.br/integridade/">http://www.rn.senai.br/integridade/</a>	Anual
Código de Ética	<a href="http://www.fiern.org.br/wp-content/uploads/transparencia/senai/etica/codigo_de_etica-sistema_fiern.pdf">http://www.fiern.org.br/wp-content/uploads/transparencia/senai/etica/codigo_de_etica-sistema_fiern.pdf</a>	Sempre que houver alterações
Comitê de Ética	<a href="http://www.fiern.org.br/wp-content/uploads/transparencia/senai/etica/portaria_conjunta_001_2018_comite_de_etica.pdf">http://www.fiern.org.br/wp-content/uploads/transparencia/senai/etica/portaria_conjunta_001_2018_comite_de_etica.pdf</a>	Sempre que houver alterações
Dados de Infraestrutura	<a href="http://www.rn.senai.br/dados-de-infraestrutura/">http://www.rn.senai.br/dados-de-infraestrutura/</a>	Permanente
SAC	<a href="http://www.rn.senai.br/fale-conosco/">http://www.rn.senai.br/fale-conosco/</a>	Anual

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG)

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

### 5.3.1 Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

A fim de obter informações diretas acerca do nível de satisfação dos clientes, o SENAI DR/RN faz uso de instrumentos de avaliação próprio, para cada uma de suas linhas principais de serviços: Educação Profissional e Soluções em Tecnologia e Inovação, e, em parceria com o SENAI/DN, uma avaliação pós curso dos alunos egressos das principais modalidades de cursos ofertados pelo SENAI, observando a laborabilidade destes, após conclusão do curso.

#### Avaliação da Satisfação da Educação Profissional

O instrumento utilizado para os produtos da linha Educação Profissional faz parte do conjunto de ferramentas integrantes do Sistema de Gestão da Qualidade, baseado na norma ISO 9001:2015, a qual serve de referência para as Unidades Operacionais certificadas.

O instrumento de avaliação da educação contempla os grupos de perguntas e as questões a seguir:

**Quadro 10 - Grupos e Critérios de Avaliação de Satisfação da Educação Profissional**

ITENS DE AVALIAÇÃO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	NÃO SE APLICA
<b>CONTEÚDO</b>						
1.Assuntos abordados, em relação ao esperado						
2.Quantidade de aulas práticas						
3.Qualidade de aulas práticas						
4.Quantidade de aulas teóricas						
5.Qualidade de aulas teóricas						
<b>ORGANIZAÇÃO/INFRA-ESTRUTURA</b>						
1.Local de realização do curso						
2.Duração do curso						
3.Organização/ Limpeza das salas de aula						
4.Organização/ Limpeza das oficinas						
5.Iluminação das salas de aula						
6.Iluminação das oficinas						
<b>INSTRUTORES/DOCENTES</b>						
1.Conhecimento dos assuntos tratados						
2.Facilidade para explicar os assuntos tratados						
3.Orientação das atividades teóricas e práticas						
4.Esclarecimento de dúvidas						
5.Utilização de recursos didáticos						

ITENS DE AVALIAÇÃO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	NÃO SE APLICA
6. Respeito aos horários estabelecidos						
<b>RECURSOS DIDÁTICOS (livros, apostilas, cds e audiovisuais)</b>						
1. Disponibilidade dos recursos didáticos						
2. Impressão e clareza do material de instrução						
3. Atualização do material de instrução						
<b>ATENDIMENTO AO CLIENTE</b>						
1. Atendimento da cantina						
2. Atendimento da secretaria						
3. Atendimento da biblioteca						
4. Orientação e assistência aos alunos						
<b>MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS</b>						
1. Atualização das máquinas e equipamentos						
2. Quantidade de máquinas e equipamentos						
3. Condição de uso de máquinas e equipamentos						

Fonte: Assessoria Técnica da Direção Regional do SENAI DR/RN

### Avaliação da Satisfação das Soluções em Tecnologia e Inovação

O instrumento utilizado para os produtos da linha Soluções em Tecnologia e Inovação está alinhado com os instrumentos de avaliação utilizados pelos parceiros do SENAI no desenvolvimento de ações de fomento à consultoria, ensaios e PD&I (de produtos e processos).

Desta forma, são utilizados diferentes instrumentos a depender da categoria de serviço utilizado. Os instrumentos das Soluções em Tecnologia e Inovação contemplam os grupos de perguntas e questões a seguir:

#### Quadro 11 - Grupos e Critérios de Avaliação das Soluções em Tecnologia e Inovação

ITENS DE AVALIAÇÃO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	NÃO SE APLICA
<b>STI – Soluções em Tecnologia e Inovação</b>						
Adequação dos Serviços às necessidades dos Clientes						
Adequação e Cumprimento de Prazo						
Avaliação Global do Serviço						
Clareza no Contrato de Trabalho						
Coerência entre o Serviço Prestado e o Proposto						
Domínio e Competência do Consultor						
Eficiência em Atender as Solicitações						
Integração do Consultor com a Empresa						
Integração do Consultor Quanto aos Avanços Tecnológicos						
Ocorrências de melhorias e Inovações de Produtos/Processos						
Preço Compatível com o Serviço						
Presteza no Atendimento						
Racionalização dos Recursos						
Resolução do Problema						
Tempo de Atendimento						

Fonte: Assessoria Técnica da Direção Regional do SENAI DR/RN

## **Pesquisa de Egressos**

Com o objetivo de acompanhar os alunos egressos das principais modalidades de cursos ofertados pelo SENAI e avaliar a laborabilidade destes, após conclusão do curso, nas modalidades de Aprendizagem Industrial Básica, Aprendizagem Industrial Técnica, Habilitação Profissional de Nível Médio (aqui denominada de Técnico) e Qualificação Profissional, o SENAI realiza a Pesquisa de Acompanhamento de Egressos.

Fazendo uso de uma metodologia de pesquisa desenvolvida pelo SENAI – Departamento Nacional (DN), cuja base é o Sistema de Acompanhamento de Egressos do SENAI (SAPES), são acompanhados os egressos das principais modalidades de cursos ofertados pelo SENAI, no último triênio.

A pesquisa propicia ampla variedade de indicadores entre os quais se destaca um conjunto de índices que permitem acompanhar a evolução dos resultados e a própria consistência da metodologia de avaliação. A mesma é realizada em três fases: (i) concluintes; (ii) Egressos e (iii) Empresas.

### **Metodologia**

Na primeira fase aplica-se o questionário de inserção do concluinte, momento em que é realizada uma sensibilização com os alunos sobre a importância da avaliação. A etapa está dividida em dois momentos, que são: início (cadastro e caracterização do aluno) e final do curso (questionário de inserção no sistema).

