



RELATÓRIO DE GESTÃO EXERCÍCIO 2017

SENAI/CE

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO REGIONAL DO CEARÁ

Sítio da internet: <https://www.senai-ce.org.br>

Lista de siglas e abreviações

Sigla	Identificação
AABMS / SENAI PARANGABA	Centro de Formação Profissional Ana Amélia Bezerra de Menezes e Souza
ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
AUA / SENAI JACARECANGA	Centro de Formação Antônio Urbano de Almeida
B+P	Brasil Mais Produtivo
CEI	Centro de Excelência em Inovação
CEPEP	Centro De Estudos E Pesquisa Em Eletrônica Profissional E Informática Ltda
CERTREM / SENAI MUCURIPE	Centro Regional de Treinamento em Moagem e Panificação
CESPE/CEBRASPE	Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos
CETAFR / SENAI MARACANAÚ	Centro de Educação e Tecnologia Alexandre Figueira Rodrigues
CETIS	Centro de Excelência em Tecnologia e Inovação do SENAI
CFP	Centro de Formação Profissional
CISPE	Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DN	Decisão Normativa
DOU	Diário Oficial da União
DR	Departamento Regional
EAD	Educação à Distância
EBEP	Escola SESI SENAI de Educação Básica articulada com Educação Profissional
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
FIC	Formação Inicial Continuada
GEPLA	Gerência de Planejamento
GERHU	Gerência de Recursos Humanos
GETIC	Gerência de Tecnologia da Informação
GEVEN	Gerência de Vendas
IN	Instrução Normativa
IST EMM	Instituto SENAI de Tecnologia em Eletrometalmecânica
JEFGJ / SENAI SOBRAL	Centro de Formação Profissional de Sobral
MF	Ministério da Fazenda
PD&I	Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação
PJ	Pessoa Jurídica
PMC	Projeto de Melhoria Contínua
PROCOMPI	Programa de Apoio a Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias
RG	Relatório de Gestão
SADES	Sistema de Administração Escolar do SENAI
SAEP	Sistema de Avaliação da Educação Profissional
SAPES	Sistema de Acompanhamento de Egressos do SENAI
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAETEC	Serviços em Inovação e Tecnologia do Sistema SEBRAE
SEJUS	Secretaria da Justiça
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAP	Serviço Nacional Profissionalizante
SFIEC	Sistema Federação das Indústrias do Estado do Ceará
SINDIPAN	Sindicato dos Trabalhadores nas indústrias de Panificação e confeitaria, massas alimentícias e biscoitos do estado do Ceará.
STI	Soluções em Tecnologia e Inovação
TCU	Tribunal de Contas da União

TEC	Técnico
TI	Tecnologia de Informação
UG	Unidade gestora
UNED	Unidade de Educação
UNIGOC	Unidade de Gestão, Orçamento e Controle
UNITEC	Unidade de Tecnologia e Inovação
UPC	Unidade Prestadora de Contas
WCC / SENAI JUAZEIRO	Centro de Formação Profissional Wanderillo de Castro Câmara
WDS / SENAI BARRA DO CEARÁ	Centro de Formação Profissional Waldyr Diogo de Siqueira
WDS / SENAI BARRA DO CEARÁ	Centro de Formação Profissional Waldyr Diogo de Siqueira
WDS / SENAI BARRA DO CEARÁ	Centro de Formação Profissional Waldyr Diogo de Siqueira
WDS / SENAI BARRA DO CEARÁ	Centro de Formação Profissional Waldyr Diogo de Siqueira

Lista de Tabelas, quadros, gráficos e figuras

Tabela 1 – Demonstrativo do Cumprimento da Aplicação de Recursos no Programa da Gratuidade

Tabela 2 – Matrículas realizadas em Gratuidade Regimental

Tabela 3 – Aluno-hora Realizado em Gratuidade (Fase Escolar)

Tabela 4 – Gasto Médio do Aluno-hora realizado (Fase Escolar)

Tabela 5 – Despesa Total Realizada em Gratuidade Regimental

QUADRO 1 - Identificação da unidade

QUADRO 2 - Informações sobre a Identificação dos administradores

QUADRO 3 - Unidades descentralizadas

QUADRO 4 - Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas

QUADRO 5 - Elementos estruturais do plano estratégico

QUADRO 6 – Informações das normas e regimentos do SENAI/CE

QUADRO 7 – Macroprocesso Finalístico - Educação

QUADRO 8 – Macroprocesso Finalístico – Tecnologia e Inovação

QUADRO 9 – Acesso às informações do SENAI/CE

QUADRO 10- Contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas

QUADRO 9 – Transferências para federações e confederações

QUADRO 10 – Convênios e congêneres

QUADRO 11 – Contas do Ativo Não circulante

QUADRO 12 – Depreciação e amortização no Exercício

QUADRO 13- Demonstração da Força de Trabalho – Situação apurada em 2017/2016/2015

QUADRO 14 – Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12/2017.

QUADRO 15 – Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12/2016.

QUADRO 16 – Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12/2015.

QUADRO 17 – Quadro Efetivo de Pessoal – Por faixa etária

QUADRO 18 – Quadro Efetivo de Pessoal – Por nível de escolaridade – Ano 2017

QUADRO 19 – Quadro Efetivo de Pessoal – Por nível de escolaridade – Ano 2016

QUADRO 20– Quadro Efetivo de Pessoal – Por nível de escolaridade – Ano 2016

QUADRO 21 - Quadro da força de capacitações e treinamentos nos anos 2017/2016/2015

QUADRO 22 – Custos Associados à Manutenção dos Recursos Humanos

QUADRO 23– Gestão de Riscos na Gestão de Pessoas – Anos Base 2017/2016/2015.

QUADRO 24 - Mão de Obra de Estagiários – SENAI CE.

QUADRO 25 – Custos com Mão de Obra de Estagiários – SENAI CE.

QUADRO 26 – Bens imóveis SENAI/CE

QUADRO 27 – Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

GRÁFICO 1 – Educação – Indicador 1

GRÁFICO 2 – Educação – Indicadores 2 e 3

GRÁFICO 3 – Educação – Indicador 4

GRÁFICO 4 – Educação – Indicador 5

GRÁFICO 5 – Educação – Indicador 6

GRÁFICO 6 – Educação – Indicador 7

GRÁFICO 7 – Educação – Indicador 8

GRÁFICO 8 – Educação – Indicador 9

GRÁFICO 9 – Educação – Indicador 10

GRÁFICO 10 – Tecnologia – Indicador 1

GRÁFICO 11 – Tecnologia – Indicador 2

GRÁFICO 12 – Tecnologia – Indicador 3

GRÁFICO 13 – Tecnologia – Indicador 4

GRÁFICO 14 – Desempenho do Sistema – Indicadores 1 e 2

FIGURA 1 - Organograma Funcional

FIGURA 2 – Egressos ocupados segundo condição de formalidade – Técnico

FIGURA 3 – Empresas preferem contratar egressos do SENAI

FIGURA 3 - Mapa Estratégico do SENAI/CE 2015-2022

FIGURA 4 – Estrutura de Governanças SENAI CE

FIGURA 6 – Canais de acesso

FIGURA 7 – Índice de Satisfação Geral

FIGURA 8 – Principais receitas 2017 - SENAI CE

FIGURA 9 – Principais despesas 2017 - SENAI CE

Sumário

1- Apresentação	8
2- Visão geral da unidade prestadora de contas	9
2.1 - Identificação da unidade	9
2.2- Finalidade e competências institucionais	14
2.3- Ambiente de atuação	19
2.3.1 - Ambiente de atuação da entidade	19
2.3.2- Ambiente de negócios da unidade	21
3- Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional	27
3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos	27
3.1.1- Educação	27
3.1.2- Tecnologia e Inovação	42
3.1.3- Desempenho do Sistema	49
3.2- Informações sobre a gestão	53
3.3- Estágio de implementação do planejamento estratégico	54
3.3.1- Estágio de desenvolvimento	54
3.3.2- Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão dos objetivos estratégicos	55
3.3.3- Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica	56
3.3.4- Revisões ocorridas no planejamento estratégico, sua descrição e periodicidade	56
3.3.5- Envolvimento da alta direção (Diretores)	56
3.3.6- Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico	57
3.3.7- Principais dificuldades e mudanças previstas	57
4- Governança	58
4.1- Descrição das estruturas de governança	58
4.2- Gestão de riscos e controles internos	61
4.2.1- Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles Internos	61
4.2.2- Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna	62
5- Relacionamento com a sociedade	63
5.1- Canais de acesso do cidadão	63
5.1.1- Ouvidoria: estrutura e resultados	63
5.1.2- Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) – Estrutura e Resultados	63
5.2- Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade	65
5.3- Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários	65
5.3.1- Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes	65
5.3.2- Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários	67
6- Desempenho financeiro e informações contábeis	68
6.1 Desempenho financeiro do exercício	68
6.2- Principais contratos firmados	71
6.3- Transferências, convênios e congêneres	73

6.3.1- Transferências para federações e confederações	73
6.3.2- 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	73
Quanto ao disposto na NBC T 16.9, a entidade adota os seguintes critérios e procedimentos:	73
6.5- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade dos cursos.	76
6.6- Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas	85
6.7- Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica	85
7 - Áreas especiais da gestão	86
7.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados	86
7.2- Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros	95
7.3- Gestão de patrimônio imobiliário	96
7.4- Gestão ambiental e sustentabilidade	97
8- Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle	97
8.1- Tratamento de deliberações do TCU	97
8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno	97
8.3 - Tratamento de recomendações da Auditoria Interna	97
9- Apêndices	101
9.1- Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema	101
9.2- Outras análises referentes às entidades do Sistema	101
9.3 Quadros, tabelas e figuras complementares	101

1- Apresentação

O presente Relatório de Gestão está dividido em partes, que envolve a identificação da Entidade, informações relativas a Visão Geral sobre a estrutura a estrutura da unidade e ambiente que atua. No item de Planejamento organizacional e Desempenho orçamentário e operacional, será apresentado as demonstrações dos resultados relevantes e vinculados aos cumprimentos dos seus objetivos, ações e metas estabelecidas no Planejamento Estratégica da instituição. Assim como no item Governança, o tópico apresenta como a instituição está estruturada para o cumprimento da missão, avaliação e gestão de seus riscos.

Quanto ao Relacionamento com a sociedade, o capítulo discorre sobre informações das estratégias, estruturas e canais de comunicação com os usuários ou cidadão em geral. No item Desempenho financeiro e Informações contábeis, poderemos verificar as principais receitas e despesas realizadas no ano. Com o item Áreas especiais da gestão, poderemos observar o quantitativo e o qualitativo sobre a gestão de recursos humanos da Instituição. Por fim, o tópico Conformidade da gestão e Demandas dos órgãos de controle, informa sobre o atendimento das demandas dos órgãos de controle e fiscalizadores.

Todo o Relatório de Gestão foi estruturado levando-se em consideração a Instrução Normativa TCU Nº 63/2010, Decisões Normativas TCU Nº 161/2017. As ações de destaque do SENAI/CE estão descritas no item 3 Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário e Operacional, contendo as principais ações e estratégias realizadas na gestão, juntamente com as análises das ações prioritárias e fatores facilitadores ou dificuldades relacionadas ao atendimento dos Objetivos Estratégicos da entidade e Direcionadores Estratégicos do Sistema Indústria. De acordo com as análises efetuadas, os itens não aplicáveis ao SENAI – Departamento Regional do SENAI CE encontram-se detalhados no decorrer deste relatório.

2- Visão geral da unidade prestadora de contas

2.1 - Identificação da unidade

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Ceará - SENAI/CE

QUADRO 01 – Identificação da unidade

Poder e órgão de vinculação

Poder: Executivo

Órgão de vinculação: MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ)

Natureza jurídica: Serviço Social Autônomo

CNPJ: 03.768.202/0001-76

Principal atividade: vide tabela CNAE/IBGE

Código CNAE: 8541-4

Contatos

Telefones/fax: (85) 3421 5909 / 3421 5902 / 3421 5900

Endereço postal: Avenida Barão de Studart, 1980 – 1º Andar – Edifício Casa da Indústria – CEP: 60.120-024 – Fortaleza – CE

Endereço eletrônico: senai-ce@sfiec.org.br

Página na internet: <http://www.senai.br> ou www.senai-ce.org.br

FONTE: Decreto Lei nº 4.048 e Decretos de números 494 e 6.635 (Regimento do SENAI)

QUADRO 02 – Informações sobre a Identificação dos administradores

Cargo	Nome	CPF	Período de gestão	
			Início	Fim
ADMINISTRADOR DA ENTIDADE				
Membro Titular do Conselho Regional - Diretor Regional do SENAI-CE	PAULO ANDRÉ DE CASTRO HOLANDA	██████████	01.01.2017	25.04.2017
			28.04.2017	11.05.2017
			13.05.2017	25.06.2017
			30.06.2017	16.07.2017
			21.07.2017	31.12.2017
Diretora Regional do SENAI-CE Substituta	DEBORA CRISTINA CAPISTRANO DA COSTA	██████████	26.04.2017	27.04.2017
			12.05.2017	12.05.2017
			26.06.2017	29.06.2017
			17.07.2017	20.07.2017
MEMBROS DO REGIONAL				
Presidente do Conselho do SENAI – DR/Ceará - Titular	JORGE ALBERTO VIEIRA STUDART GOMES	██████████	01.01.2017	22.02.2017
			06.03.2017	19.03.2017
			25.03.2017	07.05.2017
			13.05.2017	18.07.2017
			29.07.2017	30.10.2017
			07.11.2017	31.12.2017
Presidente do Conselho do SENAI – DR/Ceará - substituto	HÉLIO PERDIGÃO VASCONCELOS	██████████	23.02.2017	05.03.2017
			19.07.2017	28.07.2017
Presidente do Conselho do SENAI – DR/Ceará - Substituto	ROBERTO SÉRGIO OLIVEIRA FERREIRA	██████████	20.03.2017	24.03.2017
			08.05.2017	12.05.2017
Presidente do Conselho do SENAI – DR/Ceará - substituto	ALEXANDRE PEREIRA SILVA	██████████	31.10.2017	06.11.2017
Membro Titular do Conselho Regional – Delegado das Categorias Industriais	ALUÍSIO DA SILVA RAMALHO	██████████	01.01.2017	18.10.2017
			19.10.2017	31.12.2017

Cargo	Nome	CPF	Período de gestão	
			Início	Fim
Membro Titular do Conselho Regional – Delegado das Categorias Industriais	MARCUS VENICIUS ROCHA SILVA	[REDACTED]	01.01.2017	18.10.2017
Membro Titular Conselho Regional – Delegado das Categorias Industriais e Membro Titular Delegado das Categorias Industriais.	MARCOS ANTÔNIO FERREIRA SOARES	[REDACTED]	01.01.2017	18.10.2017
Membro Titular Conselho Regional – Delegado das Categorias Industriais	ROBERTO ROMERO RAMOS	[REDACTED]	01.01.2017 19.10.2017	18.10.2017 31.12.2017
Membro Titular Conselho Regional – Delegado das Categorias Industriais	MARCOS SILVA MONTENEGRO	[REDACTED]	19.10.2017	31.12.2017
Membro Titular do Conselho Regional – Delegado Representante das Categorias Industriais.	LAURO MARTINS DE OLIVEIRA FILHO	[REDACTED]	19.10.2017	31.12.2017
Membro Suplente Conselho Regional – Delegado das Categorias Industriais	MARCOS AUGUSTO NOGUEIRA DE ALBUQUERQUE	[REDACTED]	01.01.2017	18.10.2017
Membro Suplente Conselho Regional – Delegada das Categorias Industriais	MARCIA OLIVEIRA PINHEIRO	[REDACTED]	01.01.2017	18.10.2017
Membro Suplente Conselho Regional – Delegado das Categorias Industriais	ANDRÉ DE FREITAS SIQUEIRA	[REDACTED]	01.01.2017 19.10.2017	18.10.2017 31.12.2017
Membro Suplente Conselho Regional – Delegado das Categorias Industriais	RICARDO PEREIRA SALES	[REDACTED]	01.01.2017 19.10.2017	18.10.2017 31.12.2017
Membro Suplente do Conselho Regional – Delegado das Categorias Industriais	JOSE SAMPAIO DE SOUZA FILHO	[REDACTED]	19.10.2017	31.12.2017
Membro Suplente Conselho Regional – Delegado das Categorias Industriais	JOSE ANTUNES FONSECA DA MOTA	[REDACTED]	19.10.2017	31.12.2017
Membro Titular do Conselho Regional – Delegado Representante do Ministério da Educação	VIRGÍLIO AUGUSTO SALES ARARIPE	[REDACTED]	01.01.2017	31.12.2017
Membro Suplente do Conselho Regional – Representante do Ministério da Educação	SAMUEL BRASILEIRO FILHO	[REDACTED]	01.01.2017	31.12.2017
Membro Titular do Conselho Regional – Delegado Representante do Ministério do Trabalho e Emprego MTE	FABIO ZECH SYLVESTRE	[REDACTED]	24.04.2017	31.12.2017
Membro Suplente do Conselho Regional – Delegado Representante do Ministério do Trabalho e Emprego MTE	FRANCISCO WELLINGTON DA SILVA	[REDACTED]	01.01.2017 24.04.2017	23.04.2017 31.12.2017
Membro Titular do Conselho Regional – Delegado Representante da Categoria Econômica da Pesca	FRANCISCO OZINÁ LIMA COSTA	[REDACTED]	01.01.2017	18.10.2017
Membro Titular do Conselho Regional – Delegada Representante da Categoria Econômica da Pesca	ELISA MARIA GRADVOHL BEZERRA	[REDACTED]	19.10.2017	31.12.2017
Membro Suplente do Conselho Regional – Delegado Representante da Categoria Econômica da Pesca	EDUARDO CAMARÇO FILHO	[REDACTED]	01.01.2017 19.10.2017	18.10.2017 31.12.2017
Membro Titular do Conselho Regional – Representante dos Trabalhadores da Indústria do Estado do Ceará	CARLOS ALBERTO LINDOLFO DE LIMA	[REDACTED]	01.01.2017	18.10.2017
Membro Suplente do Conselho Regional – Representante dos Trabalhadores da Indústria do Estado do Ceará	FRANCISCO TÊONIO DA SILVA	[REDACTED]	01.01.2017	18.10.2017

Cargo	Nome	CPF	Período de gestão	
			Início	Fim
Membro Titular do Conselho Regional – Representante dos Trabalhadores da Indústria do Estado do Ceará	JOSÉ EVANILDO FERREIRA ALVES	[REDACTED]	19.10.2017	31.12.2017
Membro Suplente do Conselho Regional – Representante dos Trabalhadores da Indústria do Estado do Ceará	ANTENOR ALVES SOUSA JUNIOR	[REDACTED]	19.10.2017	31.12.2017

FONTE: Direção Regional do SENAI Ceará

QUADRO 3 - Unidades descentralizadas					
Nome	Principal atividade	Responsável	Telefone e e-mail		Endereço
AABMS SENAI PARANGABA	Educação	José Elias Pedrosa Oliveira Junior	(85)4009-6300	jejunior@sfiec.org.br	Av. João Pessoa, 6760 - Montese -CEP: 60425-682 - Fortaleza - CE
AUA SENAI JACARECANGA	Educação	José Elias Pedrosa Oliveira Junior	(85)4009-6301	jejunior@sfiec.org.br	Av. Padre Ibiapina, 1280 - Jacarecanga - CEP:60010-690 - Fortaleza - CE
CERTREM SENAI MUCURIPE	Educação	José Elias Pedrosa Oliveira Junior	(85)4009-6302	jejunior@sfiec.org.br	R. Benedito Macedo, 77 - Cais do Porto - CEP: 60180-900 - Fortaleza - CE
CET AFR SENAI MARACANAÚ	Educação	Tarcísio José Cavalcante Bastos	(85)4009-6300	tbastos@sfiec.org.br	Av. Do Contorno, 1395 - Distrito Industrial - CEP:61939-160 - Maracanaú - CE
JFEGJ SENAI SOBRAL	Educação	Francisco Sérgio Siebra Moura	(88)3112-8300	ssiebra@sfiec.org.br	Av. Doutor José Arimatéia Monte e Silva, 1003 - Campo dos Velhos - CEP:62030-230 - Sobral - CE
WCC SENAI JUAZEIRO	Educação	Mauricio Valdson da Silva Barreira	(88)3102-5750	mvsbarreira@sfiec.org.br	Av. Leão Sampaio, 839 - Triangulo - CEP:63041-235 - Juazeiro do Norte – CE
WDS SENAI BARRA DO CEARÁ	Educação	Francisco Sales Rodrigues Brandão	(85)3421-5500	fsbrandao@sfiec.org.br	Av. Francisco Sá, 7221 - Barra do Ceará - CEP:60330-875 - Fortaleza - CE
IST EMM CETIS	Tecnologia e Inovação	Tarcísio José Cavalcante Bastos	(85)4009-6300	tbastos@sfiec.org.br	Av. Do Contorno, 1395 - Distrito Industrial - CEP:61939-160 - Maracanaú - CE

FONTE: Unidade de Gestão, Orçamento e Controle - UNIGOC do Departamento Regional do Ceará

FIGURA 1 – Organograma Funcional



FONTE: Unidade de Gestão, Orçamento e Controle – UNIGOC do Departamento Regional do Ceará