Na segunda fase, realizada no período de até um ano após os alunos terem concluído seus cursos, os ex-alunos são convidados a responder outro questionário, cujas questões permitem:

- Monitorar o índice de incorporação de ex-alunos no mercado de trabalho;
- Avaliar a importância do curso do SENAI na situação de laborabilidade dos ex-alunos;
- Identificar as habilidades profissionais desenvolvidas pelos ex-alunos;
- Avaliar a contribuição do curso do SENAI para a melhoria da qualidade de vida e aumento da renda do ex-aluno e
- Avaliar o nível de satisfação do ex-aluno com o curso realizado no SENAI.

Na terceira fase, iniciada a partir da identificação das empresas contratantes dos ex-alunos do SENAI (segunda fase), consulta-se as empresas, por meio do supervisor direto do ex-aluno do SENAI para:

- Avaliar o desenvolvimento dos ex-alunos do SENAI no mercado de trabalho, na visão do supervisor do aluno;
- Identificar a opinião das empresas sobre o SENAI;
- Avaliar a adequação do perfil de qualificação dos ex-alunos às necessidades das empresas;
- Avaliar a capacidade dos ex-alunos para aprendizagem dos processos de trabalho nas empresas e
- Avaliar o nível de satisfação das empresas com os ex-alunos e outros serviços do SENAI.

### **Demonstração da análise dos resultados identificados**

#### **Pesquisa de Egressos (Triênio 2015-2017)**

No triênio 2015-2017, último período avaliado, foram entrevistados 4.060 ex-alunos do SENAI-DR/RN, dos 6.818 concluintes de cursos das modalidades: Aprendizagem Industrial Básica,

Aprendizagem Industrial Técnica, Habilitação Profissional e Qualificação Profissional, representando 59,5% do universo de concluintes inseridos no Sistema. Deste total, após entrevista da segunda fase, identificou-se a ocorrência de 643 ex-alunos inseridos no mercado de trabalho em 145 diferentes empresas.

**Quadro 12 - Programa de Avaliação Externa do SENAI (Concluintes / Egressos - 2015-2017)**

FASES	TOTAL	PESQUISADOS POR MODALIDADE			
		Aprendizagem Industrial Básica	Aprendizagem Industrial Técnica	Técnico de Nível Médio	Qualificação Profissional
<b>Concluintes:</b>	<b>6.818</b>	276	136	688	5.718
<b>Egressos:</b>	<b>4.060</b>	65	91	276	3.628
<b>Empresas:</b>	<b>145</b>	3	7	10	125
<b>Laborabilidade</b>					
Indicador	Aprendizagem Industrial Básica	Aprendizagem Industrial Técnica	Técnico de Nível Médio	Qualificação Profissional	
Tx ocupação egressos no mercado de trabalho	22%	14%	26%	15%	
Nível de Desemprego dos Egressos	54%	36%	44%	30%	
Tx de egressos que continuam estudando	45%	72%	42%	27%	
Tx de Ocupação de egressos no mercado formal	79%	86%	71%	63%	
Tx egressos ocupados na área formação	36%	85%	39%	49%	
Tx de Ocupação de egressos no setor industrial	29%	38%	11%	26%	
Tx de Ocupação de egressos em outros segmentos contribuintes do SENAI	0%	0%	14%	2%	
<b>Promoção Sócio-Profissional</b>					
Indicador	Aprendizagem Industrial Básica	Aprendizagem Industrial Técnica	Técnico de Nível Médio	Qualificação Profissional	
Renda média mensal dos egressos	1,4	1,4	1,4	1,5	
Tx de Incremento da renda média mensal dos egressos	152%	123%	13%	9%	
Comparação da renda média mensal dos egressos ocupados na área de formação x fora da área	-17%	-6%	30%	35%	
Nível dificuldade de desempenho profissional	0,00%	14,00%	13,10%	12,00%	
<b>Satisfação do Cliente</b>					
Indicador	Aprendizagem Industrial Básica	Aprendizagem Industrial Técnica	Técnico de Nível Médio	Qualificação Profissional	
Conteúdo	8,6	8,2	7,8	9,3	
Organização/infraestrutura	8,7	8,7	8,4	9,1	
Instrutores/docentes	8,8	8,5	8,3	9,5	
Recursos didáticos	8,3	7,5	7,3	9,1	
Atendimento ao cliente	8	7,8	7,4	8,8	
Máquinas e equipamentos	7,9	8,4	7,6	9	
Nível de Satisfação dos Egressos com o SENAI	9,4	8,8	8,9	9,5	
Tx de Egressos fidelizados ao SENAI	72%	57%	73%	97%	
<b>Adequação do Perfil dos Egressos</b>					
Indicador	Aprendizagem Industrial Básica	Aprendizagem Industrial Técnica	Técnico de Nível Médio	Qualificação Profissional	
Adequação ao Mercado - C.Específicas	10	8,5	9,7	8,8	
Adequação ao Mercado - C.de Gestão	10	8,3	9,6	8,7	
Preferência das empresas p/contratação	100%	100%	100%	99%	
<b>Posicionamento da Imagem do SENAI</b>					
Indicador	Aprendizagem Industrial Básica	Aprendizagem Industrial Técnica	Técnico de Nível Médio	Qualificação Profissional	
Reconhecimento do desempenho profissional do egresso	100%	14%	39%	22%	
Nível de Satisfação das empresas	9,3	8,1	9,7	9,4	

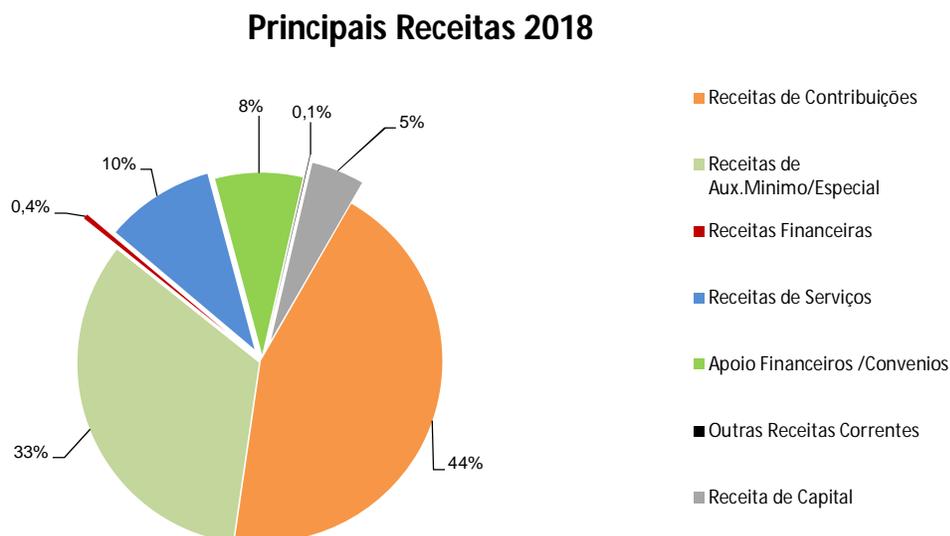
Fonte: Sistema de Acompanhamento Permanente de Egressos do SENAI (SAPES)

## 6- Desempenho financeiro e informações contábeis

### 6.1- Desempenho financeiro do exercício 2018

#### Principais receitas e despesas

Gráfico 13 - Principais Receitas 2018



Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão - CPOG

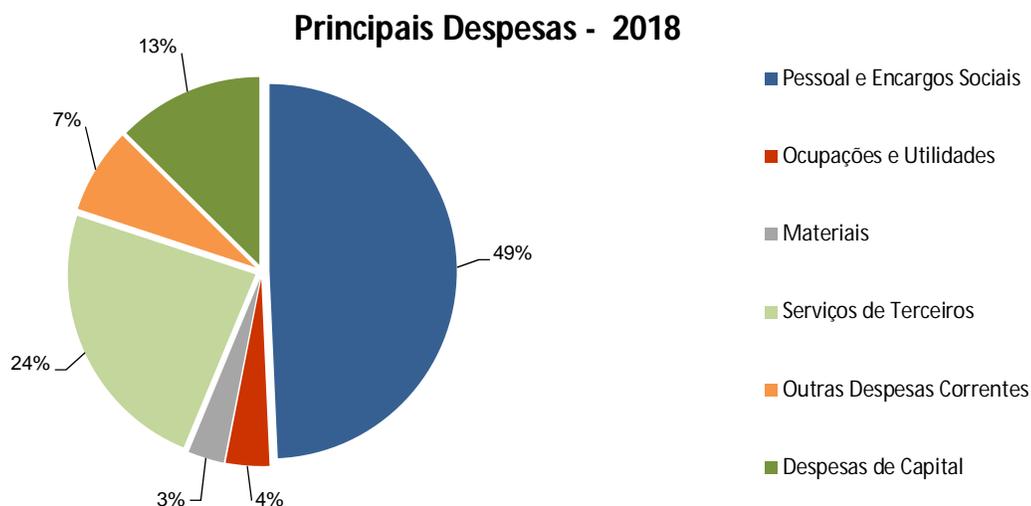
Quadro 13 - Principais Receitas nos Exercícios 2017 e 2018 e Previsão 2019

Conta	Receita		
	Realizado 2017	Realizado 2018	Previsto 2019
Receitas de Contribuições	17.148.476,66	17.121.463,73	14.683.459,00
Receitas de Aux. Mínimo/Especial	12.789.615,35	13.021.628,43	12.758.874,00
Receitas Financeiras	477.980,86	164.699,20	207.286,00
Receitas de Serviços	5.852.896,98	3.758.182,13	8.121.364,27
Apoio Financeiro /Convênios	8.662.579,61	3.028.625,44	13.280.481,49
Outras Receitas Correntes	174.549,37	20.456,40	23.767,53
Receita de Capital	8.859.289,90	1.827.554,36	9.175.767,71
<b>Total</b>	<b>53.965.388,73</b>	<b>38.942.609,69</b>	<b>58.251.000,00</b>

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG).

Como apresentado acima, observa-se que receita total arrecadada atingiu 64% da receita estimada para o ano, as receitas de contribuições e os auxílios representaram 77% da receita total realizada, as receitas de serviços representam 10% as outras receitas correntes 8% e as receitas de capital 5%.

Gráfico 14 - Principais Despesas 2018



Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão – CPOG

Quadro 14 - Principais Despesas nos Exercícios 2017 e 2018 e Previsão 2019

CONTA	Despesa		
	Realizado 2017	Realizado 2018	Previsto 2019
Pessoal e Encargos sociais	23.283.824,64	20.592.550,76	22.306.372,63
Ocupações e Utilidades	2.057.622,08	1.582.196,21	1.537.263,84
Materiais	1.924.325,45	1.310.383,02	1.837.747,69
Serviços de Terceiros	13.143.142,27	9.960.954,96	15.353.265,39
Outras Despesas Correntes	3.001.657,05	3.069.322,29	4.038.254,61
Despesas de Capital	12.881.348,67	5.253.231,70	13.178.095,84
<b>TOTAL</b>	<b>56.291.920,16</b>	<b>41.768.638,94</b>	<b>58.251.000,00</b>

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão – CPOG

Verifica-se que a execução da despesa no exercício 2018 ultrapassou os limites da receita arrecadada, resultando em um déficit orçamentário. Este resultado foi motivado principalmente pela baixa execução da receita de serviço.

O índice de execução alcançou 68% da despesa prevista anual, as despesas com pessoal e encargos sociais representam 49% da despesa total realizada, as despesas de serviço de terceiros representam 24%, as demais despesas correntes representam 14% e as despesas de capital representam 13%.

## 6.2- Principais contratos firmados

**Quadro 15 - Contratos em que houve pagamento no Exercício a que se refere a Prestação de Contas**

Contrato/Ano	Objeto	Favorecido	CPF/CNPJ	Modalidade de Licitação	Data da Contratação	Situação	Natureza	Elemento de Despesa	Valor Total
6.372/2014	Contratação de serviço integrado de segurança patrimonial (armada e desarmada), segurança eletrônica com monitoramento remoto de alarme e circuito fechado de TV, para as unidades operacionais e administrativas do Sistema FIERN, no período de 30 (trinta) meses, de acordo com o contido nos anexos I e II do pregão presencial nº 006/2014 - SENAI - DR/RN e proposta da contratada, parte integrante deste instrumento.	Monteforte Vigilância LTDA	01054916000197	Pregão	01/07/2014	P	O	Segurança e vigilância PJ	3.069.675,28
115/2018	Contratação de empresa especializada, pelo período de 30(trinta) meses, para a prestação de serviços terceirizados de mãos-de- obras, sob demanda, visando suprir as necessidades das entidades integrantes do Sistema FIERN (FIERN, SESI, SENAI e IEL), de acordo os termos do pregão presencial nº 001/2018 – SENAI DR/RN.	Zelo Recursos Humanos Eireli - ME	09347115000121	Pregão	26/04/2018	A	O	Mão de obra terceirizada	1.235.070,51
11.455/2018	Contratação de empresa para prestação de serviços de assistência médico hospitalar, destinados aos funcionários do Sistema FIERN, podendo ser estendido aos seus dependentes legais, de acordo com as normas e regulamentos específicos aplicáveis ao serviço, pelos contratos ou termos de concessão, abrangência geográfica nacional tipo plano básico II em enfermaria e dos tipos planos opcionais em apartamento individual com banheiro privativo, em conformidade com o constante nos autos do processo nº 11455/2018.	AMIL Assistência Médica Internacional S/A	29309127000179	Dispensa de licitação	01/08/2018	P	E	Serviços de assistência médica	722.962,07