QUADRO 4 - Informações sobre áreas ou subunidades estratégicas

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de atuação
Conselho Regional	Órgão normativo do Departamento Regional definido conforme Artigos 31, 32, 33 e 34 do Regimento Interno do SENAI, Atualizado pelo Decreto nº 6.635, de 5 de novembro de 2008, em anexo.	A relação dos componentes do Conselho Regional do SENAI Ceará consta no Rol de Responsáveis.	-	-
Diretoria Regional	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.	Paulo André de Castro Holanda	Diretor Regional	01/01/2017 a 31/12/2017
Unidade de Gestão e Controle - UNIGOC	Assessorar a Diretoria Regional em assuntos ligados a Gestão e Desempenho do SENAI Ceará e apoiar na interlocução com o Departamento Nacional e Órgãos externos; Acompanhar: a Gestão das Unidades de Negócio e áreas técnicas de Educação e Tecnologia do SENAI Ceará verificando o atendimento as orientações regimentais do Departamento Nacional; os registros de matrícula e serviços realizados pelas Unidades de Negócio SENAI; acompanhar a carteira de projetos, apoios financeiros e financiamentos SENAI Ceará no sistema SGF; Gerenciar: o processo de medição da Produção em Educação Profissional e Tecnologia e Inovação, Desempenho e Gratuidade do SENAI Ceará; os sistemas SGT e integrador para a apuração mensal da produção; Consolidar e analisar os resultados físicos e financeiros; o risco e a sustentabilidade do SENAI Ceará junto com a Direção Regional e áreas afins do corporativo do Sistema FIEC; os indicadores de Desempenho do Departamento Nacional e do SENAI nos projetos de PMO do corporativo do sistema FIEC; Responsável pela apuração da Base de Ativos SENAI Ceará no sistema OBA, entre outros.	Débora Cristina Capistrano da Costa	Gerente	01/01/2017 a 31/12/2017
Unidade de Educação – UNED	Disseminar, acompanhar e avaliar as políticas e diretrizes nacionais voltadas às ações de Educação Profissional e Tecnológica; Disseminar, acompanhar e avaliar as metodologias educacionais referentes aos processos de formação e certificação profissional;	Priscila Marques Carneiro	Gerente	01/01/2017 a 14/06/2017

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de atuação
Unidade de Inovação e Tecnologia - UNITEC	<p>Coordenar, acompanhar, avaliar e padronizar os processos educacionais e tecnológicos; Captar, disseminar, acompanhar e avaliar tecnologias educacionais; Coordenar e assessorar na concepção, utilização e padronização de sistemas de banco de dados, administração escolar e/ou tecnológica; Definir programas de formação e perfis profissionais dos formadores em conjunto com as Unidades Operacionais; Gerir os processos de educação profissional e tecnológica, entre outros.</p> <p>Assessorar as Unidades no planejamento de Inovação e Serviços Técnicos e Tecnológicos; Assessorar a Diretoria Regional em assuntos ligados à Inovação e Tecnologia; Apoiar a implantação/utilização de novas tecnologias industriais com base na realidade das empresas industriais; Prospectar, identificar e mobilizar as Unidades para o aproveitamento de fontes alternativas de recursos para apoiar projetos estruturantes e de inovação tecnológica; Fomentar as ações de inovação tecnológica nas unidades operacionais, necessárias ao desenvolvimento de novos produtos e formas de prestação de serviços técnicos e tecnológicos; Facilitar a observância e acatamento aos direcionadores estratégicos e seus desdobramentos no âmbito de Serviços Técnicos e Tecnológicos, assegurando alinhamento com as macro estratégias, emanadas do Sistema SENAI, entre outros.</p>	Sônia Maria Gomes Parente	Gerente	14/06/2017 a 31/12/2017
		Paulo André de Castro Holanda	Diretor Regional /Gerente Interino	01/01/2017 a 31/12/2017
Unidades de Negócios - Educação	<p>Atendimento ao cliente, através do fornecimento de serviços que atendam às demandas, gerando resultados para a Organização, desempenhando um papel fundamental no contato direto com o cliente para desenvolvimento das atividades dos focos estratégicos de Educação Profissional.</p>	José Elias Pedrosa Júnior	Gerente AUA	01/01/2017 a 31/12/2017
		Clara Suzana Cardoso Braga	Gerente Horizonte	01/01/2017 a 03/04/2017
		Jerônimo Lima da Silva	Gerente Horizonte	03/04/2017 a 02/05/2017
		Clara Suzana Cardoso Braga	Gerente Horizonte	02/05/2017 a 01/12/2017
		Tarcísio José Cavalcante Bastos	Gerente Horizonte	01/12/2017 a 31/12/2017
		Jerônimo Lima da Silva	Gerente CET AFR	01/01/2017 a 03/04/2017
		Clara Suzana Cardoso Braga	Gerente CET AFR	03/04/2017 a 01/12/2017
		Tarcísio José Cavalcante Bastos	Gerente CET AFR	01/12/2017 a 31/12/2017
	Francisco	Gerente	01/01/2017 a	

Áreas/ Subunidades Estratégicas	Competências	Titular	Cargo	Período de atuação
Unidades de Negócios – Tecnologia e Inovação	Atendimento ao cliente, através do fornecimento de serviços que atendam às demandas, gerando resultados para a Organização, desempenhando um papel fundamental no contato direto com o cliente para desenvolvimento das atividades dos focos estratégicos de Tecnologia e Inovação	Sérgio Siebra Moura	AABMS	03/04/2017
		José Elias Pedrosa Júnior	Gerente AABMS	04/04/2017 a 31/12/2017
		Francisco Sales Rodrigues Brandão	Gerente WDS	01/01/2017 a 31/12/2017
		Mauricio Valdson da Silva Barreira	Gerente WCC	01/01/2017 a 31/12/2017
		Antônia Cléa Nogueira Paiva	Gerente JEFMJ	01/01/2017 a 01/06/2017
		Francisco Sérgio Siebra Moura	Gerente JEFMJ	03/04/2017 a 31/12/2017
		Tarcísio José Cavalcante Bastos	Gerente ISTEMM CETIS	01/01/2017 a 31/12/2017

Fonte: Estrutura Organizacional do SENAI Ceará/ UNIGOC/Gerência de Recursos Humanos – GERHU

2.2- Finalidade e competências institucionais

QUADRO 5– Elementos estruturais do plano estratégico

Missão	Visão de futuro	Valores
PROMOVER A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, A INOVAÇÃO E A TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIAS INDUSTRIAIS, CONTRIBUINDO PARA ELEVAR A COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA CEARENSE.	SER REFERÊNCIA COMO PROVEDOR DE SOLUÇÕES INTEGRADAS EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, TECNOLOGIA, PESQUISA APLICADA E INOVAÇÃO, BUSCANDO, CONTINUAMENTE, A EXCELÊNCIA, A SUSTENTABILIDADE E AGREGANDO VALOR PARA A INDÚSTRIA ATÉ 2022.	1. CONFIANÇA É A BASE DOS NOSSOS RELACIONAMENTOS E PARCERIAS; 2. INOVAÇÃO PARA FOMENTAR OS MELHORES RESULTADOS ; 3. INTEGRIDADE E HONESTIDADE ORIENTAM A NOSSA CONDUTA; 4. PESSOAS SÃO A NOSSA INSPIRAÇÃO; 5. BUSCA INCESSANTE PELA ALTA PERFORMANCE; 6. O DESENVOLVIMENTO É NOSSO PROPÓSITO.

FONTE: Mapa Estratégico do SENAI Ceará 2015-2022

QUADRO 6 – Informações das normas e regimentos do SENAI/CE

Normas da UJ	
Norma	Endereço para acesso
Regimento interno	https://www.senai-ce.org.br/sobre-nos/downloads
Missão e Visão	https://www.senai-ce.org.br/sobre-nos/86820/institucional

FONTE: UNIGEST

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Departamento Regional do Ceará, CNPJ: 03.768.202/0001/76, é caracterizado como entidade de Serviço Social Autônomo, vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego. Tem sede em Fortaleza – Ceará, à Av. Barão de Studart, 1980 – 1º Andar, Bairro Aldeota, CEP: 60.120-024 Fortaleza – Ceará, Telefone (85) 3421 5900, Fax (85) 3421 5909, site <http://www.senai.br> ou www.senai-ce.org.br.

O SENAI é uma entidade de direito privado, organizada e administrada pela Confederação Nacional da Indústria - CNI em âmbito nacional e pelas Federações de Indústrias em âmbito estadual, nos termos do Decreto Lei Nº. 4.048, de 22 de janeiro de 1942. Sua finalidade e atuação baseiam-se no Decreto Nº 494 de 10 de janeiro de 1962, publicado no Diário Oficial da União – DOU de 11 de janeiro de 1962 e atualizado pelo Decreto Lei nº 6.335, de 5 de novembro de 2008. O SENAI, Departamento Regional do Ceará, atende a indústria através da Educação Profissional e Tecnológica e da prestação de Serviços em Tecnologia e Inovação, objetivando a melhoria do nível de desenvolvimento dos trabalhadores, a competitividade das indústrias e o desenvolvimento econômico e social do Estado do Ceará.

O SENAI conforme Art. 1º do Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial tem como finalidade¹:

- Realizar, em escolas instaladas e mantidas pela Instituição, ou sob 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;
- 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;
- Conceder bolsas de estudo e de aperfeiçoamento e a pessoal de direção e a empregados de excepcional valor das empresas contribuintes, bem como a professores, instrutores, administradores e servidores do próprio SENAI;
- Cooperar no desenvolvimento de pesquisas tecnológicas de interesse para a indústria e atividades assemelhadas;

¹ Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI): atualizado pelo decreto nº 6.635, de 5 de novembro de 2008/Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Nacional. – Brasília, 2009.

-
- O SENAI funcionará como órgão consultivo do Governo Federal em assuntos relacionados com a formação de trabalhadores da indústria e atividades assemelhadas (Art. 2º do Regimento).

No que se refere ao orçamento e prestação de contas da gestão financeira, a entidade, além das exigências da sua regulamentação específica, está adstrita ao disposto nos arts. 11 e 13 da Lei nº 2.613, de 23 de setembro de 1955².

O SENAI destina em seus orçamentos anuais parcela de suas receitas líquidas da contribuição compulsória geral à gratuidade em cursos e programas de educação profissional, observadas as diretrizes e regras estabelecidas pelo Conselho Nacional³.

O SENAI com mais de 70 anos de atuação no Ceará tem como Missão Institucional **“Promover a Educação Profissional e Tecnológica, a Inovação e a Transferência de Tecnologias Industriais contribuindo para elevar a competitividade da Indústria Cearense”** e Visão de Futuro até 2022 **“Ser referência como provedor de soluções integradas em Educação Profissional, Tecnologia, Pesquisa Aplicada e Inovação, buscando, continuamente, a excelência, a sustentabilidade e agregando valor para a Indústria”**.

O SENAI é uma entidade de direito privado, organizada e administrada pela Confederação Nacional da Indústria - CNI em âmbito nacional e pelas Federações de Indústrias em âmbito estadual, nos termos do Decreto Lei Nº. 4.048, de 22 de janeiro de 1942. Sua finalidade e atuação baseiam-se no Decreto Nº 494 de 10 de janeiro de 1962, publicado no Diário Oficial da União – DOU de 11 de janeiro de 1962 e atualizado pelo Decreto Lei nº 6.335, de 5 de novembro de 2008.

Educação

Os processos finalísticos para a Educação Profissional e Tecnológica compreendem:

O mapeamento dos processos de Educação Profissional Tecnológica (EPT) identifica nos processos de gestão escolar a interface com os processos corporativos. Segue quadro abaixo com o descritivo simplificado de cada macroprocesso.

²Art. 13 da Lei nº 2.613, de 23 de setembro de 1955, bem como o art. 150, inciso VI, alínea ‘c’, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/1988), combinado com o art. 14 do Código Tributário Nacional (CTN).

³§ 2º do Art. 10 do Regimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI): atualizado pelo decreto nº 6.635, de 5 de novembro de 2008/Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Nacional. – Brasília, 2009.

QUADRO 7 – Macroprocesso Finalístico - Educação

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Projeto de Cursos	Processo no qual são definidos os seguintes itens: Elaboração das ofertas formativas de educação profissional; Parametrização da matriz curricular; Definição de requisitos de acesso aos cursos; Definição das condições de infraestrutura, ambientes pedagógicos, material didático e recursos humanos (docentes) para realização do curso. Definição da alocação dos recursos financeiros (despesas e receitas) por meio do centro de responsabilidade e conta contábil.	Planejamento de Curso; Plano de Curso; Ato Autorizativo de Curso Técnico.	Unidades Operacionais do SENAI; Unidade de Planejamento do SENAI; Área de Vendas; Área de Marketing do Sistema FIEC.	Unidade de Educação (Núcleo de Gestão Educacional e Núcleo de Padronização Educacional, Núcleo de Avaliação Educacional).
Planejamento Escolar	Processo que orienta as unidades a realizar planejamento das turmas referente a alocação de docentes e ambientes pedagógicos por meio do lançamento de dados no Sistema de Planejamento Escolar (SISPLAES).	Plano de Curso; Plano de Ensino do curso.	Unidades Operacionais do SENAI.	Unidade de Educação (Núcleo de Gestão Educacional); Unidade Operacional (Analista de Planejamento; Secretaria Escolar; Supervisor Educacional; Docente).
Organização de Turmas	Estabelece o processo de identificação dos itens necessários para a realização de uma oferta/turma (insumos, estrutura) conforme planejamento, por meio do lançamento dos dados no Sistema de Administração Escolar (SADES).	Criação das turmas.	Unidades Operacionais do SENAI.	Unidade de Educação (Secretaria acadêmica), Unidade Operacional (Secretaria Escolar).
Matrícula	Descreve a sistemática necessária para realização de matrícula conforme Legislação Educacional e Regimento Escolar do SENAI.	Matrícula de alunos.	Unidades Operacionais do SENAI.	Unidade Operacional (Secretaria Escolar; Atendimento).
Acompanhamento Escolar	Descreve a sistemática de acompanhamento pedagógico dos alunos durante a realização dos cursos, desde da verificação de situação de matrícula até o monitoramento do rendimento escolar.	Acompanhamento pedagógico do discente e docente	Unidades Operacionais do SENAI.	Unidade Operacional (Analista Educacional; Secretaria Escolar; Supervisor Educacional; Docente).
Acompanhamento pedagógico do discente	Etapa componente do processo de acompanhamento escolar. Estabelece as atribuições e responsabilidades sobre o acompanhamento pedagógico do aluno. Verificando a situação de matrícula, bem como o monitoramento do rendimento escolar (frequência e notas).	Acompanhamento do aluno; Registro da vida escolar do discente; Controle de evasões.	Unidades Operacionais do SENAI.	Unidade de Educação (Núcleo de Gestão Educacional); Unidade Operacional (Analista Educacional; Conselho de Classe).
Aproveitamento de Competências	Descrição do processo de aproveitamento de competências dos alunos matriculados, observando as regras definidas no Regimento Escolar do SENAI. Descreve as etapas de recebimento, análise, parecer e tratativas das solicitações.	Solicitações de aproveitamento de Unidades Curriculares para os discentes.	Alunos do SENAI.	Unidade Operacional (Analista Educacional; Conselho de Classe; Docente).

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Conselho de Classe	Determina as etapas de planejamento e realização do conselho de classe, instituído pelo Regimento Escolar do SENAI, processo destinado a analisar e deliberar sobre situação e solicitações de alunos.	Calendário escolar, Ata do Conselho de Classe; Deliberações.	Alunos do SENAI; Unidades Operacionais do SENAI.	Unidade Operacional (Conselho de Classe).
Gestão de Estágio	Processos que estabelece a sistemática de acompanhamento da inserção e o desenvolvimento dos alunos no estágio, objetivando o alcance do perfil profissional de conclusão definido para o curso, por meio de avaliação técnico-pedagógica do SENAI.	Inscrição de Estágio; Monitoramento da realização do estágio; Relatório Final do estágio.	Alunos do SENAI.	Unidade Operacional (Analista Educacional; Supervisor Educacional; Docente; Aluno; Empresa).
Desenvolvimento de TCC	Descreve etapas do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, por parte dos alunos de cursos técnicos; elenca envolvidos e seus respectivos papéis dentro do processo.	Trabalho de Conclusão de Curso.	Alunos do SENAI.	Unidade Operacional (Analista Educacional; Secretaria Escolar; Supervisor Educacional; Docente; Aluno).
Expedição de Documentos	Descreve as etapas de solicitação, emissão, registro, armazenamento e entrega de documentos relacionados a vida escolar dos alunos.	Emissão de documentos acadêmicos (declarações, certidões, certificados e diplomas).	Alunos do SENAI.	Unidade de Educação (Secretaria Acadêmica) e Unidade Operacional (Secretaria Escolar).
Acompanhamento da Qualidade	Processo que descreve como deve ser feito a avaliação de resultado dos serviços prestados. Avalia satisfação de alunos/clientes e ação docente. Descreve tratativas a serem dadas com o levantamento das informações. Descreve a aplicação e o acompanhamento da avaliação do desempenho dos estudantes do SENAI e a qualidade da oferta formativas, bem como os impactos dos egressos do SENAI no mercado de trabalho.	Avaliação da satisfação; Avaliação do desempenho do estudante; Avaliação da pesquisa de Egressos do SENAI; Avaliação do Desenvolvimento do curso; Aplicação de processo de melhoria contínua.	Clientes; Unidades Operacionais do SENAI; Unidade de Educação do SENAI CE.	Unidade Operacional (Analista Educacional; Supervisor Educacional; Gestor da Unidade); Unidade de Educação (Núcleo de Avaliação Educacional).
Desenvolvimento de Recurso Didático	Descreve o processo de elaboração de material didático a ser utilizado nos cursos ofertados pelas unidades operacionais do SENAI.	Desenvolvimento de Material Didático.	Clientes; Unidades Operacionais do SENAI.	Unidade de Educação (Núcleo de Padronização Educacional).

FONTE: Documentos Internos da Unidade de Educação – UNED do Departamento Regional do SENAI Ceará.

Destacamos que todos os macroprocessos desenhados possuem procedimentos, instruções de trabalho e planos de trabalho que norteiam as atividades do Núcleo de Educação Profissional das Unidades de Negócio (Educação).

Tecnologia e Inovação

QUADRO 8 – Macroprocesso Finalístico – Tecnologia e Inovação

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços	Principais Clientes	Subunidades Responsáveis
Serviços de Tecnologia	Determinar a sistemática para planejamento, realização e controle dos Serviços de Tecnologia e Inovação; Identificar, determinar e analisar criticamente os requisitos relacionados ao serviço;	Determinar os meios de avaliação do serviço. Identificar a rastreabilidade do serviço; Determinar a sistemática de comunicação com o cliente e proteção da sua propriedade, quando aplicável; Determinar a sistemática de aquisição e avaliação de fornecedores extra-quadro, quando aplicável.	Unidades Operacionais de Tecnologia do SENAI; Unidade de Planejamento SENAI; Área de Vendas; Área de Marketing do Sistema FIEC.	Unidade de Tecnologia
Inovação Tecnológica	Organizar a oferta e realização dos seguintes serviços de Inovação Tecnológica: Busca de anterioridade; Desenvolvimento de Projetos; Desenho industrial; Redação de patente; Registro de programa de computador;	Transferência de Tecnologia.	Unidades Operacionais de Tecnologia do SENAI.	Unidade de Tecnologia

Fonte: Documentos Internos da Unidade de Tecnologia e Inovação – UNITEC do Departamento Regional do SENAI Ceará.

2.3- Ambiente de atuação

2.3.1 - Ambiente de atuação da entidade

O SENAI Ceará atua em 02 grandes linhas de serviços: Educação Profissional e Tecnológica; e soluções em Tecnologia e Inovação. No âmbito educacional, ofertamos cursos de Aprendizagem Industrial, Iniciação, Aperfeiçoamento e Qualificação Profissional, bem como, cursos Técnicos, tanto para o público Pessoa Física, quanto para as Indústrias e demais empresas com interesse nas áreas temáticas do SENAI. O público pessoa física busca os cursos do SENAI sempre que precisam, por conta própria, se qualificar ou aperfeiçoar profissionalmente para se candidatar ou assumir funções e cargos dentro das indústrias. O público pessoa jurídica busca o SENAI normalmente para desenvolver os planos corporativos de capacitação e aperfeiçoamentos profissionais, bem como para capacitar ou reciclar os colaboradores em temáticas referentes às Normas Regulamentadoras.

As soluções em Tecnologia e Inovação são direcionadas para o público Pessoa Jurídica, por meio de consultorias em Processo Produtivo, consultorias em Adequação às Normas e Regulamentos Técnicos, além de uma gama de serviços em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de Produtos Industriais (PD&I). As indústrias quando necessitam de alguma forma de inovar em produtos ou em

processos para ampliar ou melhorar o seu processo produtivo, buscam a equipe técnica do SENAI Ceará para otimização e inovação.

Quando analisado o mercado observa-se diversos concorrentes atuando com serviços similares aos ofertados pelo SENAI.

Os principais concorrentes mapeados na área de Educação são: SENAC, SENAP, CEPEP, Escola Industrial Luiz Poluzzi, Escola Técnica Padrão, Centro de Ensino Grau Técnico, Cursos Técnicos Apoena, Microlins.

Em 2017, a capilaridade para atendimento do SENAI contou com 5 Unidades localizadas na Região Metropolitana de Fortaleza, 01 Unidade em Sobral e 01 Unidade em Juazeiro do Norte, atuando de forma direcionada na área de Educação Profissional e Tecnológica. Além disso, o SENAI conta também com Unidades Móveis para atendimento às Indústrias nas localidades onde não existem Unidades Implantadas.

Os segmentos tecnológicos dos cursos ofertados são: Alimentos e Bebidas, Automação, Automotiva, Construção Civil, Couro e Calçados, Eletroeletrônica, Energia, Gestão, Logística, Madeira e Mobiliário, Meio Ambiente, Metalmeccânica, Metrologia, Polímeros, Química, Refrigeração e Climatização, Segurança do Trabalho, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Têxtil e Vestuário e Transporte.

Corporativamente ao Sistema FIEC a parte de Tecnologia do SENAI integra o Centro de Excelência em Inovação - CEI, que atua com desenvolvimento de produtos e melhoria do portfólio, utilizando metodologias aderentes ao ecossistema de empreendedorismo e inovação aberta, além de criar e implantar as melhores práticas para transformação das oportunidades de inovação em negócios.

Quando analisado o atendimento ao mercado, o SENAI Ceará atendeu no ano de 2017 nos cursos ofertados 9.860 matrículas para Pessoa Física e 6.709 matrículas para Pessoa Jurídica.

Já na solução Tecnologia e Inovação foram atendidas 481 empresas no ano de 2017.

O SENAI Ceará tem trabalhado continuamente em projetos que visam reduzir os custos operacionais na execução de seus serviços e que ampliem a competitividade por meio de processos de mercado otimizados e facilitados para os nossos clientes.

Nos últimos exercícios, o SENAI Ceará trabalhou fortemente para reestruturar o seu portfólio de

serviços, promovendo uma maior clareza para o mercado sobre as nossas linhas de atuação, tendo descontinuado produtos com baixa performance em produção física e tendo criando novos serviços em observância às necessidades e tendências de mercado. Além disso, trabalhou com afinco para promover a otimização de custos na execução dos seus serviços e reposicionar os preços no mercado. As mudanças ocorridas têm contribuído para fortalecimento da imagem do SENAI no mercado.

2.3.2- Ambiente de negócios da unidade

O SENAI Ceará, instituição com mais de 70 anos no estado do Ceará, atua em dois ambientes de negócios voltados para atendimento a sua clientela, que são: Educação e Tecnologia e Inovação. No vetor Educação, o SENAI qualifica jovens e adultos em diversos segmentos industriais através de um portfólio diversificado e em diferentes níveis educacionais. No que se refere a Tecnologia e Inovação, a atuação é realizada através da prestação de serviços técnicos e tecnológicos, utilizando sua infraestrutura de laboratórios e de consultores qualificados, como também da capacidade de articulação institucional.

Educação

i. Descrição geral

A atuação do SENAI em Educação Profissional é desenvolvida por meio de programas de Educação Profissional e Tecnológica. A diversidade do portfólio favorece o atendimento a uma gama considerável de clientes, com diversos perfis e atuação. Ofertamos cursos nas modalidades Iniciação, qualificação e aperfeiçoamento profissional. Além de cursos Técnicos e de Aprendizagem Industrial. Essa variação possibilita como já citado, atender um público maior, a exemplo:

1 - Indústrias que desejam aperfeiçoar/reciclar seus colaboradores, optam na maioria das vezes por cursos de Aperfeiçoamento Profissional. Essa mesma empresa, quando deseja atuar em uma área nova, pode vim a treinar colaboradores através do SENAI com cursos que qualificam profissionais sem conhecimento da área;

2 – Jovens e adultos que desejam adentrar o mercado de trabalho e aprender uma profissão nova, do zero, optam por cursos de Qualificação Profissional e cursos de Habilitação Técnica;

3 – Os cursos de Aprendizagem Industrial beneficiam jovens de 14 a 24 anos a entrar no mercado de trabalho com maior facilidade, alinhando conhecimentos teóricos e práticos em sua formação. Ao mesmo tempo, essa modalidade favorece as empresas uma vez que as deixa em adequação com a

legislação trabalhista brasileira.

Pensando em atender a empresa, razão da existência do SENAI, esse portfólio é constantemente revisitado. Busca-se atualização de docentes e ambientes didáticos para acompanhar a evolução industrial constante no país, além de áreas estratégicas para o mercado local. Há exemplo, podemos citar o segmento de energia renovável que vem crescendo fortemente no estado. Atualmente temos ações de energia fotovoltaica na capital, com planejamento para inclusão de novos laboratórios na região norte e sul do estado.

i. Adversidades

- Plano de marketing orientado a realidade da Unidade;
- Material de divulgação de cursos e serviços para distribuição;
- Identificação visual das Unidades;
- Vendedores com pouca propriedade do negócio;
- Ausência de estratégias específicas para divulgação e atendimento através das Unidades Móveis;
- Baixa atuação em novos nichos de mercado;
- Demora na contratação de docentes;
- Tempo de customização de produtos e serviços.

i. Riscos

- Concorrentes com oferta de mercado mais agressiva;
- Redução da contribuição compulsória;
- Desaceleração da indústria de transformação;
- Expansão da era digital;
- Localização dos concorrentes;
- Concorrência das instituições públicas e privadas nacionais e internacionais de Educação.

iv. Estratégia de enfrentamento

As atividades Educacionais estão orientadas para o desenvolvimento das iniciativas estratégicas de forma que a demanda por mão de obra qualificada pela indústria seja atendida, como manutenção do nível de preferência da indústria pelos egressos do SENAI e aumento dos níveis de qualidade do ensino e aderência às demandas da indústria.

Outro aspecto determinante para o aumento da competitividade da indústria está direcionado à

capacidade de transformar informação em conhecimento e esse em inovações e estratégias de negócios que agreguem valor aos produtos e serviços. Visando mobilizar e sensibilizar as empresas para a importância da inovação como um dos fatores preponderantes para o aumento da competitividade foram realizadas iniciativas estratégicas que posicionem o SENAI Ceará no mercado, como uma das organizações que oferta Soluções em Tecnologia e Inovação com a qualidade exigida pelas indústrias.

v. Mudanças ocorridas

- Capilaridade;
- Parceria Pública;
- Metodologia de formação por competência;
- Cursos com ênfase em prática.

Tecnologia e Inovação

i. Descrição geral

O IST EMM - Instituto SENAI de Tecnologia em Eletrometalmecânica que compõe o CETIS – Centro de Excelência em Tecnologia e Inovação do SENAI atua com as atividades de Serviços Técnicos Especializados (Serviços Operacionais), Consultoria em Tecnologia (Consultoria em Processo Produtivo e Consultoria para atendimento de Legislações, Normas e Regulamentos Técnicos),

Metrologia (Ensaio, Calibração e Ensaio de Proficiência) e Pesquisa Desenvolvimento, e Inovação (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de Produto e Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de Processo) em mercado que apresenta uma grande diversidade de segmentos industriais, entre os quais se destaca a indústria de transformação, composta, entre outros, pelos principais setores que são os de couro e calçados, alimentos e bebidas, têxtil e vestuário e metalmeccânica.

i. Adversidades

SERVIÇOS DE CONSULTORIA

SEBRAETEC

- **Visão Estratégica**
- ✓ Assinatura do contrato apenas no ano de execução;

-
- ✓ Alteração das regras de execução do programa no ano corrente;
 - ✓ Redução do poder de negociação com o SEBRAE;
 - ✓ Serviços com menor margem de contribuição em 2017 se comparados com os valores praticados em 2016;
 - ✓ Atendimento da área de panificação pelo SINDIPAN;
 - ✓ Sombreamento com o PROCOMPI (execução pelos Sindicatos).

- **Tático**

- ✓ Dificuldade na interiorização da operação;
- ✓ Dificuldade da área de mercado para venda técnica dos serviços do CEI;
- ✓ Mensuração exata da viabilidade financeira das consultorias.

- **Operacional**

- ✓ Falta de padronização na metodologia de trabalho dos regionais do Sebrae;
- ✓ Baixo número de empresas credenciadas para prestar serviços ao Senai.

PROGRAMA BRASIL MAIS PRODUTIVO

OBS: A grande maioria das questões já foram tratadas pois o programa já está sendo finalizado, contudo serve de parâmetro para possíveis ampliações do programa.

- **Estratégico**

- ✓ Demora na definição do conceito de “Meta Senai”;
- ✓ Definir adequadamente as metas por setor (DR CE) com base em análises de mercado;
- ✓ Ampliação do programa para o interior do Estado apenas em março de 2017.

- **Tático**

- ✓ Concentração das vendas nos últimos 6 meses do programa;
- ✓ Quadro reduzido de consultores para executar o programa, até fevereiro de 2017;
- ✓ Dificuldade na seleção de candidatos qualificados (com experiência) para esse tipo de função;
- ✓ Falta de tempo e recursos para realização de treinamento para novos colaboradores;
- ✓ Dependência da área de mercado (falta de conhecimento técnico dos agentes de vendas);

- **Operacional**

-
- ✓ Adaptação dos consultores a metodologia do programa;
 - ✓ Custo elevado para execução dos atendimentos no interior;
 - ✓ Logística na divisão dos recursos para execução de atendimentos no interior;

SERVIÇOS DE METROLOGIA:

- Quadro de colaboradores reduzido;
- Divulgação e marketing dos serviços metrológicos;
- Desenvolvimento de competências para os colaboradores (treinamentos) em algumas demandas.
ex: ensaios em emissões atmosféricas;
- Utilização de transporte (veículos) para realização de ensaios em águas, efluentes e ensaios de medição acústica);
- Manutenção e instalação de alguns equipamentos (infravermelho, Calorímetro - Espectrofotômetro UV-Vis - Espectrômetro de Massa - Opacímetro);
- Definição dos preços dos serviços metrológicos e um possível estudo de mercado;
- Terceirização de laboratórios para realizar demandas não atendidas pelo SENAI/CE.

SERVIÇOS DE PDI:

- Implantação da cultura de gestão de projetos na equipe técnica do Laboratório de Projetos;
- Valoração de tecnologia;
- Observatório Tecnológico (Roadmap e prospecção);
- Alinhamento com o corporativo SFIEC sobre o recebimento, a divisão e o repasse dos Royalties;
- Revisão de documentos (procedimentos, fluxos e formulários) das áreas do Laboratório de Projetos;
- Ausência de Prospecção de "Grandes Projetos".

i. Riscos

- Não gerar sustentabilidade financeira capaz de sustentar as ações de tecnologia;
- Permitir o avanço de concorrentes em áreas rentáveis tais como Consultorias Tecnológicas.

iv. Estratégia de enfrentamento

- Revisão dos procedimentos visando dar maior competitividade na ação de mercado;
- Ampliação do quantitativo de agentes de vendas focados em tecnologia e inovação;
- Revisão do portfólio de serviços;

-
- Implantação do projeto de precificação;
 - Ações de interiorização;
 - Reuniões com empresas.

v. Mudanças ocorridas

- Ampliação dos atendimentos através dos programas SEBRAETEC e B+P;
- Melhoria na Sustentabilidade do Negócio de STI.

3- Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional

3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos

3.1.1- Educação

Ampliar a qualidade da educação profissional e tecnológica e a oferta de cursos e programas de ensino presencial e a distância.

i. Descrição

Descrição geral

Em 2017 a Diretoria Regional do SENAI junto com as equipes da Unidade de Educação e unidades operacionais realizou o projeto de Reposicionamento da Educação profissional e tecnológica, sendo definidas estratégias impactantes para o planejamento e organização interna das atividades.

Considerando as diretrizes estratégicas para o negócio Educação Profissional, os direcionadores estratégicos do Programa Meta Desempenho do Departamento Nacional, as ameaças externas, como cenário nacional e mercadológico, a redução da receita oriunda do compulsório, faz-se necessário o fortalecimento da marca SENAI, promovendo uma educação profissional e tecnológica com produtos de alto valor agregado ao cliente, por meio de expertise técnica para desenvolvimento desses produtos, de flexibilidade para estabelecer parcerias rentáveis para o negócio, de incorporação de práticas inovadoras, e colaborando para o incremento da sustentabilidade operacional.

Responsável

Paulo André de Castro Holanda Cargo: Diretor Regional CPF: 314.802.683-72

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 2017, com foco nas metas propostas para o período.

Atendendo aos requisitos mencionados no Direcionamento do Departamento Nacional, a maioria dos indicadores estratégicos do Sistema SENAI estão contemplados pelo SENAI Ceará, alguns ainda estão dependendo da definição e/ou detalhamento dos respectivos processos de coleta, incluindo

métodos de cálculo e alinhamento de metas.

Muitos dos indicadores são mensurados e analisados há vários anos como, por exemplo, os indicadores estratégicos (Educação e Tecnologia) cujos resultados são acompanhados mensalmente. O desempenho, os resultados e as análises desses indicadores estão descritos no item 3.1.1 deste Relatório.

Há também outras iniciativas qualitativas que contribuíram significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos e para a realização da Missão. Destaca-se também os vínculos entre as iniciativas e ações com o mapa estratégico que ocorre desde a concepção dos projetos e atividades, momento em que a equipe do projeto faz a análise de contribuição para a estratégia organizacional tanto no nível do projeto (sistema SGF), quanto no nível das ações (módulo orçamento do PROTHEUS).

No ano de 2017, os indicadores do SENAI Ceará melhoraram no aspecto geral, destacamos os indicadores estratégicos de Educação alcançando a manutenção do índice de preferência pelos egressos do SENAI com o resultado de 95%, diminuição da taxa de evasão com o percentual de 2,7% e aumento da taxa de concluintes com 92%, assim o SENAI Ceará está cumprindo sua missão, promovendo a Educação Profissional e Tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade de indústria cearense.

Abaixo seguem os indicadores do SENAI Ceará:

Indicador 1:

Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Percentual da Receita Líquida de Contribuição Compulsória	Gasto Aluno-Hora Total Destinado à Gratuidade/Receita Líquida de Contribuição Compulsória.	66,66%	89,80%

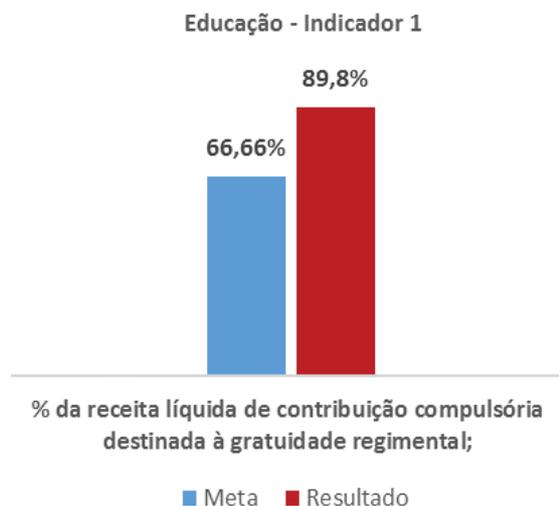
FONTE: Sistema Protheus / Solução Integradora / Simulador - Unidade de Gestão, Orçamento e Controle – UNIGOC do Departamento Regional do Ceará

Análise: O SENAI Ceará planejou para 2017 a meta de 66,66% e destinou 89,8% dos recursos da Receita Líquida de Contribuição à Gratuidade Regimental, representando um valor de R\$ 46.231.082,65 (quarenta e seis milhões, duzentos e trinta e um mil, oitenta e dois reais e sessenta e cinco centavos) ultrapassando a meta prevista em 23,14% pontos percentuais.

O resultado de 2017, está relacionado a redução do aluno-hora que devido as empresas terem retraído a demanda haviam matrículas residuais que tinham de ser atendidas bem como, contratos

de parcerias com outros órgãos levando a manutenção da despesa para a realização dessas matrículas, mas sem o fator de desoneração para rateio das mesmas que é o aluno-hora. Atribuído a esse fato, não houve um bom resultado nas receitas de serviço (vendas) que pudessem amenizar a carga de despesa indireta contribuindo para elevar o percentual de gasto com a gratuidade.

Gráfico 1:



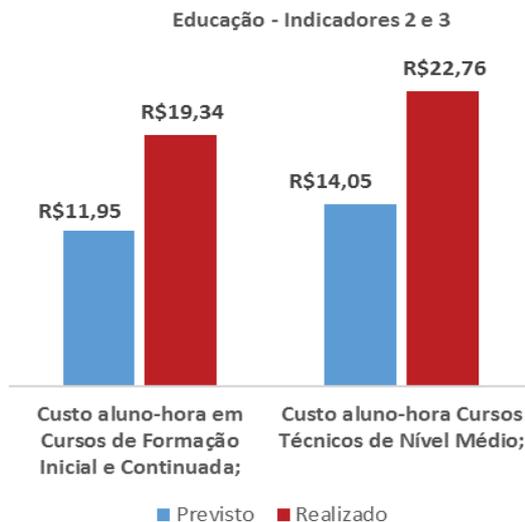
Indicadores 2 e 3:

Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Custo aluno-hora em Cursos de Formação Inicial e Continuada - Presencial	$(\text{Despesas Diretas FIC Presencial} + \text{Despesas Indiretas FIC Presencial}) / (\text{Número de matrículas FIC Presencial} \times \text{Carga Horária Total realizada FIC Presencial})$	R\$ 11,95	R\$ 19,34
Custo aluno-hora em Cursos Técnicos de Nível Médio – Presencial	$(\text{Despesas Diretas TEC Presencial} + \text{Despesas Indiretas TEC Presencial}) / (\text{Número de matrículas TEC Presencial} \times \text{Carga Horária total realizada TEC Presencial})$	R\$ 14,05	R\$ 22,76

FONTE: Sistema Protheus / Solução Integradora / Simulador - Unidade de Gestão, Orçamento e Controle – UNIGOC do Departamento Regional do Ceará

Análise: Em 2017, o SENAI Ceará obteve um custo aluno-hora (FIC) R\$ 19,34 (TEC) R\$ 22,76. Esses resultados ficaram acima do planejado, tendo em vista, principalmente, aos custos com pessoal e encargos, energia, água, materiais de consumo e materiais didáticos para desenvolvimento dos cursos.

Gráfico 2:



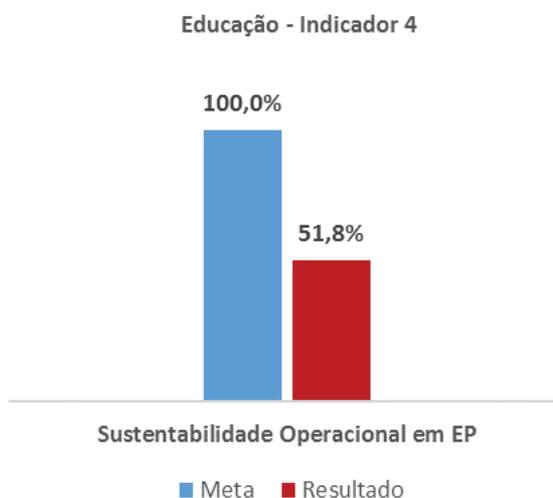
Indicador 4:

Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Sustentabilidade Operacional em Educação Profissional	$(\text{Rec. de Serviços em Educação} + \text{Rec. de Convênios em Educação}) / (\text{Desp. Correntes DIRETAS EP} + \text{SUPORTE em EP} - \text{Desp. Correntes com Gratuidade Regimental DIRETAS EP} + \text{SUPORTE em EP}) \times 100$	100%	51,8%

FONTE: Sistema Protheus / Solução Integradora / Simulador - Unidade de Gestão, Orçamento e Controle – UNIGOC do Departamento Regional do Ceará

Análise: o SENAI planejou para 2017 a meta de 100%, porém foi realizado o percentual de 51,8%. Esse resultado ficou abaixo do planejado devido a não integralização das receitas planejadas que mesmo a despesa tendo ficado a menor que o planejado não foi suficiente para um melhor desempenho de sustentabilidade.

Gráfico 3:



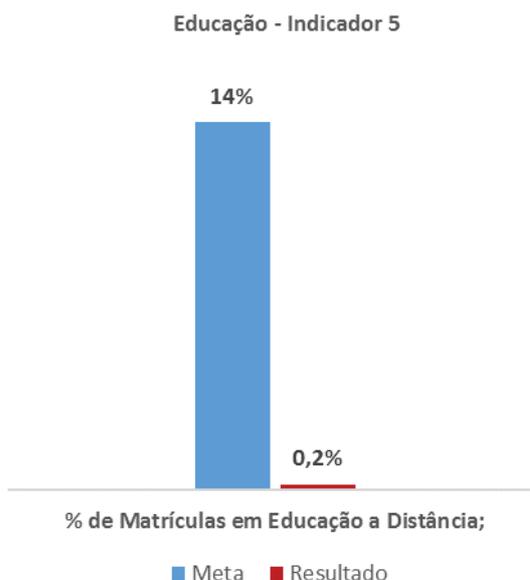
Indicador 5:

Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Percentual de matrículas em Educação à Distância	$[(\text{N}^\circ \text{ de Matrícula em EaD Qualif+Tec} - \text{N}^\circ \text{ de Matrículas Gratuitas}) / \text{Total de Matrículas}] \times 100$	14%	0,2%

FONTE: Solução Integradora / Unidade de Educação - UNED do Departamento Regional do SENAI Ceará.

Análise: O resultado não alcançado no período decorre, basicamente, da redução da carteira de cursos ofertados em educação à distância e da menor divulgação realizada pela entidade nessa linha.