Contrato/Ano	Objeto	Favorecido	CPF/CNPJ	Modalidade de Licitação	Data da Contratação	Situação	Natureza	Elemento de Despesa	Valor Total
3.657/2015	Fornecimento de energia elétrica para as unidades do SENAI	COSERN - Companhia energética do RN	08324196000181	Inexigibilidade	06/04/2015	A	O	Energia elétrica	449.265,86
18.499/2016	Contratação de empresa para o serviço de links de internet para atender ao prédio da Casa da Indústria no período de 30 meses	PRP de Araújo ME	05028135000189	Pregão	20/01/2017	A	O	Serviço de informática PJ	424.781,64
21.386/2015	Contratação de empresa para emissão, remissão, seguro de viagem e cancelamento de bilhetes aéreos nacionais e internacionais.	SUNLINE viagens e turismo LTDA	00878230000158	Pregão	12/11/2015	A	O	Passagens aéreas nacionais e internacionais	345.155,12
24.451/2015	Contratação de Empresa para serviço de links de internet para atender ao prédio da Casa da Indústria no período de 30 meses.	Cinte Telecom Comércio e serviços LTDA EPP	08378641000196	Pregão	15/01/2016	A	O	Serviço de comunicação em geral PJ	199.406,90
20.535/2017	Contratação de empresa especializada, pelo período de 60 (sessenta) meses, para prestação de serviços terceirizados de locação de veículos, contemplando as seguintes modalidades de locações: fixa e pontual (eventual), envolvendo ocasionalmente a disponibilidade de motorista ambos os serviços sob demanda, cabendo a contratante as despesas de combustíveis, visando suprir as necessidades das unidades operacionais do SENAI DR/RN, bem como da área corporativa do Sistema FIERN(FIERN, SESI, SENAI e IEL).	Empresa Brasileira de Locação e Transporte LTDA	03173828000130	Pregão sem registro de preço	03/01/2018	A	O	Locação de veículos PJ	176.205,90
11675/2016	Contratação de empresa especializada em impressão, compreendendo a cessão do direito de uso de equipamentos, software, serviços de manutenção preventiva e corretiva, fornecimento de peças.	MAQLAREM	40938508000150	Pregão	28/04/2017	A	O	Serviços de cópias e reproduções PJ	139.901,84
20.759/2017	Aquisição de veículo tipo pickup cabine	Nacional	04770238000157	Pregão	17/04/2018	E	O	Aquisição de	131.000,00

Contrato/Ano	Objeto	Favorecido	CPF/CNPJ	Modalidade de Licitação	Data da Contratação	Situação	Natureza	Elemento de Despesa	Valor Total
	dupla (05 lugares), motor 2.8, tipo passeio, câmbio manual, airbag duplo / alerta de pressão dos pneus / seletor eletrônico de tração / sistema de deslizamento limitado de diferencial ("LIMITED SLIP") / ABS nas 4 rodas, EBD & PBA / molduras de proteção lateral na cor preta / para-choques na cor do veículo / rodas de aço aro 16" / AC / computador de bordo com informações de viagem, do veículo e de consumo / direção elétrica progressiva / transmissão manual de seis velocidades / trava elétrica das portas / vidro elétrico nas portas com acionamento por "um toque" e anti esmagamento com fechamento/abertura automática pela chave / conjunto de alto falantes - 2 unidades e 2 tweeters / central multimídia com sistema de som AM/FM estéreo, MP3 player, viva voz através do sistema bluetooth, função áudio streaming por bluetooth, entrada auxiliar, USB e configurações do veículo/ regulagem de altura dos faróis/ lanterna de neblina.	Veículos e Serviços LTDA						bens móveis	

Fonte: Superintendência Corporativa Jurídica

## 6.3- Transferências, convênios e congêneres

### 6.3.1- Transferências para federações e confederações

Quadro 16 - Transferências para Federações

Transferência	Instru-mento	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Valor total	Observações
Transferência 1	NA	Repasse para a FIERN - Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte referente à Transferência Regulamentar.	FIERN - Federação das Indústrias do Rio Grande do Norte	08.435.778/0001-35	NA	01/01/18	209.673,57	Na coluna valor total foi informado o valor repassado no exercício 2018.
<b>Total</b>							<b>209.673,57</b>	

Fonte: Unidade Corporativa de Contabilidade

### 6.3.2- Outros convênios

Quadro 17 - Outros Convênios

Convênio	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Valor total	Observação
Convênio 1	Auxílio financeiro a Casa do Menor Trabalhador para desenvolvimento das ações sociais.	Casa do Menor Trabalhador	24.192.643/0001-42	NA	01/12/2014	20.000,00	Convênio nº 22.331/2014 e Termos Aditivos nº 001, 002, 003 e 004, valor pactuado R\$ 30.000,00 em 60 parcelas. Até o exercício 2018 foram transferidas 40 parcelas totalizando R\$ 20.000,00.
Convênio 2	Repasse para o IEL - Instituto Euvaldo Lodi conforme Resolução do Conselho Regional nº 13/2011.	IEL – Instituto Euvaldo Lodi	08.431.454/0001-29	NA	01/01/18	207.576,85	NA
<b>Total</b>						<b>227.576,85</b>	

Fonte: Unidade Corporativa de Contabilidade

Quadro 18 - Outros Patrocínios

Patrocínio	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Valor total	Observação
Patrocínio	Patrocínio para o evento Campos Party Natal 2018, objetivando as ações de educação, tecnologia e inovação do SENAI DR/RN.	MCI BRASIL S/A	11.321.229/0001-44	NA	04/04/2018	19.000,00	NA
<b>Total</b>						<b>19.000,00</b>	

Fonte: Unidade Corporativa de Contabilidade

## 6.4- Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos

Os registros contábeis e a metodologia aplicada na depreciação e amortização dos ativos do SENAI DR/RN estão de acordo com as normas internas da Política de Patrimônio da CNI, através do ATO CSC N° 02/2010 e Comissão de Pronunciamentos Contábeis do Sistema Indústria - CPC/SI de Depreciação, desenvolvidas em conformidade com a NBC T 16.9.

Os bens móveis e imóveis estão demonstrados ao custo de aquisição ou construção, acrescido por reavaliações efetuadas em exercícios anteriores, com controles individualizados e foram depreciados mensalmente pelo método linear a taxas estabelecidas em função do tempo útil do bem, como segue:

Imóveis	2% aa
Mobiliário, Máquinas e Equipamentos	10% aa
Veículos e Equipamentos de Informática	20% aa

As disponibilidades abrangem os numerários em espécie e em contas bancárias disponíveis, os recursos próprios e oriundos de convênios estão aplicados em fundos de curto prazo com lastro em títulos públicos, e demonstrados pelos valores aplicados, acrescidos dos rendimentos, até a data de encerramento do exercício.