Gráfico 4:



Indicador 6:

Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Ocupação de Egressos no Mercado de Trabalho (Curso Técnico de Nível Médio)	$(\text{Egressos no Mercado de Trabalho TEC.} / \text{Total de Egressos TEC.}) \times 100$	80%	70,9%

FONTE: Sistema de Acompanhamento de Egressos do SENAI – SAPES / UNIEP - Unidade de Educação - UNED do Departamento Regional do SENAI Ceará.

Análise: O indicador é monitorado e conduzido pelo Departamento Nacional em parceria com os Departamentos Regionais por meio de pesquisa desenvolvida em âmbito nacional com a periodicidade trienal, o mesmo visa monitorar os alunos egressos e concluintes na modalidade de ensino Técnico Nível Médio para verificar o número de egressos ocupados com carteira assinada nas áreas de sua formação.

De acordo com as regras de desempenho da instituição, estabelecidas para esse indicador, a meta é de atingir resultado maior e/ou igual a 80%. O SENAI Ceará obteve como resultado para esse indicador o percentual de 70,9% (Figura 2) egressos empregados com carteira assinada. Os principais

fatores para o não atingimento da meta são a retração das ofertas de emprego no período analisado, a falta de experiência profissional, o egresso não possuir os conhecimentos técnicos exigidos pelas empresas, não realização do estágio obrigatório para a conclusão do curso, procurou e não conseguiu trabalhar na ocupação aprendida/relacionada e ainda não se sente preparado para trabalhar em área relacionada com o curso.

Diante de um cenário onde o mercado de trabalho se atualiza constantemente, exige esforços e investimentos para manter-se competitivo, almejando uma preparação para empregos diversos, o mundo globalizado demanda um novo trabalhador, capaz de desenvolver estratégias pessoais para incremento de sua empregabilidade, adequando-as às necessidades elencadas pelo mundo do trabalho.

Atento a essa realidade, o SENAI atuará com medidas de mitigação para 2018, implementando ações que promovam a adequação dos programas de educação profissional às expectativas, tanto de seus alunos como das indústrias.

Nesse contexto, a instituição realiza estudos prospectivos e de acompanhamento de seus egressos, visando encontrar o melhor grau de aderência entre oferta de cursos e a empregabilidade (geração e manutenção do emprego) no mercado de trabalho.

Gráfico 5:

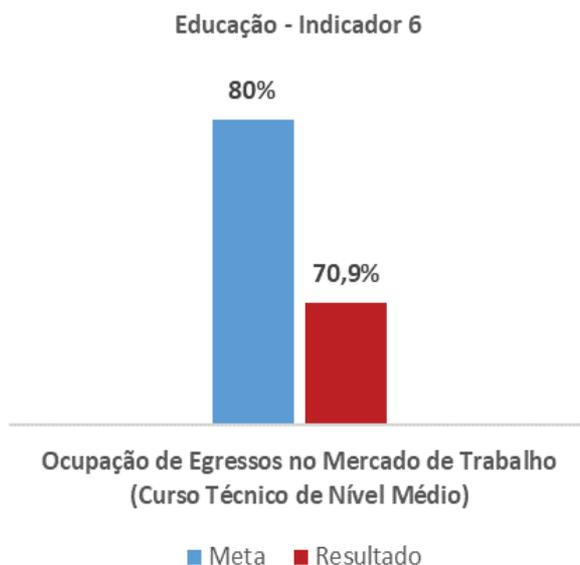


Figura 2 – Egressos ocupados segundo condição de formalidade - Técnico

TABELA 72 - EGRESSOS OCUPADOS SEGUNDO CONDIÇÃO DE FORMALIDADE - TÉCNICO

	Empregados (a)		Outros (b)	Total (a+b)
	Com carteira assinada	Sem carteira assinada		
Centro-Oeste	74,2%	10,9%	14,9%	100,0%
Distrito Federal	68,3%	21,7%	10,0%	100,0%
Goiás	81,5%	9,6%	9,0%	100,0%
Mato Grosso	73,1%	10,4%	16,4%	100,0%
Mato Grosso do Sul	73,6%	10,6%	15,8%	100,0%
Nordeste	74,4%	17,3%	8,3%	100,0%
Alagoas	66,7%	17,9%	15,4%	100,0%
Bahia	76,2%	14,3%	9,5%	100,0%
Ceará	70,9%	10,1%	19,0%	100,0%
Maranhão	97,7%	2,3%	0,0%	100,0%
Paraíba	85,7%	14,3%	0,0%	100,0%
Pernambuco	62,9%	26,9%	10,2%	100,0%
Piauí	-	-	-	-
Rio Grande do Norte	73,6%	10,3%	16,1%	100,0%
Sergipe	74,5%	19,6%	5,9%	100,0%
Norte	72,9%	14,5%	12,7%	100,0%
Acre	72,6%	12,9%	14,5%	100,0%
Amapá	-	-	-	-
Amazonas	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Pará	44,3%	41,0%	14,8%	100,0%
Rondônia	68,6%	17,1%	14,3%	100,0%
Roraima	78,3%	8,7%	13,0%	100,0%
Tocantins	56,1%	14,0%	29,8%	100,0%
Sudeste	72,7%	13,5%	13,8%	100,0%
Espírito Santo	68,3%	19,7%	11,9%	100,0%
Minas Gerais	84,5%	9,1%	6,4%	100,0%
Rio de Janeiro	64,2%	16,2%	19,6%	100,0%
CETIQT	37,9%	60,3%	1,7%	100,0%
RJ (exc. CETIQT)	68,9%	8,3%	22,8%	100,0%
São Paulo	71,1%	12,7%	16,2%	100,0%
Sul	77,3%	11,2%	11,5%	100,0%
Paraná	73,0%	14,1%	12,9%	100,0%
Rio Grande do Sul	81,8%	11,2%	7,1%	100,0%
Santa Catarina	76,8%	8,6%	14,6%	100,0%
BRASIL	74,5%	13,4%	12,1%	100,0%

Fonte: SAPES (2017).

Indicador 7:

Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Percentual de preferências das empresas pelos egressos do SENAI	Resultado da Pesquisa de Acompanhamento de Egressos do SENAI, no quesito preferência das empresas por contratação de Egressos do SENAI.	95%	95%

FONTE: Sistema de Acompanhamento de Egressos do SENAI – SAPES / UNIEP - Unidade de Educação - UNED do Departamento Regional do SENAI Ceará.

Análise: O indicador é monitorado e conduzido pelo Departamento Nacional em parceria com os Departamentos Regionais, o mesmo visa monitorar os indicadores sobre alunos egressos e concluintes de três modalidades de ensino: Aprendizagem, Técnico e Qualificação. Esse monitoramento é realizado por meio de pesquisa desenvolvida em âmbito nacional com a periodicidade trienal, com o objetivo de verificar a preferência das empresas pelos egressos do SENAI.

Com nove escolas no Ceará, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) é a principal instituição formadora de mão de obra para a indústria não só no estado, mas em todo o país. Justamente por atuar em sintonia com as necessidades do setor industrial e pela formação de qualidade, os alunos egressos do SENAI são preferência no mercado de trabalho. No Ceará as empresas têm preferência de 100% dos alunos egressos dos cursos de Habilitação Técnica de Nível Médio, 97,1% na Aprendizagem e na Qualificação 90,9%.

De acordo com as regras de desempenho da instituição, estabelecidas para esse indicador, a meta é de atingir resultado maior e/ou igual a 95%, e o SENAI Ceará obteve como resultado o percentual total de 95% das empresas do Ceará preferem contratar egressos do SENAI. Como fator primordial para o alcance da meta estabelecida observa-se que o padrão de qualidade dos cursos realizados e a metodologia pedagógica própria na realização de suas ofertas formativas, que está associada diretamente as exigências e necessidades da indústria.

O SENAI atuará com medidas de mitigação para 2018, na modalidade de qualificação que não atingiu a meta estabelecida, com ações de adequação do perfil dos ex-alunos às necessidades das indústrias.

Gráfico 6:

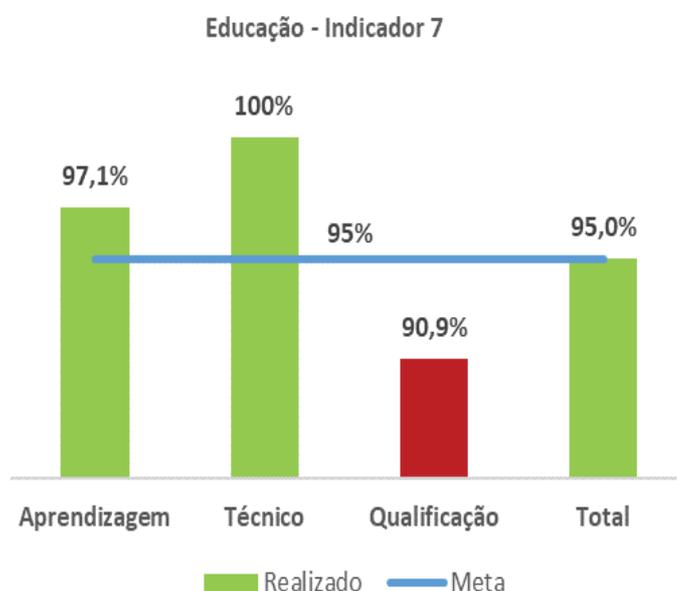


Figura 3 – Empresas que preferem contratar egressos do SENAI

TABELA 111 - EMPRESAS QUE PREFEREM CONTRATAR EGRESSOS DO SENAI

	Aprendizagem	Técnico	Qualificação	Total
Centro-Oeste	92,5%	95,5%	97,6%	95,3%
Distrito Federal	88,9%	100,0%	97,6%	96,3%
Goiás	100,0%	98,0%	100,0%	98,6%
Mato Grosso	95,2%	95,5%	100,0%	96,2%
Mato Grosso do Sul	82,4%	86,7%	80,0%	83,8%
Nordeste	98,3%	98,0%	95,9%	97,5%
Alagoas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Bahia	98,6%	100,0%	96,8%	98,5%
Ceará	97,1%	100,0%	90,9%	95,0%
Maranhão	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Paraíba	50,0%	100,0%	62,5%	63,6%
Pernambuco	100,0%	94,7%	100,0%	95,1%
Piauí	-	-	-	-
Rio Grande do Norte	100,0%	100,0%	99,2%	99,3%
Sergipe	96,0%	83,3%	93,0%	92,1%
Norte	96,8%	100,0%	94,4%	96,4%
Acre	-	100,0%	-	100,0%
Amapá	-	-	-	-
Amazonas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pará	94,6%	100,0%	92,6%	93,3%
Rondônia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Roraima	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Tocantins	100,0%	100,0%	97,7%	98,5%
Sudeste	97,0%	95,6%	93,8%	95,5%
Espírito Santo	75,0%	96,2%	95,0%	94,3%
Minas Gerais	96,7%	96,0%	97,4%	96,4%
Rio de Janeiro	93,8%	98,9%	90,8%	95,3%
CETIQT	-	100,0%	-	100,0%
RJ (exc. CETIQT)	93,8%	97,6%	90,8%	93,4%
São Paulo	100,0%	93,6%	-	95,1%
Sul	94,3%	88,6%	91,2%	90,9%
Paraná	100,0%	98,3%	100,0%	99,4%
Rio Grande do Sul	93,5%	92,0%	80,0%	92,5%
Santa Catarina	88,2%	82,7%	82,1%	83,4%
BRASIL	96,5%	95,5%	94,8%	95,5%

Fonte: SAPES (2017).

Indicador 8:

Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Percentual de concluintes avaliados nos níveis "Adequado" ou "Avançado" (Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio)	$\frac{(\text{Qtde de Concluintes avaliados no nível "Adequado" TEC} + \text{Qtde de Concluintes avaliados no nível "Avançado" TEC})}{(\text{Qtde Total de Concluintes TEC})} \times 100$	74%	57,4%

FONTE: Sistema de Acompanhamento de Egressos do SENAI – SAPES / UNIEP - Unidade de Educação - UNED do Departamento Regional do SENAI Ceará.

Análise: O indicador está diretamente associado ao desenvolvimento das práticas pedagógicas definidas pela Metodologia SENAI de Educação Profissional, que reconhecidamente é o diferencial de qualidade da oferta formativa do SENAI. Onde os desenhos curriculares dos cursos do SENAI são elaborados a partir das indicações formalizadas, por meio de Comitês Técnicos por ocupação, e a indústria aponta claramente as necessidades de formação. A partir daí todos os processos educacionais são desenvolvidos. O indicador avalia qualitativamente a formação desenvolvida por

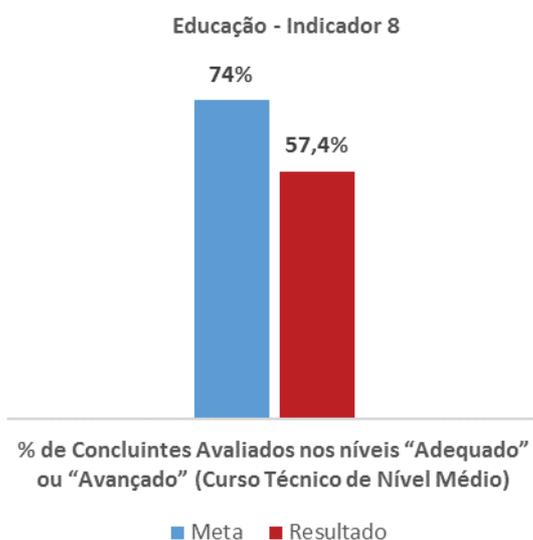
meio de metodologia própria o SENAI aplica a avaliação de desempenho de estudantes de cursos técnicos, utilizando a avaliação em escala com base na teoria de resposta ao item.

A qualidade dos cursos é avaliada, bem como a infraestrutura, as práticas pedagógicas e a assistência administrativa que as unidades operacionais do SENAI aplicam para garantir ao aluno a mais adequada formação.

A avaliação é definida, organizada e aplicada pelo Departamento Nacional em âmbito nacional com a parceria com os Departamento Regionais. Acontece com periodicidade semestral e contempla avaliação objetiva e prática. Os resultados são apurados e tratados por instituição contratada, em 2017 a instituição foi a CESPE/CEBRASPE, isso para garantir a isonomia necessária para o todo o processo.

De acordo com as regras de desempenho da instituição estabelecidas para esse indicador a meta é de atingir resultado maior e/ou igual a 74%. Em 2017 o Ceará participou da avaliação com 11 cursos, sendo o resultado geral obtido de 57,4%. Com destaque individual de participação dessa edição o curso de eletrotécnica o qual obteve média geral de 94,7%.

Gráfico 7:



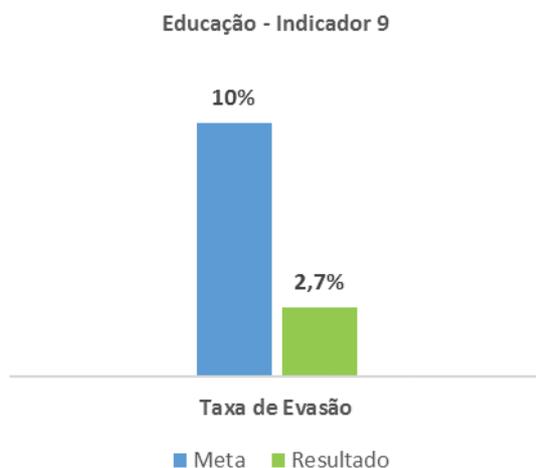
Indicador 9:

Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Taxa de Evasão	$(\text{Quantidade de alunos evadidos} / \text{Matrícula Total}) \times 100$	10%	2,7%

FONTE: Solução Integradora / Unidade de Educação - UNED do Departamento Regional do SENAI Ceará.

Análise: O SENAI Ceará tem um profissional específico para atendimento ao Aluno, o Analista Educacional, e uma das atribuições do cargo é a realização do trabalho pedagógico para minimizar a evasão, através do monitoramento da frequência, conversas com os alunos e demais ações, resultando assim, na diminuição da evasão escolar para 2,7% em 2017.

Gráfico 8:



Indicador 10 - Taxa de Concluintes

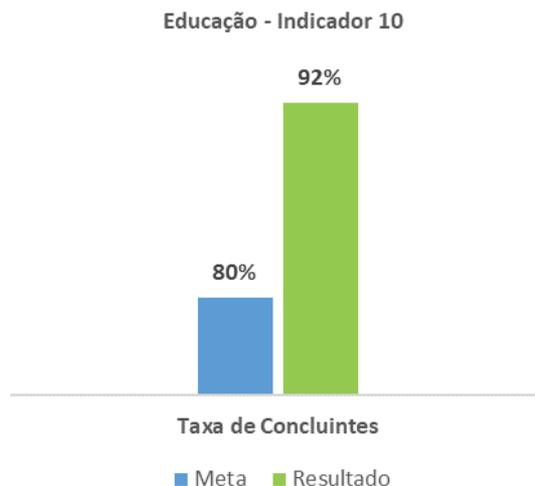
Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Taxa de Concluintes	$(\text{Alunos Aprovados} / (\text{Alunos Aprovados} + \text{Alunos Reprovados} + \text{Alunos Evadidos})) \times 100$	80%	92%

FONTE: Solução Integradora / Unidade de Educação - UNED do Departamento Regional do SENAI Ceará.

Análise: O indicador taxa de concluintes mensura os alunos que concluíram o curso com êxito e estão aptos a receber o diploma. No SENAI Ceará em 2017 foram aprovados o total de 15.878, o que resultou em um índice de 92%.

Verificamos que o principal fator para a atingimento da meta é o trabalho do profissional Analista Educacional, que faz o acompanhamento dos alunos, tanto na permanência como no êxito dos mesmos.

Gráfico 9:



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

Aos macroprocessos finalísticos de Educação profissional e Tecnológica identificados no item 2.2, são de vital importância para os resultados dos indicadores, como projeto de cursos, planejamento escolar, organização de turmas, matrícula, acompanhamento escolar e pedagógico até a emissão dos documentos relativos a certificação do aluno. O macroprocesso de acompanhamento da qualidade interage com todos os demais e retroalimenta a tomada de decisão quanto as melhorias a serem implementadas. Destacamos o macroprocesso de Expedição de Documentos, pois foi realizada a melhoria de implementação da certificação digital, na qual os certificados dos alunos são emitidos e entregues por meio de plataforma digital, fato que ampliou a rapidez na entrega dos documentos para os concluintes. A certificação digital é uma tecnologia que utiliza mecanismos de segurança, através de algoritmos matemáticos, capazes de garantir autenticidade, confidencialidade e integridade às informações eletrônicas. O sistema vai agilizar o acesso aos certificados, além de reduzir a praticamente zero as possibilidades de falsificação dos documentos. Os benefícios são diversos, como a garantia de autenticidade, a segurança das informações e a agilidade na emissão dos documentos. A validade da assinatura digital é permanente. A certificação foi considerada como uma boa prática em âmbito nacional, sendo cogitada a implantação para outros departamentos regionais.

ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Resultados	Orçamentário				Físico		Unidade de medida
	Inicial	Retificado	Transposto	Realizado	Previsto	Realizado	
1 - Olimpíada do Conhecimento	R\$ 156.878,00	R\$ 71.479,79	R\$ 71.942,04	R\$ 69.028,55	1- Preparar 6 competidores em 04 ocupações até a etapa nacional da olimpíada do conhecimento. 2- Capacitar 5 avaliadores para disseminar nos processos educacionais em suas áreas, os procedimentos de avaliação da Olimpíada do Conhecimento até dezembro de 2017.	1 - Preparamos 06 competidores em 03 ocupações devido a ocupação de mecânica que foi unificada com automação. 2 - Não realizamos a capacitação de 05 avaliadores, pois em 2017	Número
2 - Projetos Integradores	R\$ 83.619,50	R\$ 63.399,98	R\$ 28.982,71	R\$ 27.971,13	1-Realizar exposição de 25 projetos de inovação nas áreas de atendimento do SENAI Ceará. 2- Envolver na exposição de projetos de inovação todas as Unidades de Ensino do SENAI Ceará	Realizamos a exposição de 45 projetos.	Número
3 - PJ INOVA SENAI	R\$ 32.124,00	R\$ 65.800,51	R\$ 55.578,84	R\$ 45.032,78	1- Realizar exposição de 20 projetos de inovação nas áreas de atendimento do SENAI Ceará. 2- Envolver na exposição de projetos de inovação todas as Unidades de Ensino do SENAI Ceará.	Realizamos 19 projetos, houve a desistência de uma equipe, por motivo complicações no desenvolvimento do protótipo devido à complexidade do projeto apresentado.	Número
4 - Projeto BNDES – Modernização das Unidades Educacionais do SENAI Ceará	R\$ 5.009.638,24	R\$ 7.676.677,28	R\$ 7.630.759,67	R\$ 1.651.896,99	1- Aquisição de máquinas e equipamentos para as oficinas das Unidades Educacionais: SENAI Parangaba, SENAI Jacarecanga, SENAI Mucuripe, SENAI Sobral, SENAI Juazeiro e SENAI Barra do Ceará.	Realizada aquisição de equipamentos para as unidades relacionadas devendo em 2018 serem realizadas as últimas aquisições para conclusão do projeto.	Número
5 - PJ 86062 Modernização de Unidades Educacionais	R\$ 778.599,00	R\$ 1.838.954,24	R\$ 1.663.878,09	R\$ 529.323,61	1 - Ampliar a Unidade Educacional SENAI Jacarecanga. 2 - Ampliar a Unidade Educacional SENAI Barra do Ceará.	Realizada a ampliação do SENAI BARRA DO CEARÁ e iniciada a da unidade JACARECANGA para conclusão em 2018.	Número
6 – PJ 108570 – Padronização dos Ambientes Educacionais	R\$ 6.392.939,20	R\$ 6.372.938,98	R\$ 4.194.313,87	R\$ 0,00	1 - Estruturar 11(onze) novos ambientes para práticas educacionais. 2 - Modernizar 22(vinte e dois) ambientes educacionais adquirindo novos equipamentos	Não realizado. Devido o Projeto passar por reestruturação e ter sido aprovado pelo Departamento Nacional para realização em 2018.	Número

FONTE: Sistema Protheus / Módulo Planejamento, Orçamento e Controle

Observações:

- 1 - Olimpíada do Conhecimento: A meta foi parcialmente atingida devido a ocupação de mecânica que foi unificada com a área de automação. Em 2018 o ajuste será acompanhado para realização plena.
- 2 - Projetos Integradores – A meta foi superada.
- 3 - PJ INOVA SENAI devido a desistência de uma das equipes não atingimos a meta proposta para 2017, por motivo complicações no desenvolvimento do protótipo devido à complexidade do projeto apresentado.
- 4 - Projeto BNDES – Modernização das Unidades Educacionais do SENAI Ceará.
- 5 - PJ 86062 Modernização de Unidades Educacionais.
- 6 - PJ 108570 – Padronização dos Ambientes Educacionais.

ii.e- Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Elencamos como os principais desafios de 2018, alinhamento das informações e a gestão dos riscos que podem estar relacionados à execução do negócio, para minimizar os impactos através de ações preventivas ou corretivas por meio de ações de contingência.