Os créditos são registrados a valores históricos, os inerentes da arrecadação são atualizados a valor presente de acordo com a legislação previdenciária. As perdas estimadas nas cobranças das contas a receber são efetuadas através de constituição da provisão de devedores duvidosos de clientes da entidade e são registrados no balanço como redução dos valores a receber.

As obrigações estão demonstradas pelos valores conhecidos e calculáveis, acrescidos, quando aplicável, dos correspondentes encargos incorridos.

Os estoques são mensurados com base no valor de aquisição, ao custo médio ponderado, inferiores aos valores de mercado, sendo a despesa reconhecida de acordo com a solicitação de materiais.

A utilização dos critérios contidos na NBC T 16.9 e NBC T 16.10 não geram impactos sobre o resultado apurado, uma vez que os registros são realizados diretamente nas variações patrimoniais.

## 6.5- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade dos cursos (somente para as entidades do Sesc, Senai, Sesi e Senac)

Em 2008 foram incorporados ao Regimento do SENAI dispositivos normativos para ampliação gradual da oferta de vagas gratuitas nos Cursos Técnicos e de Formação Inicial e Continuada, até alcançar o patamar de 66,66% da Receita Líquida de Contribuição Compulsória Geral.

Em 2018, este Regional aplicou 63,3% dos recursos dessa receita líquida de contribuição compulsória, em vagas para a gratuidade regimental, resultando na realização de 4.141 matrículas, que totalizam 761.882 alunos-horas.

Cabe destacar que, para apuração da gratuidade, considera-se o gasto médio aluno-hora, ou seja, são utilizadas as despesas realizadas com custeio, investimento e gestão, conforme estabelecido no Regimento do SENAI, Art.10, §3º, atualizado pelo Decreto Lei nº 6.635, de 5 de novembro de 2008.

Nos quadros a seguir, serão apresentados os resultados alcançados por este regional, no exercício de 2018, em relação ao cumprimento da meta de gratuidade regimental.

Para cumprir o acordo da gratuidade regimental, o SENAI DR/RN efetivou parcerias com prefeituras, associações, sindicatos e convênios com o poder público para atendimento à população de baixa renda e jovens em situação de risco social.

Além destas ações e considerando o foco principal da gratuidade regimental, o SENAI DR/RN pactuou vagas de aprendizagem básica e técnica com as empresas do ramo industrial no intuito de expandir e fortalecer esta modalidade de ensino, bem como contribuir com as empresas no cumprimento da cota de contratos aprendizes.

O programa de gratuidade do SENAI DR/RN também destinou vagas para o atendimento a comunidade em geral, em especial, trabalhadores empregados ou não e com comprovada situação de baixa renda. Conforme diretrizes institucionais para execução da Gratuidade.

**Tabela 8 - Demonstrativo do Cumprimento da Aplicação de Recursos no Programa de Gratuidade**

<b>RECEITAS</b>	<b>Realizado 2018</b>
Receita Bruta de Contribuição Compulsória (RBCC)	R\$ 30.143.092,16
<b>Receita Líquida de Contribuição Compulsória (RLCC) <sup>1</sup></b>	<b>R\$ 27.882.360,25</b>
<b>Compromisso de Aplicação de Recursos em Gratuidade<sup>2</sup></b>	<b>R\$ 18.586.381,34</b>
<b>DESPESAS</b>	
<i>Total em Educação</i>	R\$ 32.790.919,85
<i>Em Gratuidade</i>	<b>R\$ 17.654.624,72</b>
<b>ALUNO-HORA<sup>3</sup></b>	
Aluno-hora realizado (Fase Escolar)	1.556.674
Aluno-hora realizado em Gratuidade (Fase Escolar)	<b>761.882</b>
<b>Resultado do Cumprimento da Aplicação de Recursos em Gratuidade<sup>4</sup></b>	<b>R\$ 931.756,62</b>
<b>Percentual da Receita Líquida de Contribuição Destinado à Gratuidade</b>	<b>63,3%</b>

Fonte: SENAI DR/RN - Sistema Zeus e Solução Integradora

Notas:

1. **Receita Líquida de Contribuição Compulsória:** Corresponde a 92,5% da Receita Bruta de Contribuição Compulsória Geral, em conformidade com o Art. 68, §1º do Regimento do SENAI, atualizado pelo Decreto Lei nº 6.635, de 5 de novembro de 2008.

2. **Compromisso de Aplicação de Recursos em Gratuidade:** Corresponde à 66,66% da Receita Líquida de Contribuição Compulsória (RLCC).

3. **Aluno-hora:** Considera a soma do aluno-hora realizado na fase escolar pelas unidades operacionais.

4. **Resultado do Cumprimento da Aplicação de Recursos em Gratuidade:** Corresponde ao resultado (positivo ou negativo), da aplicação de recursos da receita líquida de contribuição compulsória destinada para a gratuidade, em relação ao compromisso de 66,66%.

**Tabela 9 - Matrículas Realizadas em Gratuidade Regimental**

Programa/Modalidade	Matrícula Total em Gratuidade Regimental
	Presencial
<b>Formação Inicial e Continuada</b>	
Aprendizagem Industrial	1.087
Qualificação Profissional	2.110
Aperfeiçoamento Profissional	8
<b>Educação Profissional Técnica de Nível Médio</b>	
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	881
Técnico de Nível Médio	55
<b>Total</b>	<b>3.205</b>

Fonte: Solução Integradora/Fechamento/2018

Conforme apresentado na tabela acima, foram realizadas 3.205 matrículas de acordo com as diretrizes institucionais da gratuidade regimental. O foco principal foram cursos de aprendizagem industrial básica e técnica e qualificação profissional.

**Tabela 10 - Aluno-Hora Realizado em Gratuidade Regimental (Fase Escolar)**

Programa/Modalidade	Aluno-Hora em Gratuidade Regimental
	Presencial
<b>Formação Inicial e Continuada</b>	
Aprendizagem Industrial	210.356
Qualificação Profissional	228.611
Aperfeiçoamento Profissional	258
<b>Educação Profissional Técnica de Nível Médio</b>	
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	309.164
Técnico de Nível Médio	13.493
<b>Total</b>	<b>761.882</b>

Fonte: Solução Integradora -Fechamento/2018

Conforme apresentado na tabela acima, foram contabilizadas 761.882 aluno-horas em Gratuidade Regimental, as quais foram divididas nas modalidades, conforme descrito a seguir: 210.356 horas em Aprendizagem Industrial, 228.611 horas em Qualificação Profissional, 258 horas em Aperfeiçoamento Profissional, 309.614 em Aprendizagem Técnica e 13.493 em Técnico de Nível Médio, que foram executadas de acordo com as diretrizes institucionais da gratuidade regimental.

**Tabela 11 - Gasto Médio do Aluno-hora Realizado (Fase Escolar)**

Programa/Modalidade	Gasto Médio do Aluno-Hora	
	Presencial	EAD
<b>Formação Inicial e Continuada</b>		
Aprendizagem Industrial	23,73	-
Qualificação Profissional	20,27	-

Aperfeiçoamento Profissional/Especialização Profissional	21,84	16,79
<b>Educação Profissional Técnica de Nível Médio</b>		
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	25,04	
Técnico de Nível Médio	20,86	19,51

Fonte: SENAI DR-RN, Simulador da Gratuidade/2018

**Tabela 12 - Despesa Total Realizada em Gratuidade Regimental**

<b>Programa/Modalidade</b>	<b>Despesa Total em Gratuidade Regimental</b>
<b>Formação Inicial e Continuada</b>	<b>Presencial</b>
Aprendizagem Industrial	R\$ 4.991.149,31
Qualificação Profissional	R\$ 4.633.432,71
Aperfeiçoamento Profissional/Especialização Prof.	R\$ 5.634,42
<b>Educação Profissional Técnica de Nível Médio</b>	
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	R\$ 7.742.937,91
Técnico de Nível Médio	R\$ 281.467,38
<b>Total</b>	<b>R\$ 17.654.621,73</b>

Fonte: Tabelas 3 e 4 apresentadas anteriormente

O valor total da despesa em educação realizada em Gratuidade Regimental é o resultado dos gastos realizados com custeio, investimento e gestão, conforme estabelecido no Regimento do SENAI, Art.10, §3º, atualizado pelo Decreto Lei nº 6.635, de 5 de novembro de 2008.

Nota: Despesa total realizada em gratuidade regimental = gasto médio aluno-hora x aluno-hora realizado em gratuidade regimental.

## 6.6- Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas

Quadro 19 - Endereço de Acesso das Demonstrações Contábeis e Notas Explicativas

Demonstração Contábil/ Notas Explicativas	Endereço para acesso
Balanco Patrimonial	<a href="http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Balanco-patrimonial.pdf">http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Balanco-patrimonial.pdf</a>
Balanco Orçamentário	<a href="http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Balanco-orcamentario.pdf">http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Balanco-orcamentario.pdf</a>
Balanco Financeiro	<a href="http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Balanco-financeiro.pdf">http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Balanco-financeiro.pdf</a>
Demonstrações das Variações Patrimoniais	<a href="http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Variacoes-patrimoniais.pdf">http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Variacoes-patrimoniais.pdf</a>
Demonstração dos Fluxos de Caixas	<a href="http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Demonstracoes-fluxo-de-caixa.pdf">http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Demonstracoes-fluxo-de-caixa.pdf</a>
Notas Explicativas	<a href="http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Notas-explicativas.pdf">http://www.rn.senai.br/wp-content/uploads/ldo_senai/demonstracoes-contabeis/Notas-explicativas.pdf</a>

Fonte: Coordenação Corporativa de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPOG).

**Nota:** Os demonstrativos contábeis do exercício de 2018 serão publicados oportunamente no endereço acima informado, após exame e opinião da auditoria independente sobre as demonstrações, bem como, após a aprovação pelo Conselho do SENAI DR/RN.

## 6.7- Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica

Não se aplica ao SENAI DR/RN.

## 7- Áreas especiais da gestão

### 7.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados

#### a) Demonstração da força de trabalho

Quadro 20 - Demonstração da Força de Trabalho

Tipologias dos Cargos	ANO 2016		ANO 2017		ANO 2018	
	Efetiva	%	Efetiva	%	Efetiva	%
1. Empregados	356	65,08%	304	71,53%	304	76,19%
3. Estagiários	52	9,51%	43	10,12%	22	5,51%
4. Temporários (Prestadores de serviços-PF)	139	25,41%	78	18,35%	73	18,30%
5. Total (1+2+3+4)	547	100,00%	425	100,00%	399	100,00%

Fonte: Unidade Corporativa de Recursos Humanos (UCRH).

#### b) Demonstração da distribuição da força de trabalho, discriminando efetivos e temporários

Quadro 21 - Demonstração da Distribuição da Força de Trabalho, Discriminando Efetivos e Temporários

TIPOLOGIAS DOS CARGOS	ANO 2016				ANO 2017				ANO 2018			
	Atividade Meio	Atividade Fim	Total	%	Atividade Meio	Atividade Fim	Total	%	Atividade Meio	Atividade Fim	Total	%
1. Empregados Cargos Efetivos	47	238	285	52,10%	43	194	237	55,76%	44	200	244	61,15%
2. Empregados Funções Gratificadas	4	0	4	0,73%	3	0	3	0,71%	2	0	2	0,50%
3. Empregados Cargos Comissionados	29	38	67	12,25%	31	33	64	15,06%	25	33	58	14,54%
4. Estagiários	3	49	52	9,51%	1	42	43	10,12%	2	20	22	5,51%
5. Temporários	0	139	139	25,41%	0	78	78	18,35%	0	73	73	18,30%
6. Total(1+2+3+4+5)	83	464	547	100,00%	78	347	425	100,00%	73	326	399	100,00%

Fonte: Unidade Corporativa de Recursos Humanos (UCRH).

Quadro 22 - Empregados por Faixa Etária

EMPREGADOS - FAIXA ETÁRIA	ANO - 2016		ANO - 2017		ANO - 2018	
	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO (%)	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO (%)	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO (%)
Até 30 anos	80	22,47%	55	18,09%	48	15,79%
31 a 40 anos	113	31,74%	102	33,55%	105	34,54%
41 a 50 anos	95	26,69%	82	26,97%	75	24,67%
51 a 60 anos	55	15,45%	51	16,78%	63	20,72%
Acima de 60 anos	13	3,65%	14	4,61%	13	4,28%
<b>TOTAL</b>	<b>356</b>	<b>100,00%</b>	<b>304</b>	<b>100,00%</b>	<b>304</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Unidade Corporativa de Recursos Humanos (UCRH).

**Quadro 23 Estagiário por Faixa Etária**

ESTAGIÁRIOS - FAIXA ETÁRIA	2016		2017		2018	
	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO (%)	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO (%)	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO (%)
Até 30 anos	48	92,31%	42	97,67%	22	100,00%
31 a 40 anos	4	7,69%	0	0,00%	0	0,00%
41 a 50 anos	0	0,00%	1	2,33%	0	0,00%
51 a 60 anos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Acima de 60 anos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>	<b>43</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Unidade Corporativa de Recursos Humanos (UCRH).

**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**

No ano de 2018 não foram realizados estudos para avaliar a distribuição de pessoas (quantitativamente e qualitativamente), porém esforços foram empreendidos para alocar profissionais nas unidades administrativas e operacionais especialmente na atividade fim.