Para a estratégia de negócio da Educação Profissional Tecnológica o maior desafio será o desdobramento das estratégias para todos os níveis da instituição e alcance das metas proposta para o exercício.

Como a execução do planejamento estratégico envolve muitas etapas, manter todos muito bem informados sobre o andamento das etapas é um dos maiores desafios. Muitas pessoas e setores são envolvidos, cada um com uma lógica e uma forma de trabalho diferente.

O SENAI Ceará tem o desafio que para manter as informações alinhadas, será preciso manter uma rotina de atualização e compartilhamento dos dados. Continuar realizando reuniões de monitoramento e controle para analisar mudanças de rota, replanejar as metas e processos, sempre ponderando sobre o uso eficiente dos recursos da empresa.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

O propósito que norteia o resultado do SENAI Ceará é ser preferência junto às partes interessadas empresários, trabalhadores, executivos de empresas, representantes do governo, acadêmicos, representantes dos trabalhadores e dos sindicatos patronais, etc., e ser reconhecido como instituição de referência no âmbito das ofertas de serviços de educação profissional e tecnológica. O cumprimento do referido objetivo estratégico Educação profissional e Tecnológica concretiza-se, portanto, pelos resultados dos indicadores Percentual de preferências das empresas pelos egressos do SENAI com 95%, taxa de concluintes com 92% e a taxa de evasão escolar com 2,7%.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

O SENAI Ceará irá continuar acompanhando como chave para o sucesso os indicadores e mensalmente atuará focando na melhoria contínua. Eles são fundamentais para medir os resultados apresentados durante e após a implementação de determinadas estratégias. Para os resultados abaixo do esperado que indicaram falhas na estratégia elencamos as ações para a melhoria do

desempenho e para os indicadores que a meta foi atingida, traçamos ações de manutenção.

Indicador 1: Percentual da Receita Líquida de Contribuição Compulsória

Como ação de melhoria proposta para o indicador de Receita Líquida de Contribuição Compulsória será realizado um controle estreito através do acompanhamento dos gastos com gratuidade e as receitas de contribuição, como também da efetivação das matrículas e aluno-hora planejada.

Indicadores 2 e 3: Custo aluno-hora em Cursos de Formação Inicial e Continuada – Presencial e Custo aluno-hora em Cursos Técnicos de Nível Médio – Presencial

Como ação de melhoria proposta para esses indicadores, utilizaremos controle dos custos, redução de despesas, acompanhamento do ponto de equilíbrio e precificação dos cursos.

Indicador 4: Sustentabilidade Operacional em Educação Profissional

Com vistas a melhoria do indicador de Sustentabilidade em Educação, serão praticadas ações para a efetivação da oferta de Cursos para atendimento a demanda de mercado e impulsionar a concretização de vagas nos cursos planejados.

Serão prospectados parcerias para a realização de convênios com foco educacional e ações de redução nas despesas.

Indicador 5: Percentual de Matrículas em Educação a Distância

Como ação as áreas técnicas irão fazer novos projetos de educação a distância para oferta, criando ações de melhorias, envolvendo os gestores, equipe profissional, os agentes de vendas, apostando na comunicação e divulgação das ofertas, infraestrutura de apoio, avaliação contínua e abrangente, convênios e parcerias com foco na sustentabilidade financeira.

Indicador 6: Ocupação de egressos no Mercado de Trabalho (Curso Técnico de Nível Médio);

Como ação de melhoria proposta para esse indicador a gestão de Educação Profissional e Tecnológica irá estabelecer articulação com intuições que façam inserção dos egressos no mercado do trabalho, para divulgar o currículo dos concluintes dos cursos técnicos do SENAI como boas práticas.

Indicador 7: Percentual de preferências das empresas pelos egressos do SENAI;

Como ação de manutenção do resultado para o indicador a gestão de Educação Profissional e Tecnológica entende que continuar os investimentos na modernização das unidades de ensino seja uma boa prática. A fim de deixar as unidades operacionais atualizadas às demandas de mercado.

Indicador 8: Percentual de Concluintes Avaliados nos níveis “Adequado” ou “Avançado” (Curso Técnico de Nível Médio);

Nesse indicador específico como ações de melhorias as equipes- técnicas pedagógicas estão desenvolvendo e incrementando novas práticas como avaliação diagnóstica considerando a mesma metodologia aplicada na prova, análise e revisões de prática docentes com base nos déficits de aprendizagem identificados na avaliação, melhorias e intensificação de ações práticas para ampliar os resultados para esse indicador.

Indicador 9: Taxa de Evasão;

Para manter a taxa de evasão sob controle a gestão do SENAI Ceará irá dar continuidade ao acompanhamento pedagógico dos discentes realizado pelo Analista Educacional, com dedicação para esse acompanhamento e boa prática, bem como a análise sistemática e periódica da tendência de evasão para realização das intervenções do acompanhamento.

Indicador 10: Taxa de Concluintes.

Para manter a taxa de concluintes o Departamento Regional do Ceará pretende desenvolver ações de manutenção da oferta de cursos do SENAI.

3.1.2- Tecnologia e Inovação

Prover soluções sustentáveis de tecnologia e inovação de produtos e processos adequados às demandas e desafios da Indústria.

i. Descrição

Descrição geral

Em 2017 a Diretoria Regional do SENAI junto com as equipes da Unidade de Tecnologia realizou o projeto de Reposicionamento dos Serviços de Tecnologia e inovação, portanto, trata-se de um importante projeto estratégico para promover o alcance dos desafios estratégicos do IST EMM com vistas a potencializar o posicionamento do SENAI como provedor de soluções tecnológicas para indústria cearense. Assim, tornando o IST EMM uma organização autossustentável com um portfólio

aderente ao cenário econômico da indústria local. Além da obtenção de um nível de expertise em que a rampa dos resultados da avaliação de maturidade continue ascendente, mesmo em momentos de crise econômica.

Responsável

Paulo André de Castro Holanda Cargo: Diretor Regional CPF: 314.802.683-72

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 2017, com foco nas metas propostas para o período.

As ações desenvolvidas em 2017 pelo SENAI Ceará em termos de realização física superaram as metas em torno de 160 serviços nas categorias de atendimentos de Serviços Técnicos Especializados, Consultoria em Tecnologia, Metrologia e Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação voltado para suprir as necessidades do mercado. Estas ações retornaram para o SENAI em forma de receita satisfatória, proporcionando um crescimento de receita em Serviços de Tecnologia e Inovação no qual atingiu o percentual de 35,7%.

ii.b- Análise dos indicadores de resultado.

Indicador 1 - Percentual da Receita de Serviços em Tecnologia e Inovação (STI) sobre a Receita de Contribuição Compulsória

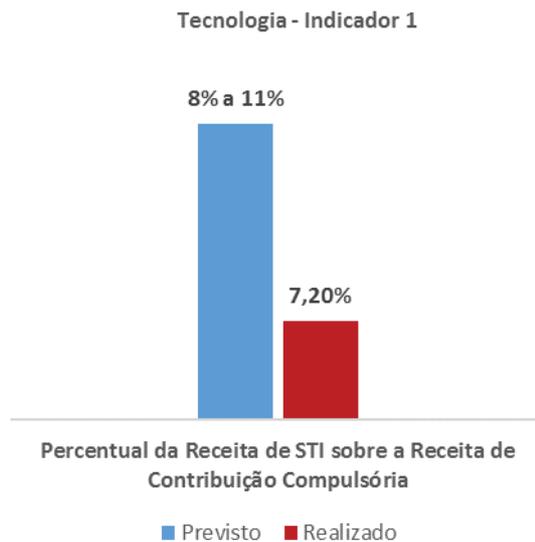
Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Percentual da Receita de Serviços em Tecnologia e Inovação (STI) sobre a Receita de Contribuição Compulsória	$(\text{Receita Total de Serviços em STI} + \text{Receitas de Projetos Estratégicos em STI} / \text{Receita Total de Contribuição Compulsória}) \times 100$	8% a 11%	7,20%

FONTE: Sistema Protheus / Simulador - Unidade de Gestão, Orçamento e Controle – UNIGOC do Departamento Regional do Ceará

Análise:

A receita de serviços em STI apresentou considerável aumento em relação à 2016. A área de tecnologia não alcançou o volume de receitas de serviços previstas, ficando 30% abaixo da receita prevista. A situação foi motivada pelo processo de readequação dos procedimentos e dos serviços ofertados e do baixo desempenho na área de projetos de inovação, fonte estratégica na composição de receitas da Unidade.

Gráfico 10: Sustentabilidade Operacional em Serviços de Tecnologia e Inovação



Indicador 2 - Sustentabilidade Operacional em Serviços de Tecnologia e Inovação:

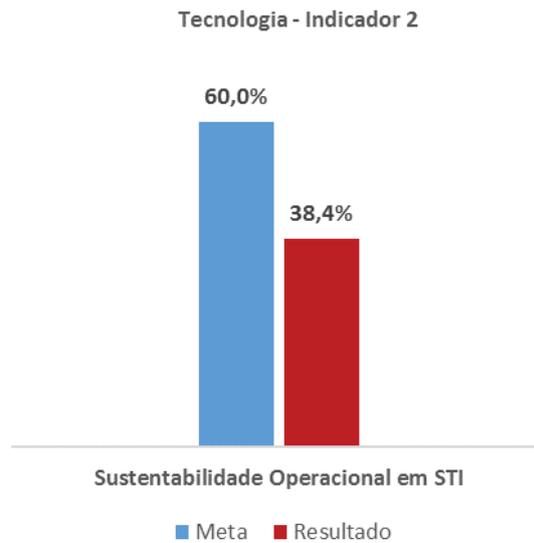
Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Sustentabilidade Operacional em Serviços de Tecnologia e Inovação	$(\text{Rec. Serviços e Convênios. STI e Inov.} + \text{Receitas de Projetos Estratégicos em STI}) / (\text{Desp. Correntes DIRETAS STI e Inov.} + \text{SUPORTE em STI e Inov.}) \times 100$	60%	38,40%

FONTE: Sistema Protheus / Simulador - Unidade de Gestão, Orçamento e Controle – UNIGOC do Departamento Regional do Ceará

Análise:

O aumento do volume de receitas de serviços é considerável. No entanto não impactou fortemente na elevação da sustentabilidade principalmente em razão da elevação das despesas, na área de apoio à gestão. Outro ponto impactante foram as despesas com a utilização de serviços de terceiros, ou seja, consultores credenciados PJ para atendimento às demandas SEBRAETEC, que impactaram fortemente na margem dos serviços de consultoria. Por fim, a concentração de serviços em período curto de tempo, o que impacta fortemente no custo do serviço contratado, como por exemplo as ajudas de custo para transporte e alimentação.

Gráfico 11:



Indicador 3 - Crescimento da Sustentabilidade Operacional em Serviços em Tecnologia e Inovação

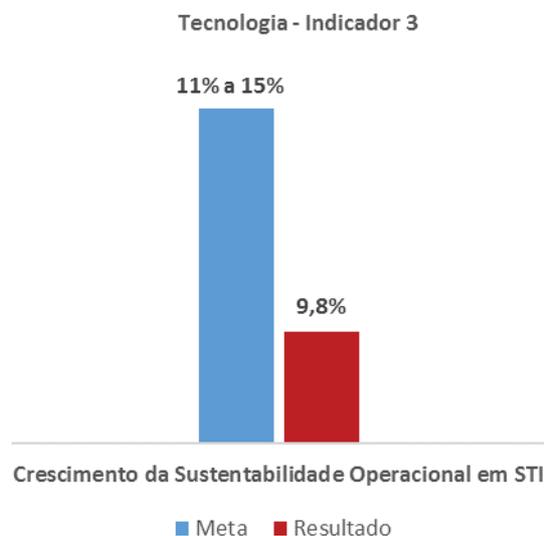
Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Crescimento da Sustentabilidade Operacional em Serviços em Tecnologia e Inovação	$\left[\frac{\text{Receita de STI e Inov. do ano corrente} / \text{Despesa Corrente em STI e Inov. + Suporte ao Negócio do ano corrente}}{\text{Receita de STI e Inov. do ano anterior} / \text{Despesa Corrente em STI e Inov. + Suporte ao Negócio do ano anterior}} \right] - 1 \times 100$	11% a 15%	9,8%

Fonte: Sistema Protheus / Simulador - Unidade de Gestão, Orçamento e Controle – UNIGOC do Departamento Regional do Ceará

Análise:

Como razão do não atendimento à meta estabelecida podemos apontar como razões para este resultado: (1) A elevação dos custos com a execução do SEBRAETEC e do Programa B+P; (2) O forte impacto das despesas com apoio a gestão; (3) A não efetivação das receitas contratadas junto ao SEBRAE e a APEX, ABDI e SENAI-DN.

Gráfico 12:



Indicador 4 - Crescimento da Receita de Serviços em Tecnologia e Inovação

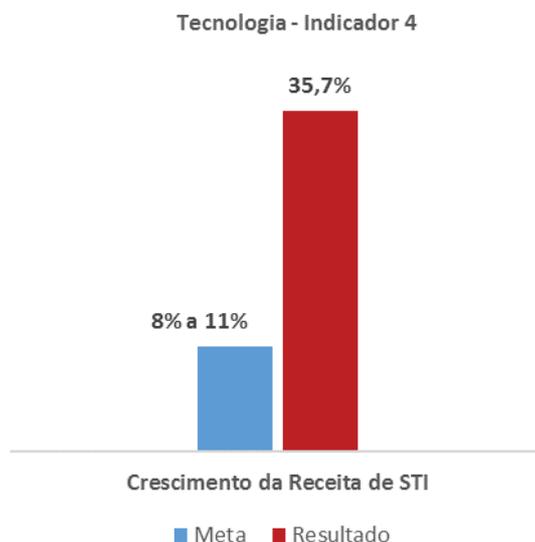
Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Crescimento da Receita de Serviços em Tecnologia e Inovação	$(\text{Receitas de Serviços e Convênios} + \text{Receita de Projetos Estratégicos em Tecnologia e Inovação prestados no ano corrente} / \text{Receitas de Serviços e Convênios} + \text{Receitas de Projetos Estratégicos em Tecnologia e Inovação prestados no ano anterior}) - 1 \times 100$	8% a 11%	35,7%

Fonte: Sistema Protheus / Simulador - Unidade de Gestão, Orçamento e Controle – UNIGOC do Departamento Regional do Ceará

Análise:

Podemos apontar como principal causa desse resultado positivo a realização total das receitas contratadas com o SEBRAE e com o SENAI Nacional.

Gráfico 13:



Descrição detalhada de cada indicador:

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

Os macroprocessos de tecnologia abrangem os pontos Serviços de tecnologia, Inovação tecnologia e precificação. Estes processos estão associados a sistemática para a execução dos Serviços de Tecnologia e Inovação, transferência de tecnologia e valor a ser requerido pelos serviços ao mercado e todas as praças de atuação da Unidade de Tecnologia. Essas ações do SENAI Ceará contribuíram para os resultados satisfatórios em relação a receita de serviços da Instituição.

ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.

Resultados	Orçamentário				Físico		Unidade de medida
	Inicial	Retificado	Transposto	Realizado	Previsto	Realizado	
PJ Farinha de Peixe para Consumo Animal	R\$153.900,00	R\$164.643,17	R\$247.123,78	R\$243.048,81	Desenvolvimento da linha de produção para fabricação da farinha de peixe. Desenvolvimento experimental do processo e do produto	Desenvolvimento de dois equipamentos e adaptação de um equipamento para uma linha de produção destinada à fabricação de farinha de peixe: 100% Realização de testes para definição do processo de fabricação da farinha de peixe, bem como realização de análises físico-químicas e microbiológicas para validação do produto final: 80%	Número
PJ Forma de Plástico para Pilar	R\$148.862,00	R\$225.336,64	R\$173.008,86	R\$165.468,97	Projeto dos moldes para injeção das peças e componentes. Elaboração dos moldes e confecção dos protótipos.	Foram realizadas as atividades de concepção das peças e componentes, simulação das peças em softwares de CAE/CAD e o projeto dos moldes para injeção das peças e componentes: 100%. Foi produzido 1 (um) molde para injeção das peças: 100%.	Número
PJ Fibra Alimentar	R\$19.700,00	R\$18.260,00	R\$23.725,75	R\$20.360,35	Desenvolvimento Experimental do Processo. Desenvolvimento Experimental do Produto.	Definição das etapas de processo para extração da fibra alimentar com função antioxidante e antirancificante: 100%. Realização de análises físico-químicas para caracterização da fibra alimentar; incorporação da fibra alimentar em um produto cárneo, em três diferentes concentrações, para avaliação da atividade antioxidante e avaliação sensorial do produto final: 100%.	Número
PJ Laje Nervurada Alveolar	R\$56.010,00	R\$138.859,96	R\$86.610,00	R\$85.619,99	Elaboração dos moldes e confecção dos protótipos. Otimização dos	As atividades das entregas previstas para 2017 não foram concluídas. Passando a conclusão para	Número

					processos de fabricação	2018.	
PJ Amaciante com Ação Repelente	R\$0,00	R\$48.251,00	RS48.251,00	R\$0,00	Definição da Substância Repelente Definição da Tecnologia Para Inserir a Sustância Repelente a Amaciante	Foram realizadas pesquisas em bases científicas e legislações vigentes para definição da substância repelente. Foram selecionadas quatro substâncias repelentes para realização de testes preliminares: 100%.	Número
PJ Sistema de Embalagens	R\$0	R\$77.080,00	R\$102.394,00	R\$60.000,00	Projeto dos Moldes Elaboração dos moldes e confecção das peças	Execução em andamento para conclusão do projeto em 2018.	Número

FONTE: Sistema Protheus / Módulo Planejamento, Orçamento e Controle

Observações: O SENAI Ceará não realizou suplementação orçamentária em 2017.

ii.e- Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Elencamos como os principais desafios para 2018, alinhamento das informações e a gestão dos riscos que podem estar relacionados à execução do negócio, para minimizar os impactos através de ações preventivas ou corretivas por meio de ações de contingência. Para a estratégia de negócio de Tecnologia e Inovação o maior desafio será o desdobramento das estratégias para todos os níveis da instituição e alcance das metas proposta para o exercício.

Como a execução do planejamento estratégico envolve muitas etapas, manter todos muito bem informados sobre o andamento das etapas é um dos maiores desafios. Muitas pessoas e setores são envolvidos, cada um com uma lógica e uma forma de trabalho diferente.

O SENAI Ceará tem o desafio de manter as informações alinhadas, sendo necessário manter uma rotina de atualização e compartilhamento dos dados. Continuar realizando reuniões de monitoramento e controle para analisar mudanças de rota, replanejar as metas e processos, sempre ponderando sobre o uso eficiente dos recursos da empresa.

i. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

O alcance dos resultados em Serviços de Tecnologia e Inovação foram oriundos de ações realizadas

através de projetos nas áreas de alimentos e bebidas, polímeros, química, dentre outros. Podemos destacar também as parcerias firmadas através da articulação com diversos atores, visando a melhoria de produtos e processos no mercado. Contando com profissionais qualificados e uma excelente infraestrutura de laboratórios desenvolvendo serviços que impactaram no segmento do mercado de Tecnologia e Inovação.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Visando melhorar o desempenho e garantir a execução das receitas previstas no plano até 2018 os seguintes pontos foram definidos: (1) Revisão do portfólio de serviços de desenvolvimento e inovação; (2) Redesenho das equipes focadas em pesquisa, projetos e inovação; (3) Melhoria da organização e do portfólio dos serviços técnicos especializados, com ênfase no laboratório de construções mecânicas com o fortalecimento dos serviços de ferramentaria para moldes. (4) Atingir em sua plenitude as metas traçadas no planejamento; (5) Redução de custos na execução dos serviços; (6) Melhoria nos processos de aquisição de insumos para realização dos projetos; (7) Padronização dos itens técnicos de projetos, com maior controle e utilização de materiais não utilizados em projetos anteriores (sobras). (8) Melhoria no planejamento e execução dos serviços; (9) Planos de ação focados no atendimento das metas propostas.

3.1.3- Desempenho do Sistema

Assegurar a perenidade do Sistema Indústria por meio da melhoria em qualidade, agilidade, eficiência e poder de impacto compatível com os desafios da indústria.

i. Descrição

Descrição geral

Aprimorar modelo de gestão para garantir qualidade dos processos, de apropriação de menores custos e celeridade da tomada de decisão, com vistas a atender a indústria no escopo e tempo demandados.

Responsável

Paulo André de Castro Holanda Cargo: Diretor Regional CPF: 314.802.683-72

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 2017, com foco nas metas propostas para o período.

Baseado nos resultados de 2017, há a necessidade de reavaliação da meta de capacitação de pessoal do SENAI para o ano de 2018, visto que a meta considerada atualmente contempla apenas o quantitativo de colaboradores capacitados, não havendo ainda uma associação com a capacitação baseada nas necessidades de desenvolvimento de competências específicas dos colaboradores.

ii.b- Análise dos indicadores de resultado.

Indicador 1 - Índice de satisfação da Imagem do SENAI

Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Índice de satisfação da Imagem do SENAI	Pesquisa de Imagem	Em construção	-

FONTE: Pesquisa de Satisfação da Imagem do SENAI / Departamento Nacional do SENAI

Análise: Indicador em construção no Departamento Nacional.

Indicador 2 - Colaboradores Capacitados

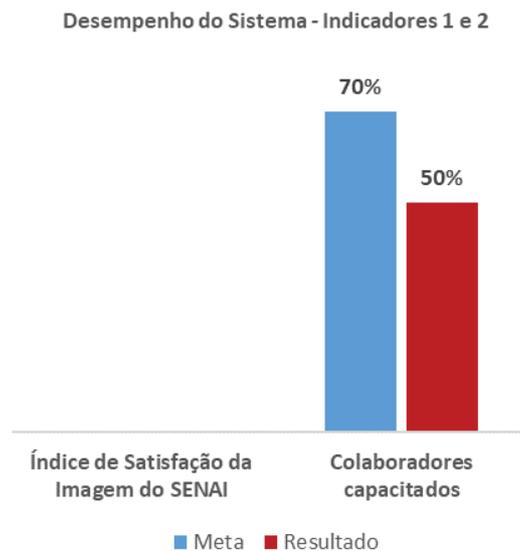
Indicador	Fórmula	Meta	Resultado
Colaboradores Capacitados	$\frac{(\text{Total de colaboradores que participaram no mínimo de uma ação de capacitação ou desenvolvimento, com carga horária de 4 horas} / \text{Total de colaboradores}) \times 100}{100}$	70%	50%

FONTE: Gerência de Recursos Humanos – GERHU do Departamento Regional do Ceará

Análise:

A atuação dos recursos humanos tem um papel importante para o cumprimento da estratégia estabelecida para a Entidade. É certo que a oferta de serviços de excelência, e, ainda, de um vigoroso processo de transferência de tecnologias, requer profissionais permanentemente qualificados. Esse novo contexto exige dos colaboradores do SENAI competências profissionais que assegurem a renovação permanente dos serviços, realização de projetos inovadores e a prática de uma gestão apta a enfrentar os desafios impostos pelo mercado.

Gráfico 14:



Descrição detalhada de cada indicador:

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

O macroprocesso de *Capacitação de Pessoal* tem por objetivo garantir a capacitação continuada dos colaboradores do SENAI/CE. Sua importância está relacionada às ações tanto à divulgação quanto à promoção de capacitações junto aos colaboradores, visando a capacitação e o desenvolvimento dos mesmos. Tais ações estão relacionadas diretamente aos resultados almejados.

[ii.d- Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico, relativos ao exercício de 2017.](#)

Resultados	Orçamentário				Físico		Unidade de medida
	Inicial	Retificado	Transposto	Realizado	Previsto	Realizado	
Gestão de Pessoas para Resultados	R\$ 334.116,00	R\$365.440,00	R\$365.440,00	R\$365.440,00	Atualização do Plano de Cargos Carreiras e Salários Implantação de modelo de gestão por competências de gestão por resultados e capacitar gestores no modelo Aperfeiçoamento do modelo de avaliação de desempenho e capacitação Construção de modelo de remuneração variável	Atualização do Plano de Cargos Carreiras e Salários Implantação de modelo de gestão por competências Implantação modelo de gestão por resultados e capacitar gestores no modelo Aperfeiçoamento do modelo de avaliação de desempenho e capacitação Construção de modelo de remuneração variável	Número
Migração de Versão do Sistema Protheus	R\$ 0,00	R\$64.845,50	R\$64.845,50	57.615,22	Atualização da versão do Sistema Protheus para a Versão 11.8	Atualização da versão do Sistema Protheus para a Versão 11.8 concluída em 16/2/2017	Número
Projeto de Melhoria Contínua do Sistema Protheus - Módulo Contratos (PMC Contratos)	R\$ 0,00	R\$55.882,78	R\$55.882,78	49.651,88	Parametrizações e customizações necessárias na ferramenta, para atendimento aos processos de trabalho e maior atendimento das necessidades de consolidação e integração das informações do Sistema FIEC	Parametrizações e customizações necessárias na ferramenta, para atendimento aos processos de trabalho e maior atendimento das necessidades de consolidação e integração das informações do Sistema FIEC	Número
Projeto de Melhoria Contínua do Sistema Protheus - Módulo Orçamento (PMC Orçamento)	R\$ 0,00	R\$79.932,20	R\$79.932,20	21.305,93	Parametrizações e customizações necessárias na ferramenta, para atendimento aos processos de trabalho e maior atendimento das necessidades de consolidação e integração das informações do Sistema FIEC	Parametrizações e customizações necessárias na ferramenta, para atendimento aos processos de trabalho e maior atendimento das necessidades de consolidação e integração das informações do Sistema FIEC	Número

FONTE: Plano de Ação Retificado 2017/ Sistema Protheus / Unidade de Educação – UNED / Unidade de Tecnologia e Inovação – UNITEC / Unidade de Gestão, Orçamento e Controle – UNIGOC / Centro de Excelência em Tecnologia e Inovação do SENAI / Gerência de Recursos Humanos – GERHU / Gerência de Tecnologia da Informação – **GETIC**

ii.e- Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término da vigência do Plano Estratégico.

Com base no Programa de Gestão de Pessoas para Resultados, destaca-se os seguintes desafios:

- Liberação de investimento em capacitações;
- Interesse do colaborador em participar de programas de capacitações;
- Capacitações baseadas nas necessidades de desenvolvimento de competências específicas dos colaboradores.

Relacionado ao Programa de Migração de Versão do Sistema Protheus, observa-se como desafio a complexidade do ambiente customizado do SENAI CE, tornando as etapas de homologação da versão mais críticas.

iii. Conclusão

iii.a- Avaliação do resultado

A avaliação dos resultados demonstra a presente transição de cenários no que diz respeito às necessidades de treinamento e capacitação dos colaboradores do SENAI. Transicionando de um cenário orientado para a quantificação dos treinamentos para outro baseado no mapeamento de competências essenciais destes colaboradores e a partir deste diagnóstico, o levantamento das necessidades de capacitação orientado para o alcance dos resultados organizacionais.

iii.b- Ações para melhoria de desempenho

Alinhamento das necessidades de capacitação ao desenvolvimento de competências específicas dos colaboradores.

Atualização da versão do ERP Protheus para aplicação de melhorias, correções de bugs e continuidade do suporte junto ao fornecedor TOTVS.

3.2- Informações sobre a gestão

A partir da definição da Estratégia Integrada de atuação do Sistema FIEC em julho de 2015, o Mapa Estratégico do SENAI foi revisado, conforme apresentado na figura a seguir. Destaca-se que a Missão e Visão de Futuro foram mantidas, entretanto, foram revisados os objetivos e ações estratégicas e o

horizonte do novo Mapa que passou para 2015-2022.

FIGURA 3 - Mapa Estratégico do SENAI/CE 2015-2022



FONTE: GEPLA

Contudo no ano de 2017, foi necessário realizar um alinhamento do planejamento estratégico, bem como dos indicadores e ações da instituição com vistas a uma adequação frente às ameaças que impactaram a indústria e as entidades do Sistema Indústria, com apoio de consultoria especializada e participação de representantes do corpo gestor das entidades SESI, SENAI, IEL, FIEC e CIN. Tendo como resultado a formulação de novos indicadores e novos projetos para o planejamento estratégico do Sistema FIEC.

As decisões relacionadas ao posicionamento estratégico da organização e demais componentes do processo foram tomadas envolvendo a alta e média gestão da organização em reuniões de alinhamento da estratégia, descritos no item 3.3- Estágio de implementação do planejamento estratégico, deste documento.

3.3- Estágio de implementação do planejamento estratégico

3.3.1- Estágio de desenvolvimento

Nacionalmente, a formulação de planos estratégicos do SENAI foi iniciada em 2001, que resultou publicação do Plano Estratégico Nacional, desdobrado para todos os Regionais em forma de

diretrizes e grandes iniciativas estratégicas. Regionalmente, o SENAI/CE adotava até 2007 as estratégias nacionais com desdobramento direto de suas metas físicas. Em 2008 a organização passou a formular sua própria estratégia regional alinhadas às nacionais em conjunto com a implantação da metodologia BSC para gerenciamento de indicadores, metas e projetos alinhados às estratégias locais com realização sistemática de avaliações e reuniões para tomadas de decisão. Após adoção de programas de melhoria da gestão, o SENAI/CE acumulou saltos qualitativos em sua prática de planejamento, intensificando o alinhamento das estratégias gerais com o orçamento que adquiriu maior aderência às metas planejadas.

A partir de 2015, o planejamento estratégico passou a ser desenvolvido de forma sistêmica para as entidades que compõem o Sistema FIEC, assim como ocorre nacionalmente com vistas a ampliar a sinergia entre as organizações que o compõem.

Durante o tempo a estratégia organizacional evoluiu de conceitos descolados das operações para fazer parte do dia-a-dia da entidade durante a definição de metas, orçamentos e tomadas de decisão, fortalecendo o enfoque de ampliação da sustentabilidade do Sistema frente às ameaças que impactam a indústria e as entidades do Sistema Indústria. No ano de 2017, a área corporativa de planejamento iniciou a uma revisão do planejamento estratégico, tendo como principal objetivo o alinhamento dos indicadores estratégicos e projetos com a implantação de solução tecnológica para a sistematização da execução e monitoramento de indicadores, metas e projetos estratégicos, bem como viabilização de plataforma para suportar a gestão estratégica da organização com reuniões sistemáticas, medidas corretivas e preventivas, entre outras funções essenciais para auxiliar a medição e análise da estratégia em execução.

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

No ano de 2015 optou-se por adotar como metodologia de formulação da estratégia o *Balanced Scorecard – BSC*, com a finalidade de desenvolver novas metas para o alcance da visão da instituição e gerar um maior envolvimento de cada colaborador, que é a mesma utilizada em 2017 para revisão e avaliação da estratégia, com apoio de ferramentas sistêmicas e reuniões mensais de monitoramento de projetos e indicadores para análise dos resultados e elaboração de fator causa e ação.

Durante o ano de 2017, entendeu-se que era necessário uma imersão no plano estratégico vigente, para que fosse possível realizar a revisão do mesmo de forma mais consistente e aderente ao mercado em que a instituição está inserida - com vistas aos pilares: clientes, pessoas e

sustentabilidade - ao qual possibilitaria a realização de reuniões mensais de monitoramento de indicadores e projetos e reuniões trimestrais de análise global em que participam a alta e média gestão e colaboradores diretamente ligados a entrega dos resultados, tais ações serão mais concretas a partir do ano de 2018, quando teremos a implementação satisfatória da revisão da estratégia.

3.3.3- Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica

De acordo com a explanação do item 3.3.2 os indicadores relacionados à gestão estratégica estão em fase de revisão, devendo estes estarem em monitoramento de cumprimento de metas a partir de janeiro do ano de 2018, por meio de ferramenta informatizada específica para o acompanhamento do planejamento estratégico.

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

As revisões do planejamento estratégico ocorreram nos anos de 2015 com a mudança de metodologia e desenho de novos objetivos estratégicos, bem como indicadores, metas e projetos, e em 2017 por ocasião de adequação frente às ameaças que impactaram a indústria e as entidades do Sistema Indústria, em que foram reformulados indicadores, metas e projetos, com o objetivo de sermos mais eficientes em nossos desafios operacionais e de mercado, na busca constante de entregar sempre os melhores serviços aos nossos clientes.

A periodicidade de revisão do planejamento estratégico será definida em 2018 e poderá ocorrer por mudanças nos cenários políticos e econômicos.

3.3.5- Envolvimento da alta direção (Diretores)

O envolvimento da alta direção nas etapas de elaboração, revisão e execução do planejamento estratégico foi de fundamental importância para que a instituição pudesse avançar frente aos grandes desafios. Tal envolvimento nos permitiu identificar necessidades, revisar nosso portfólio de serviços, pensar em como oferecer aos nossos clientes novas soluções e garantir a execução dos projetos estratégicos.

Como pontos a serem melhorados na instituição destacamos a gestão dos indicadores que ainda se encontram em fase de consolidação e amadurecimento da metodologia de gerenciamento de projetos, quanto as boas práticas destacamos a cultura de planejamento apoiada pela alta gestão, equipe dedicada no alcance de metas e mapa estratégico com objetivos priorizados.

3.3.6- Alinhamento das unidades ao planejamento estratégico

De acordo com a explanação do item 3.3.3- Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica o monitoramento de cumprimento de metas e entrega de resultados ocorrerá a partir de janeiro do ano de 2018, por meio de ferramenta informatizada específica para o acompanhamento do planejamento estratégico, visto que no ano de 2017 vivenciamos uma imersão nas nossas ações e mapa estratégico, o que torna incipiente analisar o desempenho de cada setor envolvido no planejamento estratégico, contudo nos cabe ressaltar que a atuação desses é sempre positiva não muito destoante do planejado.

3.3.7- Principais dificuldades e mudanças previstas

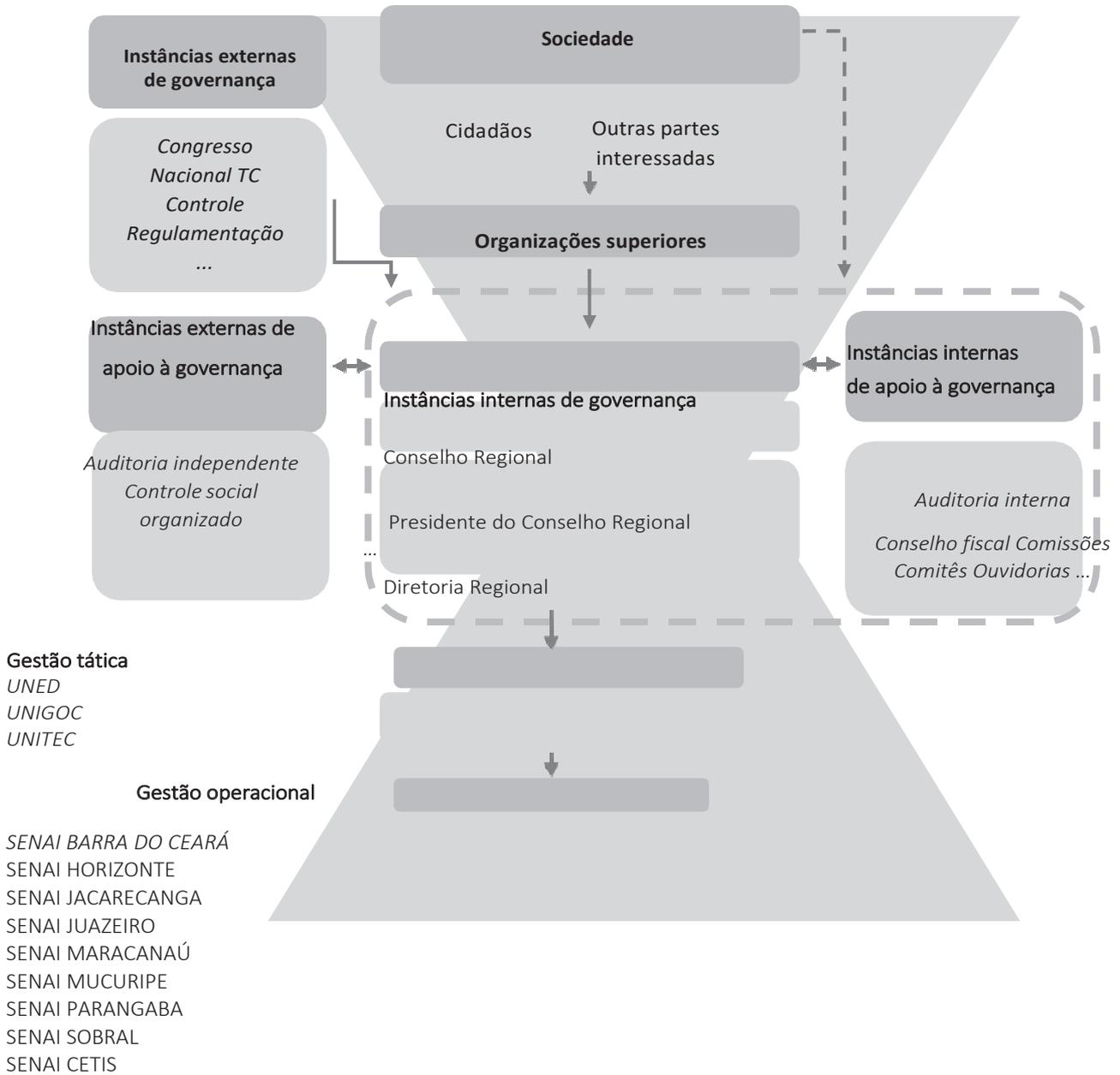
Ao realizar um balanço dos principais problemas enfrentados na implantação e medição do sucesso do processo de gestão estratégica na entidade, podemos apontar: a comunicação da estratégia para toda a organização, criação de sinergia entre equipes e partes interessadas, entender o comportamento do negócio para um melhor posicionamento de mercado e escolha assertiva e priorização de projetos. Tais dificuldades nos direcionaram para as principais mudanças: definição de equipe para acompanhamento/monitoramento da estratégia, definição e capacitação de gestores em metodologia de gerenciamento de projetos, realização de monitoramento de projetos e indicadores em ferramenta informatizada.

4- Governança

4.1- Descrição das estruturas de governança

FIGURA 4 – Estrutura de Governanças SENAI CE

GOVERNANÇA



FONTE: UNIGOC

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, Departamento Regional do Ceará adota práticas de governança e está capacitado para utilizar instrumentos de gestão.

A Estrutura de Governança do SENAI Ceará é composta pelo Conselho Regional, Diretoria Regional, Unidade de Gestão, Orçamento e Controle, Unidade de Educação, Unidade de Tecnologia e Inovação, Unidades de Negócios (atividades fim).

Conselho Regional

O Conselho Regional constitui um órgão normativo de natureza colegiada, com Jurisdição na base territorial do Estado do Ceará, incumbido de estabelecer as diretrizes políticas e estratégicas de atuação do Departamento Regional, acompanhar a implementação das mesmas, controlar e fiscalizar a execução dos programas estabelecidos.

As diretivas – da composição do Conselho – estão contidas no Capítulo II, e – das eleições – contidas no Capítulo III, do Regimento Interno do Conselho Regional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI/DR-CE.

Diretoria Regional

A Diretoria Regional é um órgão executivo de gestão, de acordo com a missão, os objetivos, as estratégias e diretrizes fixadas no Regulamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, através do Decreto Nº 494, de 10 de janeiro de 1962, Capítulo VI, Seção II, Art. 41.

É composta por um Diretor nomeado pelo presidente do Conselho Nacional do SENAI.

Unidade de Gestão, Orçamento e Controle - UNIGOC

O Departamento Regional do SENAI, através da Unidade de Gestão, Orçamento e Controle, elabora diretrizes anuais, acompanha execução das estratégias físicas e financeiras estabelecidas no Plano de Negócios, e apoia as Unidades de Negócios na execução de suas atividades, na gestão e acompanhamento do desempenho.

Unidade de Educação - UNED

A Educação do SENAI tem como um dos maiores diferenciais, a ação político-pedagógica de vanguarda, cujo o principal objetivo é oferecer uma Educação Profissional de qualidade, sintonizada com as necessidades do mercado de trabalho, em especial da indústria cearense, através dos docentes especializados.

Com a entrada em vigor da Lei 12.513, de 26 de outubro de 2011, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) passou a integrar o Sistema Federal de Ensino, com autonomia para a criação e oferta de cursos e programas de Educação Profissional e Tecnológica, mediante autorização do Conselho Regional.

Unidade de Inovação e Tecnologia – UNITEC

A UNITEC tem por objetivo o atendimento ao cliente, através do fornecimento de serviços que atendam às demandas, gerando resultados para a Organização, desempenhando um papel fundamental no contato direto com o cliente para desenvolvimento das atividades dos focos estratégicos de Tecnologia e Inovação.

Unidades de Negócios

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial é referência em Educação Profissional, tanto nacionalmente quanto internacionalmente. Está presente no Estado do Ceará a mais de 70 anos. Somos conhecidos por utilizar tecnologias em capacitações de nível médio e técnico.

Atuando em diversos segmentos tecnológicos como Automotiva, Metalmeccânica, Vestuário, Refrigeração, dentre outras.