**d) Qualificação da força de trabalho**

**Quadro 24 - Escolaridade dos Empregados**

EMPREGADOS/ESCOLARIDADE	2016		2017		2018	
	QUANTIDADES	PARTICIPAÇÃO (%)	QUANTIDADES	PARTICIPAÇÃO (%)	QUANTIDADES	PARTICIPAÇÃO (%)
Primeiro Grau Incompleto	7	1,97%	6	1,97%	6	1,97%
Primeiro Grau Completo	7	1,97%	6	1,97%	6	1,97%
Segundo Grau ou Técnico	74	20,79%	66	21,71%	64	21,05%
Segundo Grau ou Técnico Incompleto	3	0,84%	3	0,99%	3	0,99%
Superior Incompleto	21	5,90%	18	5,92%	17	5,59%
Nível Superior	161	45,22%	136	44,74%	140	46,05%
Aperfeiçoamento/Especialização/Pos Graduação	64	17,98%	54	17,76%	54	17,76%
Mestrado	15	4,21%	12	3,95%	11	3,62%
Doutorado	4	1,12%	3	0,99%	3	0,99%
<b>TOTAIS</b>	<b>356</b>	<b>100,00%</b>	<b>304</b>	<b>100,00%</b>	<b>304</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Unidade Corporativa de Recursos Humanos (UCRH).

**Quadro 25 - Escolaridade dos Estagiários**

ESTAGIÁRIOS - ESCOLARIDADE	2016		2017		2018	
	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO (%)	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO (%)	QUANTIDADE	PARTICIPAÇÃO (%)
Segundo Grau ou Técnico Incompleto	0	0,00%	0	0,00%	3	13,64%
Segundo Grau ou Técnico	3	5,77%	8	18,60%	2	9,09%
Nível Superior em andamento	49	94,23%	35	81,40%	17	77,27%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100,00%</b>	<b>43</b>	<b>100,00%</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Unidade Corporativa de Recursos Humanos (UCRH).

### e) Descrição das iniciativas da unidade jurisdicionada para capacitação e treinamento dos servidores nela lotados

Anualmente o Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é elaborado com o objetivo de capacitar os empregados e gestores de acordo com as demandas diagnosticadas pelo Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), mas em face da atual conjuntura econômica não foram capacitados todos colaboradores no ano de 2018.

As capacitações dos empregados, no exercício, na unidade jurisdicionada somam o total de 26.366 (vinte e seis mil, trezentos e sessenta e seis) horas de capacitações, que representa em média 86,73 (oitenta e seis vírgula setenta e três) horas por empregado capacitado.

Foram realizadas também algumas ações no campo da motivação voltadas para empregados, estagiários e temporários, tais como: encontros, palestras, imersão de gestores e festas em data comemorativas (Ato ecumênico de páscoa, ato ecumênico de Natal e Confraternização natalina).

Visando a redução de custos as capacitações e treinamentos foram direcionados aos cursos oferecidos gratuitamente pela Universidade Corporativa SESI e SENAI – UNINDÚSTRIA, através do ensino a distância – EAD.

### f) Custos associados à manutenção dos recursos humanos

**Quadro 26 - Custos Associados à Manutenção dos Recursos Humanos**

CONTA ORÇAMENTÁRIA/VERBAS	VALORES (R\$)	%
Salários	5.477.076,00	26,60%
Funções de confiança	4.944.930,88	24,01%
Adicionais de periculosidade/insalubridades	180.645,91	0,88%
Adicionais gratificações/diversas	828.427,06	4,02%
Horas extras	42.808,82	0,21%
Outras remunerações	56.357,30	0,27%
INSS	3.311.477,72	16,08%
FGTS	1.239.147,16	6,02%
PIS	139.929,59	0,68%
Férias/abono constitucional 1/3	1.556.591,99	7,56%
13º SALÁRIO	1.067.812,76	5,19%
Aviso prévio	83.436,34	0,41%
Indenizações diversas	9.742,05	0,05%
Vale transporte	57.726,76	0,28%
Licenças pagas	518,52	0,00%
Plano de assistência médica/odontológica	920.147,88	4,47%
Plano de previdência complementar	403.321,67	1,96%
Auxílio creche	18.796,42	0,09%
Benefícios aux. e desp.div.	92.731,19	0,45%
Estudantes sistema indústria	26.974,60	0,13%
Auxílio a bolsas e estagiários	133.950,14	0,65%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>20.592.550,76</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Unidade Corporativa de Recursos Humanos (UCRH).

#### **g) Descrever os principais riscos identificados na gestão de pessoas da unidade jurisdicionada e as providências adotadas para mitigá-los**

A área de gestão de pessoas não possui um sistema de controle de riscos, porém se encontra em andamento um Projeto de Modernização de Processos onde a entidade jurisdicionada certamente terá melhores condições para a identificação e a redução dos riscos.

#### **h) Indicadores gerenciais sobre a gestão de pessoas**

##### **Avaliação de Desempenho**

O Sistema de Avaliação de Desempenho da entidade SENAI DR/RN é a ferramenta utilizada para realizar a avaliação do desempenho individual dos empregados, conforme estabelece o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), aprovado pelo Conselho Regional do SENAI DR/RN, através da Resolução nº 55/2014, de 19/09/2014, que tem como objetivo diagnosticar e analisar a atuação da força de trabalho dos empregados com cargos efetivos, promovendo o crescimento pessoal e profissional.

A Avaliação de Desempenho deve permitir ao ocupante de cargo efetivo, a possibilidade de movimentação nas faixas salariais da classe a que pertença, em decorrência de méritos comprovados pelo exercício de suas atribuições, sendo aplicada a cada período mínimo de 12 (doze) meses, devendo ser preenchida pelo avaliado e seu superior imediato, observando as seguintes competências: Técnicas, Comportamentais e Organizacionais. A progressão por mérito ocorrerá, obtendo a média aritmética ao final de cada 02 (duas) avaliações de desempenho anual. Já foram realizadas 03 (três) avaliações de desempenho, referentes aos períodos 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017, no entanto, face atual situação econômica ainda não foi definido o número de empregados que serão promovidos.

##### **Clima Organizacional**

No SENAI DR/RN a Pesquisa de Clima Organizacional foi aplicada no período de 19 a 23/12/2018, por meio de um questionário eletrônico, disponibilizado na INTRANET, com acesso liberado para todos os empregados da entidade. A aplicação da pesquisa não foi obrigatória e aqueles que responderam não foram identificados. Os itens postos em análise foram: trabalho em si; integração setorial e interpessoal; reconhecimento; estilo gerencial; comunicação no trabalho; desenvolvimento profissional; imagem da entidade e perguntas abertas. O resultado da pesquisa foi apresentado aos gestores da entidade com o objetivo de: identificar e propor ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal; validar e propor ajustes nas políticas de Recursos Humanos; identificar problemas de relacionamento entre chefias e equipes e propor ações de qualificação de lideranças, melhorando assim o ambiente de trabalho, o que proporcionará o alcance e a superação dos objetivos definidos pela Diretoria.