No Estado do Ceará temos unidades do SENAI em Fortaleza e Região Metropolitana (Maracanaú), Juazeiro do Norte e Sobral. Cada uma de nossas escolas busca especializar-se em uma área específica, concentrando em suas estruturas equipamentos e docentes próprios de cada seguimento. Na área de Educação temos as seguintes unidades: Barra do Ceará, Horizonte, Jacarecanga, Juazeiro, Maracanaú, Mucuripe, Parangaba e Sobral. Na área de Tecnologia e Inovação temos o Instituto SENAI de Eletrometalmeccânica – IST EMM / CETIS.

4.2- Gestão de riscos e controles internos

4.2.1- Avaliação da qualidade e da suficiência dos controles Internos

Quanto ao ambiente de controle, a alta administração do SENAI-DR/CE, bem como o seu quadro de colaboradores, nos mais diversos níveis da estrutura organizacional, percebem de forma adequada a importância e necessidade dos controles internos para o alcance dos objetivos institucionais e para a eficácia dos processos. Além disso, o SENAI-DR/CE dispõe de código de ética, Resoluções, Portarias, Ordens de Serviços e Procedimentos formalizados que contemplam os macroprocessos das áreas. Porém, a elaboração dos procedimentos de algumas áreas/processos se encontram em andamento, não sendo concluídos ao final do exercício de 2017. Os procedimentos de cada área são elaborados com a participação dos respectivos colaboradores e são validados pela área de Qualidade da Gerência de Planejamento. Observa-se, ainda, que há clara definição de competências e responsabilidades, o que contribui para adequada segregação de funções na execução dos processos.

Em relação a avaliação de riscos, a gestão de riscos da Instituição está aprimorando as ações de identificação de processos críticos, diagnósticos de riscos envolvendo riscos estratégicos e definição de níveis de riscos operacionais. Na possibilidade de indícios de fraudes e desvios ou ocorrência de perdas e roubos, é prática da entidade a instauração de sindicância para apuração de responsabilidades, assim como, a adoção de medidas jurídicas cabíveis. Além disso, a Entidade dispõe de procedimentos para a salvaguarda e inventário bens e controle de almoxarifado. Ademais, sobre o aspecto da sustentabilidade operacional, o SENAI-DR/CE tem atuado em parceria com a Secretaria de Receita Federal do Brasil no que diz respeito a arrecadação e fiscalização da contribuição prevista no Decreto-lei nº 6.246, 05.12.1944, através da unidade controle denominada “Polo de Arrecadação”.

As atividades de controles internos da instituição são apropriadas, abrangentes e razoáveis, possuindo um custo apropriado ao nível de benefícios proporcionados por esses controles. Dentre as principais atividades de controle adotadas pelo SENAI-DR/CE estão: regime de alçadas; segregação de funções; contratação de auditoria independente; dispõe de áreas de: auditoria interna, auditoria interna da qualidade, controladoria, jurídico, entre outras; controle de acesso a

recursos e registros, avaliação do desempenho operacional. Há, ainda, projetos em andamento para a instituição de uma Ouvidoria e um Comitê de *Compliance*.

No âmbito da informação e comunicação, o SENAI-CE/DR tem identificado, documentado, armazenado e comunicado de forma efetiva às pessoas adequadas, todas as informações relevantes, contribuindo, assim, para o processo decisório dos gestores de forma tempestiva. A comunicação institucional, interna e externa, é realizada pela Gerência de Comunicações. Grande parte da documentação interna e externa (normas, políticas, procedimentos, formulários, manuais etc.) está disponibilizada no Gerenciador Eletrônico de Documentos – GED, por meio da intranet, além disso, o SENAI-CE/DR, iniciou ainda em 2017, a divulgação de dados (LDO, Demonstrações Contábeis, Licitações e Editais, Contratos e Convênios, Gratuidade, Integridade e Dados de Infraestrutura) no portal da transparência SENAI, reforçando publicamente, o seu compromisso com a transparência dos atos de sua gestão.

Por fim, o SENAI-DR/CE desenvolve o monitoramento interno mediante reuniões de gestão estratégica que estão divididas em dois momentos, Reuniões do Comitê Consultivo, com periodicidade mensal e foco nas ações tática e operacionais e as Reuniões de Avaliação Estratégica, com periodicidade trimestral e foco nas ações estratégicas. Mediante as avaliações internas e fiscalizações recebidas, o sistema de controle interno do SENAI-DR/CE tem sido considerado adequado e efetivo, salvo a identificação de achados de auditoria que indicam a necessidade de melhoria em processos pontuais.

4.2.2- Avaliação dos controles internos pelo chefe da Auditoria Interna

A Auditoria Interna avaliou a adequação e a eficácia dos controles internos, embasados nas ações executadas durante o exercício de 2017 no SENAI-DR/CE, considerando os processos elencados no Plano Anual de Auditoria Interna 2017, e, ainda em alguns controles administrativos estabelecidos na Gerência de Planejamento e Controladoria.

Em nossa opinião, os controles internos dos processos não representam riscos operacionais que possam comprometer o patrimônio da entidade

5- Relacionamento com a sociedade

5.1- Canais de acesso do cidadão

5.1.1- Ouvidoria: estrutura e resultados

A ouvidoria é um canal de comunicação que buscará mediar soluções de conflitos externos e recíproco entendimento entre as entidades do Sistema FIEC e os respectivos demandantes, possibilitando a apuração de fraudes, nepotismo, maus tratos, falsificação, tráfico, segurança, relações interpessoais, no intuito de coibir condutas repudiadas pelos valores do Sistema FIEC e código de conduta, resguardando a imagem e a credibilidade da instituição. Dentro desse contexto a ouvidoria do SENAI/CE será atendida e mantida pela ouvidoria corporativa do Sistema FIEC.

A estrutura, forma de funcionamento, os resultados dos atendimentos e os principais problemas para o alcance dos objetivos desse canal de atendimento deverão ser implementados em janeiro de 2018 com publicação no site <https://www.senaice.org.br/transparencia/integridade>

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

FIGURA 6 – Canais de acesso



FONTE: GEMAR

Informações sobre o atendimento			
Natureza da demanda	Qtde. de solicitações	Atendidas	Atendidas no prazo
Denúncias	-	-	-
Reclamações	184	184	143
Sugestões	54	54	40
Perguntas	6768	6768	6768

O SENAI/CE adota como prática de relacionamento com o cliente o Processo de Tratamento de Reclamações, Sugestões e Elogios, procedimento do Sistema de Gestão da Qualidade que estabelece a sistemática de tratamento das Oportunidades de Melhorias - OM's (reclamações, sugestões e elogios) de clientes pessoa física e jurídica.

O processo visa padronizar a atuação dos profissionais de relacionamento com o mercado, possibilitando maior agilidade e resolutividade no atendimento e informações para tomada de decisões gerenciais, gerando maior satisfação ao cliente. Os representantes de mercado das unidades de negócios do SENAI, a Central de Relacionamento do Sistema FIEC, os locais de atendimento e as coordenações das áreas de negócio são responsáveis pelo recebimento das OM's que são cadastradas diretamente no sistema CRM - software de Gestão do Relacionamento com o Cliente, e encaminhadas para as áreas responsáveis pelo tratamento.

O retorno ao cliente é dado no prazo máximo de 07 dias úteis, a contar da data de recebimento da OM pelos representantes de mercado da Unidade. Os cidadãos têm acesso aos seguintes canais de relacionamento para pedido de informações, reclamações, sugestões e elogios:

- Telefone da Central de Relacionamento do Sistema FIEC: 4009-6300;
- E-mail da Central de Relacionamento do Sistema FIEC: centralderelacionamento@sfiec.org.br;
- Site: <http://www.senai-ce.org.br>;
- Portal da Transparência: <https://www.senai-ce.org.br/transparencia/fale-conosco>
- Facebook: <https://www.facebook.com/senaiceara>;
- Twitter: <https://twitter.com/senaiceara>;
- Atendimento pessoal;
- Atendimento pelos agentes de vendas;
- Urna fixa e/ou urna móvel e;

Com as informações obtidas nas interações do Processo de Tratamento de Reclamações, Sugestões e Elogios foram elaborados e desenvolvidos os Projetos E-commerce SENAI, Pré-inscrição nos cursos Técnico, Qualificação e Curta Duração pelo Site do SENAI e envios sistemáticos de informações do SENAI por e-mail marketing ao longo do ano de 2017.

5.2- Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade

QUADRO 9 – Acesso às informações do SENAI/CE

Outros documentos	Endereço para acesso	Periodicidade de atualização
Execução Orçamentária do Exercício vigente (LDO)	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Trimestral
Orçamento Aprovado (LDO)	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Anual
Execução Orçamentária dos anos anteriores (LDO)	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Anual
Estrutura Remuneratória	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Trimestral
Relação de Dirigentes	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Trimestral
Relação dos Membros do Corpo Técnico	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Trimestral
Demonstrações Contábeis	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Anual
Licitações e Editais	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Permanente
Contratos e Convênios	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Permanente
Gratuidade	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	A definir
Relatório de Gestão	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Anual
Auditoria Independente	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Anual
Comitê de Ética	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Anual
Dados de Infraestrutura	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Permanente
SAC	https://www.senai-ce.org.br/transparencia	Permanente

FONTE: GEPLA

5.3- Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários

A disponibilização dos dados poderá ser realizada através de formato off-line, uma vez que não os disponibilizamos publicamente por considerarmos que se tratam de informações estratégicas da Instituição que nos possibilitam a geração de dados para as áreas de Gestão do SENAI onde através da análise dos dados são geradas possíveis correções estratégicas. Além disso, destacamos que a exposição desses dados através de link público pode nos colocar em posição de fragilidade perante nossos concorrentes. Com base nesse entendimento, considerando ainda que o Decreto nº. 9.094/2017 não se aplica ao SENAI, indicamos que a disponibilização desses dados de forma pública não se aplica a Instituição.

5.3.1- Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

O SENAI/CE utiliza como mecanismo de mensuração da satisfação dos seus clientes Pessoa Jurídica o processo de Pesquisa Pós-Venda, que objetiva mensurar continuamente a satisfação dos clientes, identificar oportunidades de melhoria, aplicar ações corretivas e/ou preventivas em tempo hábil, aperfeiçoar continuamente os serviços ofertados e, ainda, estreitar e melhorar o relacionamento com os clientes.

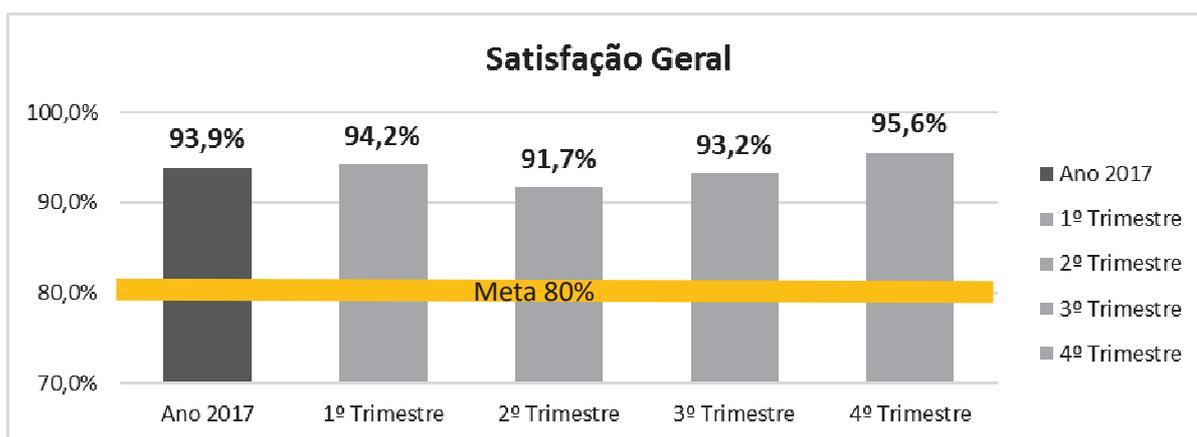
A pesquisa é aplicada pelos operadores da Central de Relacionamento que, por telefone, entram contato com os clientes (pessoa jurídica) durante a realização do serviço, quando possuir tempo de duração de 12 meses ou mais, através do formulário de reação e, ao fim da prestação do serviço, para aplicação de formulário de satisfação.

As interações com os clientes e os formulários aplicados são registrados no Sistema de Gestão de Relacionamento do Sistema FIEC (CRM), para geração de relatórios, análises e informações. Com os resultados são gerados indicadores de Satisfação e Insatisfação de Clientes. As insatisfações são direcionadas para receberem o mesmo tratamento das Oportunidades de Melhorias (Reclamação, Sugestão e Elogio), a fim de garantir que as ocorrências sejam tratadas em tempo hábil.

Os clientes pessoa física também têm suas reclamações, sugestões e elogios registrados por meio do Queremos Ouvir Você e tratadas como Oportunidades de Melhorias (Reclamação, Sugestão e Elogio), pelos canais já elencados anteriormente no subitem 5.1.2.

O SENAI Ceará tem como meta atingir 80% da satisfação de seus clientes. Em 2017, esta meta foi atingida no resultado consolidado em 13,9 pontos percentuais, bem como nos 04 trimestres do ano em que a pesquisa foi aplicada.

FIGURA 6 – Índice de Satisfação Geral



FONTE GEMAR

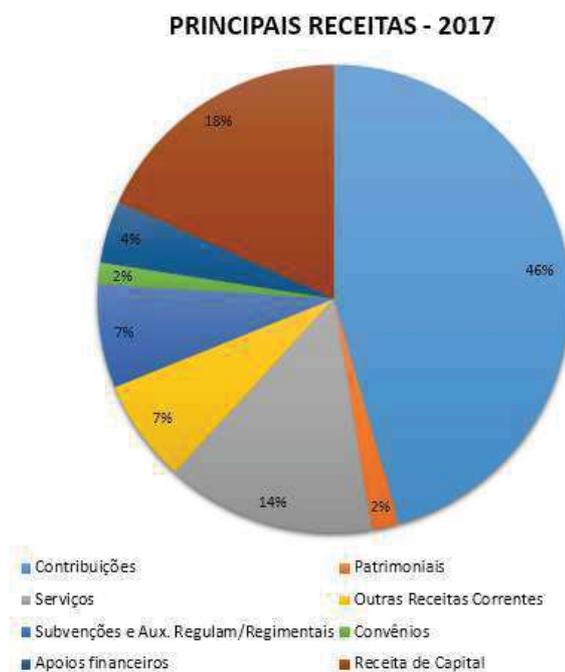
5.3.2- Avaliação dos impactos dos produtos e serviços para os beneficiários

A disponibilização dos dados poderá ser realizada através de formato off-line, uma vez que não os disponibilizamos publicamente por considerarmos que se tratam de informações estratégicas da Instituição que nos possibilitam a geração de dados para as áreas de Gestão do SENAI onde através da análise dos dados são geradas possíveis correções estratégicas. Além disso, destacamos que a exposição desses dados através de link público pode nos colocar em posição de fragilidade perante nossos concorrentes. Com base nesse entendimento, considerando ainda que o Decreto nº. 9.094/2017 não se aplica ao SENAI, indicamos que a disponibilização desses dados de forma pública não se aplica a Instituição.

6- Desempenho financeiro e informações contábeis

6.1 Desempenho financeiro do exercício

FIGURA 8 – Principais receitas 2017 - SENAI CE



Principais receitas (em milhares de reais)	2016	2017	2018
Contribuições	51.119	48.102	41.477
Patrimoniais	2.614	1.985	1.888
Serviços	26.104	15.079	23.506
Outras Receitas Correntes	14.208	7.505	1.494
Subvenções e Aux. Regulam/Regimentais	7.743	7.538	6.751
Convênios	0	1.589	0
Apoios financeiros	942	4.535	16.164
Receita de Capital	2.396	19.238	6.051
Total	105.126	105.571	97.331

FONTE: GECOP

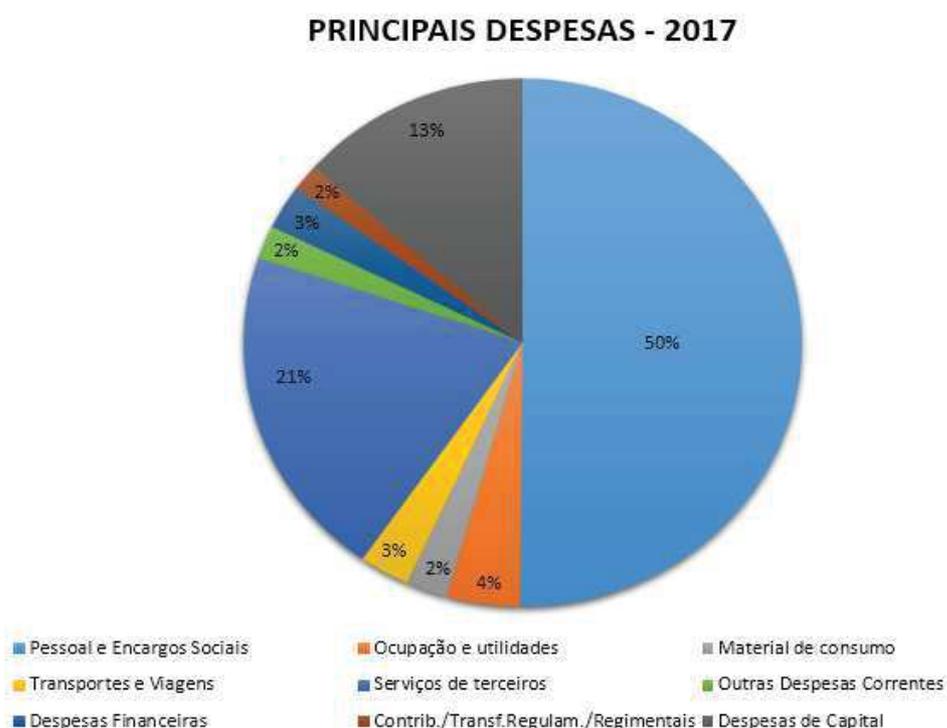
Análises:

As Receitas estão compostas principalmente pela Receita de Contribuições (arrecadação direta e indireta), Receitas Patrimoniais (aluguéis e rendimentos de Valores mobiliários), Receitas de Serviços, Outras Receitas Correntes, Transferências Correntes (compreende as subvenções e auxílios, convênios, apoios financeiros, receitas de projetos e incentivo à produção), e Receitas de

Capital, composta por receitas provenientes da contratação de operações de créditos e das amortizações de empréstimos e financiamentos.

A Receita de Contribuições é a que possui uma maior representatividade (46%), e em relação a 2016 apresentou uma queda de 5,9 %. Destaca-se também, as Receitas de Capital em 18%, em seguida, Receitas de Serviços, com representação de 14%, composta pelos serviços educacionais, principalmente.

FIGURA 9 – Principais despesas 2017 - SENAI CE



Principais despesas (em milhares de reais)	2016	2017	2018
Pessoal e Encargos Sociais	55.890	52.949	48.527
Ocupação e utilidades	4.214	4.490	4.225
Material de consumo	2.564	2.526	2.525
Transportes e Viagens	2.831	3.093	4.584
Serviços de terceiros	19.982	21.630	17.388
Outras Despesas Correntes	4.081	2.131	1.133
Despesas Financeiras	3.522	2.886	2.817
Contrib./Transf.Regulam./Regimentais	2.018	1.704	1.726
Despesas de Capital	7.489	14.162	14.406
Total	102.591	105.571	97.331

FONTE: GECOP

Análises:

As despesas orçamentárias estão compostas principalmente por: Pessoal e encargos (50%), Serviços de terceiros (21%), Contribuições regimentais (5%), que corresponde aos repasses regimentais destinados às entidades mantidas pela instituição, bem como as despesas de capital, que correspondem às aquisições com investimentos e inversões financeiras.

Comparando com o exercício de 2016, as despesas orçamentárias totais apresentaram um aumento de 2,90%, em função principalmente, da evolução das despesas de capital. Entretanto, destaca-se uma queda nos grupos de despesas das Contribuições Regimentais em 15,54%, Despesas Financeiras 18,06%, e Pessoal e Encargos Sociais de 5,26%.