##### **Informações sobre a contratação de mão de obra de apoio e sobre a política de contratação de estagiários.**

A contratação da mão de obra de apoio, denominada de Prestadores de Serviços – Pessoas Físicas, para atuar nas Unidades Operacionais da UJ é feita através de edital de credenciamento para a prestação de serviços, por prazo determinado, cuja publicação é feita no portal da entidade.

Quanto à política de contratação de Estagiários é feita com base na Lei 11.788, de 25/09/2008 e da Portaria Conjunta 001/2016, de 01/03/2016, que dispõe sobre a contratação de estagiários, nas modalidades estágio obrigatório e não obrigatório no âmbito das entidades do Sistema FIERN (FIERN, SESI, SENAI e IEL). Após as solicitações das Unidades Administrativas e Operacionais da entidade jurisdicionada, a seleção dos estagiários é realizada através do Sistema Nacional de

Estágios – SNE, sob a supervisão do IEL – Instituto Euvaldo Lodi, que divulga as eventuais vagas no referido sistema.

## **7.2- Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros**

No que se refere ao SENAI, conforme previsto em seu Regimento (Decreto 494/1962), administradores são os membros dos conselhos nacional e regionais e, quanto aos órgãos administrativos, o Diretor do Departamento Nacional (art. 29) e os Diretores Regionais (art. 39). Conforme previsto, os membros dos Conselhos não recebem salário.

### 7.3- Gestão de patrimônio imobiliário

**Quadro 27 - Gestão de patrimônio imobiliário**

Descrição	Localização	Utilidade	2018		2017		2016	
			Valor	% de Representatividade Total do Imobilizado	Valor	% de Representatividade Total do Imobilizado	Valor	% de Representatividade Total do Imobilizado
CET Clóvis Motta	Avenida Prudente de Morais, nº. 1571, Tirol, CEP 59020-505, Natal/RN	Unidade Operacional	4.043.144,30	6,04%	4.123.552,75	5,74%	4.203.961,27	6,24%
CTGÁS-ER	Avenida Capitão-Mor Gouveia, 2770, Lagoa Nova, CEP 59063-400, Natal/RN	Unidade Operacional	14.453.989,28	21,59%	14.894.728,89	20,73%	15.335.468,61	22,78%
CET Aluísio Bezerra	Rua São Braz, nº. 300, Paraíso, Santa Cruz/RN	Unidade Operacional	1.033.356,79	1,54%	1.065.655,59	1,48%	1.097.954,43	1,63%
CET Ítalo Bologna	Rua José Leite, nº. 100, Abolição I e II, CEP 59600-000, Mossoró/RN	Unidade Operacional	9.859.501,22	14,73%	10.090.638,83	14,04%	10.321.776,41	15,33%
IST - Instituto SENAI de Tecnologia	Rua Jeremias da Rocha, s/n, Abolição I, CEP 59.600-000, Mossoró/RN	Unidade Operacional	2.991.792,04	4,47%	3.196.448,61	4,45%	3.401.105,19	5,05%
Prédio	Rua Professor Antônio Trigueiro, nº. 17, Felipe Camarão, CEP 59.074-100, Natal/RN	Prédio	94.956,45	0,14%	97.533,98	0,14%	100.111,46	0,15%
Terreno	Rua Tabelião Manoel Procópio, nº. 21, Lagoa Nova, CEP 59.075-010, Natal/RN	Terreno	262.500,00	0,39%	262.500,00	0,37%	262.500,00	0,39%
Terreno	Rua Tabelião Manoel Procópio, nº. 23, Lagoa Nova, CEP 59.075-010, Natal/RN	Terreno	262.500,00	0,39%	262.500,00	0,37%	262.500,00	0,39%
Terreno	Rua Marize Bastier, nº. 030, Lagoa Nova, CEP 59.075-070, Natal/RN	Terreno	262.500,00	0,39%	262.500,00	0,37%	262.500,00	0,39%
Prédio	Rua Marize Bastier, nº. 38, CEP 59.056-070, Lagoa Nova, Natal/RN	Prédio	-	-	-	-	585.258,06	0,87%

Descrição	Localização	Utilidade	2018		2017		2016	
			Valor	% de Representatividade Total do Imobilizado	Valor	% de Representatividade Total do Imobilizado	Valor	% de Representatividade Total do Imobilizado
Terreno	Rua Marize Bastier, n.º 38, CEP 59.056-070, Lagoa Nova, Natal/RN	Terreno	600.000,00	0,90%	600.000,00	0,84%	-	-
Edifício Engenheiro Fernando Bezerra.	Avenida Senador Salgo Filho, 2860. Lagoa Nova. Natal/RN. CEP: 59075-900	Sede da Entidade	2.027.116,06	3,03%	2.096.686,30	2,92%	2.263.013,17	3,36%
<b>TOTAL</b>			<b>35.891.356,14</b>	<b>53,62%</b>	<b>36.952.744,95</b>	<b>51,43%</b>	<b>38.096.148,60</b>	<b>56,59%</b>

Ano	2018	2017	2016
<b>Total do Imobilizado</b>	<b>66.941.914,77</b>	<b>71.849.398,72</b>	<b>67.322.521,24</b>

Fonte: Unidade Corporativa de Contabilidade

O SENAI DR/RN disponibiliza seus imóveis para as indústrias, com a finalidade de atender suas demandas e as necessidades da sociedade em geral, alinhado aos seus objetivos, conforme consta no Capítulo I - Artigo 1º do Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

#### **7.4- Gestão ambiental e sustentabilidade**

Não aplicável à natureza jurídica da Unidade Prestadora de Contas, com base no Decreto 7.746/2012 e IN SLTI/MPOG 10/2012, que tratam da promoção do desenvolvimento nacional sustentável nas contratações realizadas pela administração pública.

## ***8- Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle***

### **8.1- Tratamento de deliberações do TCU**

Não existem acórdãos do TCU para o SENAI DR/RN.

## 8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

O SENAI DR/RN não possui uma Auditoria Interna.

### 8.3 - Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

O SENAI DR/RN não possui uma Auditoria Interna.

## **9- Apêndices**

### **9.1- Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema**

Item não aplicável ao Departamento Regional

### **9.2- Outras análises referentes às entidades do Sistema**

Item não aplicável ao Departamento Regional

### **9.3- Quadros, tabelas e figuras complementares**

Não houve a necessidade de inclusão de quadros, tabelas e figuras neste capítulo.

## ***10 – Anexo: banco de dados***

### **10.1- Licitações e Contratos**

Informações disponíveis anexas a este relatório

### **10.2- Transferências de recursos**

Informações disponíveis anexas a este relatório

### **10.3- Receitas da entidade**

Informações disponíveis anexas a este relatório

### **10.4- Despesas da entidade**

Informações disponíveis anexas a este relatório

### **10.5- Remuneração de empregados**

Informações disponíveis anexas a este relatório