6.2- Principais contratos firmados

QUADRO 10- Contratos firmados no exercício a que se refere a prestação de contas

Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/ CPF	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor total
047/2017	SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL PREVENTIVA E CORRETIVA, COM FORNECIMENTO DE MÃO DE OBRA, EM TODAS AS UNIDADES DO SFIEC, COM BASE NA TABELA DA SEINFRA-CE.	SM CONSTRUCOES LTDA EPP	10.990.674/0001-34	PP000532017	01/09/2017	A	O	3.1.01.06.11 MANUTENÇÃO E REPAROS DE BENS	2.743.662,22
073/2017	SERVIÇOS PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDO PROSPECTIVO DENOMINADO PERFIS PROFISSIONAIS DO FUTURO NO CEARÁ, ATRAVÉS DOS OBSERVATÓRIOS FIEP.	SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL - SENAI DR PARANÁ	03.776.284/0001-09	DL008582017	01/09/2017	A	O	3.1.01.06.02 ASSESSORIA E CONSULTORIA	994.392,30
049/2017	SERVIÇOS CONTINUADOS DE LOCAÇÃO DE VEÍCULOS.	PREMIUM SERVIÇOS E LOCAÇÕES DE VEÍCULOS LTDA - ME	11.620.814/0001-45	PP000472017	20/09/2017	A	O	3.1.01.06.14 LOCAÇÃO DE VEÍCULOS	777.909,60
094/2017	SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO PREDIAL PREVENTIVA E CORRETIVA, COM FORNECIMENTO DE MÃO DE OBRA, EM TODAS AS UNIDADES DO SFIEC, COM BASE NA TABELA DA SEINFRA-CE.	REPROCON- REFORMAS PROJETOS E CONSTRUÇÕES LTDA - EPP	01.980.179/0001-53	PP000532017	01/09/2017	A	O	3.1.01.06.11 MANUTENÇÃO E REPAROS DE BENS	715.512,86
017/2017	SERVIÇOS ESPECIALIZADOS EM TELEATENDIMENTO (PODENDO SER TAMBÉM DENOMINADO DE CALL CENTER, CONTACT CENTER, TELESERVIÇO OU TELEMARKETING) COM FORMATO MULTICANAL ATIVO E RECEPTIVO.	VECTOR SERVIÇOS EM CONTACT CENTER LTDA ME	16.666.440/0001-12	PP000792016	17/02/2017	P	O	3.1.01.06.20 TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	402.000,00
042/2017	RENOVAÇÃO DE LICENÇAS DE SOFTWARE MICROSOFT OFFIC, WINDOWS, PROJECT E VISIO PARA AS UNIDADES DOS CONTRATANTES	BRASOFTWARE INFORMÁTICA LTDA	57.142.978/0001-05	PE000502017	01/08/2017	A	O	3.1.01.06.28 AQUISIÇÃO DE LICENÇAS DE USO DE SOFTWARE	375.102,13

Contrato/ ano	Objeto	Favorecido	CNPJ/ CPF	Mod. Licitação	Data da contratação	Sit.	Nat.	Elem. despesa	Valor total
037/2017	SERVIÇOS ESPECIALIZADOS EM TRANSPORTE DE EQUIPAMENTOS, MAQUINÁRIOS, CONTAINERS, UNIDADES MÓVEIS E OUTRAS CARGAS, ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE CAMINHÃO, REBOQUE, GUINDAUTO (MUNK), CAVALO TOCO, EMPILHADEIRAS, RETROESCAVADEIRAS E OUTROS EQUIPAMENTOS.	CORDEIRO REMOÇÕES GUINDASTES E TRANSPORTES LTDA	07.209.686/0001-74	PP00062017	02/06/2017	P	O	3.1.01.06.10 SERVIÇOS DE LIMPEZA E CONSERVAÇÃO 3.1.01.06.10.001 SERVIÇOS	708.441,16
059/2017	SERVIÇOS GRÁFICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA	EXPRESSÃO GRÁFICA E EDITORA LTDA	23.715.659/0001-20	PE000532017	28/06/2017	A	O	3.1.01.06.20 TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	243.606,30
015/2017	CONTRATAÇÃO DO SENAI-DR/PARANÁ PARA PRESTAR SERVIÇOS DE ASSESSORIA E CONSULTORIA PARA CONSECUÇÃO DO PROGRAMA PARA O DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA.	SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – SENAI-DR/PARANÁ	03.776.284/0001-09	DL001492017	01/03/2017	A	O	3.1.01.06.02 ASSESSORIA E CONSULTORIA	382.393,92
031/2017	MANUTENÇÃO PREVENTIVA, CORRETIVA E OPERAÇÃO DE SISTEMAS DE AR CONDICIONADO, DE ACORDO COM AS NORMAS TÉCNICAS APLICÁVEIS.	INOVAR AR CONDICIONADO LTDA	03.475.276/0001-14	CC00582016	08/05/2017	A	O	3.1.01.06.11 MANUTENÇÃO E REPAROS DE BENS	213.715,00
Total									7.556.735,49

FONTE: GEPLA - Contratos

Nota: A data da contratação é baseada na data informada na ordem de serviço.

6.3- Transferências, convênios e congêneres

6.3.1- Transferências para federações e confederações

QUADRO 9 – Transferências para federações e confederações

Transferência	Instrumento	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Sit.	Nat.	Valor total
Transferência 1	Transferência legal	Repasse Regimental	Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC	07.264.385/0001-43	-	-	Ativo Normativo	Ordinária	R\$ 764.524,59
Transferência 2	Transferência legal	Repasse Regimental	Instituto Euvaldo Lodi - IEL/CE	07.084.577/0001-78	-	-	Ativo Normativo	Ordinária	R\$ 939.598,98
Total									R\$ 1.704.123,57

FONTE: GECOP

6.3.2- Convênios e congêneres

QUADRO 10 – Convênios e congêneres

Convênio	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da Contrapartida	Data da assinatura	Sit.	Nat.	Valor total
019/2016	Convênios	ASSOCIAÇÃO CAATINGA	02.885.544/0001-03	-	27/10/2016	Ativo Normal	Ordinária	R\$ 60.000,00
Total								R\$ 60.000,00

FONTE: GECOP

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

Quanto ao disposto na NBC T 16.9, a entidade adota os seguintes critérios e procedimentos:

a) Reconhece obrigatoriamente em periodicidade mensal as parcelas de depreciação e amortização de seu Ativo Imobilizado e Intangível, em conta redutora do ativo, cujo saldo em 31.12.2017, corresponde ao valor segundo a demonstração abaixo:

QUADRO 11 – Contas do Ativo Não circulante

Bens Patrimoniais móveis e imóveis	Valor Bruto Contábil	Depreciação Acumulada	Valor Líquido Contábil
Bens Imóveis			
Terrenos	4.812.434,40	0	4.812.434,40
Prédios	42.642.596,00	8.162.351,96	34.480.244,04
Construções em Andamento	0	0	0,00

Benf. em Imóveis Terceiros	9.962.584,72	937.130,86	9.025.453,86
Bens Móveis			0,00
Mobiliário em Geral	3.820.687,43	2.265.929,50	1.554.757,93
Veículos	2.932.084,93	1.144.123,67	1.787.961,26
Máquinas e Equip. em Geral	47.764.871,80	23.604.131,48	24.160.740,32
Equip. de Informática	5.708.088,42	4.572.715,44	1.135.372,98
TOTAL GERAL	117.643.347,70	40.686.382,91	76.956.964,79

Ativo Intangível	Valor Bruto Contábil	Amortização Acumulada	Valor Líquido Contábil
Direito de uso de softwares	13.290,10	1.596,59	11.693,51
TOTAL GERAL	13.290,10	1.596,59	11.693,51

FONTE: GECOP

b) Valor da depreciação apurado mensalmente é conhecido em contas de resultado. No exercício de 2017 os valores desta natureza foram os seguintes:

QUADRO 12 – Depreciação e amortização no Exercício

Descrição	Depreciação/Amortização no Exercício
Imobilizado - Bens Imóveis e Móveis	
Terrenos	0,00
Prédios	832.474,27
Construções em Andamento	0,00
Benf. em Imóveis Terceiros	199.251,72
Mobiliário em Geral	302.773,92
Veículos	170.992,22
Máquinas e Equip. em Geral	3.987.889,22
Equip. de Informática	575.537,47
TOTAL DEPREC EXERC. BENS IMÓVEIS E MÓVEIS	6.068.918,82
Ativo Intangível	
Direito de uso de softwares	1.588,82
TOTAL DEPREC EXERC. ATIVO INTANGÍVEL	1.588,82

FONTE: GECOP

c) Os bens da entidade são depreciados pelo método direto linear, às taxas estabelecidas em função do Tempo de vida útil do bem, fixadas por espécie de bem, conforme o que segue:

- Bens imóveis, exceto terrenos: 2% a.a;
- Mobiliário, Máquinas e Equipamentos: 10% a.a;
- Veículos e Equipamentos de Informática: 20% a.a.

d) A utilização destas taxas obedece a Resolução dos Órgãos Colegiados do Sistema Indústria, para aplicação em todas as Entidades do Sistema Indústria e Norma Geral de Patrimônio, criada em abril de 2014 e aprovada pelo Conselho Regional SENAI.

e) A base de cálculo adotada para aplicação da depreciação dos imóveis é o custo da obra. Os terrenos são registrados em conta específica e de acordo com a NBC T 16.9, não sofrem depreciação. Os gastos posteriores à aquisição ou ao registro do ativo imobilizado são incorporados ao valor desse ativo quando há geração de benefícios econômicos futuros.

f) A depreciação é reconhecida até que o valor líquido seja igual ao valor residual, e inicia quando o item entra em condição de uso e outros fatos, tais como: obsolescência técnica ou comercial e desgaste normal por ociosidade.

g) Quanto a divulgação destas informações, a entidade faz constar em suas notas explicativas os elementos aludidos no item 16 da NBC T 16.9, quando houverem.

Quanto ao disposto na **NBC T 16.10**, a entidade adota naquilo que couber, todos os critérios e procedimentos para avaliação e mensuração dos ativos e passivos integrantes de seu patrimônio, compreendidos pelos seguintes elementos:

a) **Disponibilidades**: Avaliada pelo valor original sempre em moeda nacional. As aplicações financeiras de liquidação imediata são mensuradas ou avaliadas pelo valor original.

b) **Créditos e dívidas**: Os direitos, os títulos de créditos e as obrigações são mensuradas ou avaliadas pelo valor original, sempre em moeda nacional. Os riscos de recebimentos de dívidas são reconhecidos em conta de variação financeira, a qual será reduzida ou anulada quando deixarem de existir as operações que a originaram.

As provisões são constituídas com base em estimativas pelos prováveis valores de realização para os ativos e de reconhecimento para os passivos. As atualizações e as variações são apuradas e contabilizadas em contas de resultado.

c) **Estoques**: Os produtos em estoque são lançados no ato da compra pelo custo de aquisição e no momento da utilização, são movimentados através de requisição e registrados em contas de resultados. São controlados em estoque apenas os produtos para Consumo.

No âmbito dos investimentos permanentes, tem-se o que segue:

d) **Imobilizado**: O ativo imobilizado, incluindo os gastos adicionais ou complementares, é mensurado ou avaliado com base no seu valor de aquisição ou construção. Quando se trata de

ativos do imobilizado obtidos a título gratuito este é considerado pelo valor patrimonial definido nos termos da doação.

Os gastos posteriores à aquisição ou ao registro de elementos do ativo imobilizado são incorporados ao valor desse ativo quando houver possibilidade de geração de benefícios econômicos futuros ou potenciais de serviços. Qualquer outro gasto que não gere benefícios futuros é reconhecido como despesa de custeio do período em que for incorrido.

No caso de transferências de ativos, o valor atribuído é o valor contábil líquido constante nos registros da entidade de origem.

e) **Intangível:** Via de regra os direitos que tenham por objeto bens incorpóreos destinados à manutenção da atividade da entidade são mensurados ou avaliados com base no valor de aquisição ou de produção. Na entidade, os itens constantes no Intangível são mensurados e avaliados com base em seu custo de aquisição.

Os gastos posteriores à aquisição ou ao registro de elemento do ativo intangível são incorporados ao valor desse ativo quando exista a possibilidade de geração de benefícios econômicos futuros ou potenciais de serviços. Qualquer outro gasto é reconhecido como despesa do período em que seja incorrido.

Sobre o item Mensuração após o Reconhecimento Inicial da NBC T 16.10, incluída pela Resolução CFC nº 1.437/13, um item do ativo imobilizado é evidenciado pelo custo menos qualquer depreciação e redução ao valor recuperável acumuladas.

Referente ao que consta nos itens 36 a 40 da NBC T 16.10, que dispõe sobre a reavaliação e redução ao valor recuperável, a entidade preserva seus bens móveis e imóveis através da prática de baixar sempre que necessário os itens obsoletos ou em desuso ou de recuperação ante econômica colocados em disponibilidade.

6.5- Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade e cálculos referentes à gratuidade dos cursos.

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 2017, este Regional aplicou **89,8%** dos recursos dessa receita líquida de contribuição compulsória, em vagas para a gratuidade regimental, resultando na realização de **6.329** matrículas, que totalizam **2.099.840** alunos-horas.

Nos quadros abaixo, serão apresentados os resultados alcançados por este regional, no exercício de 2017, em relação ao cumprimento da meta de gratuidade regimental.

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.

APRESENTAÇÃO

O presente documento é uma iniciativa do SENAI DR CE em apresentar a primazia da instituição na oferta de cursos da gratuidade, observando as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Nacional nos termos do parágrafo 2º do artigo 10 do Regimento do SENAI, e considerando as possibilidades de atuação asseguradas pela Lei nº 12.513 de 26 de outubro de 2011, a qual integrou os Serviços Nacionais de Aprendizagem ao Sistema Federal de Ensino, concedendo-lhes autonomia para criação de cursos de educação profissional e tecnológica, por meio de autorização dos órgãos colegiados superiores do Departamento Regional do SENAI.

Dentre a oferta regimental realizada por este DR, considerando o planejamento estratégico e tendo como referência as metas de gratuidade, podemos elencar:

- Os cursos de Aprendizagem Industrial;
- EBEP;
- Novo Ensino Médio integrado a formação profissional técnica
- Convênios SEJUS;

APRENDIZAGEM INDUSTRIAL

Aprendizagem industrial é o tipo de aprendizagem profissional voltada para a indústria, destina-se a qualificar jovens aprendizes para indústria. Aprendiz é o jovem maior de 14 e menor de 24 anos de idade, que celebra contrato de aprendizagem nos termos do Art. 428, da CLT. A condição de aprendiz, portanto, pressupõe formalização do contrato do jovem pela empresa e da sua matrícula em curso ou programa de aprendizagem. A idade máxima prevista não se aplica a aprendizes com deficiência (Decreto nº 5.598/2005, Art. 2º, parágrafo único).

A aprendizagem industrial é um importante instituto jurídico que associa emprego e formação, constituindo-se em objetivo regimental e importante estratégia de geração de oportunidade de formação e emprego para jovens e de renovação do quadro de pessoal qualificado das empresas industriais.

O atendimento às empresas industriais contribuintes no cumprimento das cotas de aprendizes compreende prioridade estratégica para o SENAI, adequando-se ao contexto atual, fortalecendo o compromisso institucional de apoiar o aumento da produtividade e da competitividade da indústria cearense.

A aprendizagem industrial apresenta duas dimensões indissociáveis e igualmente relevantes: teoria e prática.

Essas dimensões serão devidamente desenvolvidas na fase escolar, no SENAI, e na fase de prática profissional curricular na empresa em situação real de trabalho, quando possível.

A fase escolar compreende as atividades teóricas e práticas relacionadas aos desenhos curriculares devidamente registradas nos Planos de Curso e Planos de Ensino.

A fase de prática profissional na empresa deve ser pedagogicamente articulada à fase escolar, deve ser ajustada às condições de cada aprendiz e de cada empresa, prevendo a execução de atividades que compreendam a aplicação de conhecimentos e habilidades contemplados na ocupação, objeto do curso de qualificação profissional.

Em decorrência deste desafio, o SENAI DR CE dispõe de cursos de aprendizagem nas 27 áreas tecnológicas, são eles:

- Assistente Administrativo;
- Assistente de produção na confecção de roupas;
- Assistente de Produção;
- Auxiliar de Linha de Produção;
- Confeccionador de Calçados;
- Confeccionador Polivalente de Calçados;
- Costureiro Industrial do vestuário;
- Eletricista Industrial;
- Eletromecânicos de Automóveis;

-
- Ferramenteiro de corte, dobra e repuxo;
 - Mecânico de Manutenção de Máquinas de Costura;
 - Mecânico de Máquinas Industriais;
 - Montador de Máquina de Costura doméstica;
 - Operador de Manutenção Eletromecânica;
 - Operador Polivalente da Indústria Têxtil;
 - Operador de Processos Siderúrgicos;
 - Soldador;
 - Técnico em Edificações;
 - Técnico em Mecânica;
 - Técnico em Segurança do Trabalho;

Salienta-se que todas as ofertas estão contidas no planejamento anual da Gratuidade. Dentre as ações estratégicas, temos o acompanhamento da Aprendizagem Industrial o qual, SENAI/CE dispõe de perfis responsáveis com suas respectivas atribuições:

Unidade de Educação SENAI DR CE

- ✓ Orientar e informar a Empresa quanto ao cumprimento da legislação vigente, no que se refere à formação
- ✓ do aprendiz.
- ✓ Formalizar o Termo Reserva de Aprendizes junto a Empresa;
- ✓ Formalizar o Convênio de Aprendizagem junto a Empresa;
- ✓ Orientar as Unidades de Ensino quanto as instruções e procedimentos relacionados ao Programa de Aprendizagem Industrial do SENAI/CE;
- ✓ Cumprir com o seguro mensal para o aprendiz durante seu processo de formação, referente aos horários de aula;
- ✓ Elaborar o Informativo de Matrícula com informações pertinentes a matrícula e contrato de aprendizagem e encaminhar a UNED;

Secretaria Acadêmica

- ✓ Acompanhar estatisticamente os dados referentes a vida escolar do aprendiz, durante o curso.

-
- ✓ Emitir o Certificado ou Diploma dos aprendizes que concluírem o Programa de Aprendizagem com total aproveitamento.

Especialista Técnico - Unidade de Ensino SENAI/DR CE

- ✓ Orientar as atividades que os jovens aprendizes podem executar em sua prática profissional, inerentes ao perfil profissional do plano de curso.

Analista Educacional - Unidade de Ensino SENAI/DR CE

- ✓ Realizar o acompanhamento pedagógico do aprendiz durante o período do Curso em que o mesmo esteja matriculado, socializando informações com todos agentes integrantes neste processo, referentes ao desenvolvimento da aprendizagem, de forma a atingir os objetivos previstos no Plano de Curso, conforme as diretrizes do seu plano de trabalho.

Supervisor Educacional - Unidade de Ensino SENAI/DR CE

- ✓ Realizar o acompanhamento pedagógico do docente de forma a contribuir com as estratégias de ensino correlacionadas ao perfil ocupacional do curso, conforme as diretrizes do seu plano de trabalho.

Docente

- ✓ Realizar o processo de mediação entre os conhecimentos teóricos e práticos inerentes ao perfil ocupacional do Plano de Curso.

1. EBEP

As vagas ofertadas pelo EBEP são destinadas à gratuidade não regulamentar, conforme Protocolo de Compromisso firmado em 22/07/2008, entre o Ministério da Educação (MEC), o Ministério da Fazenda (MF), a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Social da Indústria (SESI).

O curso EBEP é gratuito e tem duração de três anos, compreendendo todo o ensino médio, ofertado pelo SESI, e ainda a formação técnica, ofertada pelo SENAI, nas áreas de Têxtil e Vestuário, Eletroeletrônica, TI e Telecomunicações, Segurança do Trabalho, Logística.

Conforme o termo de cooperação técnica celebrado entre o SESI e SENAI, constituiu-se a pactuação

de metas para o EBEP — Educação Básica/SESI articulada com a Educação Profissional/SENAI, destinadas ao atendimento de estudantes do Ensino Médio "Regular" com cursos de Aperfeiçoamento Profissional e Habilitação Técnica por setores/áreas industriais acordados entre as casas SESI e SENAI.

As metas de atendimento EBEP/Ensino Médio "Regula" nos cursos de habilitação técnica é de 720 matrículas, distribuídas entre os anos de 2016 a 2020.

2. NOVO ENSINO MÉDIO

O Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) são pioneiros na implementação da nova Lei do Ensino Médio (Lei 13.415/2017) com um currículo organizado por áreas de conhecimento e não por disciplinas, totalmente contextualizado à realidade dos estudantes e integrado à formação técnica e profissional.

A proposta pedagógica prevê que, no primeiro ano, já tenha início uma preparação para o mundo do trabalho que inclui formação genérica para as profissões da indústria, orientação profissional e desenvolvimento de competências socioemocionais.

No segundo ano, além das áreas de conhecimento, os alunos terão acesso aos fundamentos e práticas de formação para a área industrial de energia. Já no terceiro ano, a carga horária prevista para a formação técnica e profissional é dedicada às aprendizagens específicas do curso Técnico em Eletrotécnica, com possibilidade de certificações intermediárias ao longo do itinerário formativo. O edital para o estado do Ceará já foi divulgado e será atendido pela Escola SESI Euzébio Mota na Parangaba com 24 vagas.

3. CONVÊNIOS SEJUS

Nos anos de 2016 e 2017, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial SENAI CE ofertou vagas em cursos de Qualificação Profissional pela gratuidade por meio de um termo de parceria firmado entre a FIEC/ SENAI e a Secretaria de Justiça e Cidadania do Estado e sua Coordenadoria de Inclusão Social do Preso e do Egresso – CISPE. Trata-se de uma iniciativa do Governo Estadual em conjunto com a Federação das

Indústrias do Ceará, tendo o SENAI CE como entidade executora do projeto, buscando oportunizar aos egressos do sistema prisional, qualificação profissional voltada para indústria com o objetivo de capacitá-los para o mercado de trabalho.

Em 2016 foram ofertadas 100 vagas no total, divididas nos cursos: Pedreiro de Alvenaria - 160h, Armador de Ferro - 180h, Carpinteiro de Obras - 220h, Costureiro Industrial do Vestuário - 230h. os cursos foram realizados em Fortaleza, nas unidades do SENAI Jacarecanga e SENAI Parangaba.

Em 2017 foram ofertadas 140 vagas no total, divididas nos cursos: Pedreiro de Alvenaria - 160h, Instalador Hidráulico - 160h, Eletricista Instalador Residencial - 160h e Marceneiro de Móveis sob medida - 220h.

Os cursos da área de Construção Civil foram ofertados na unidade do SENAI Jacarecanga para os egressos do sistema prisional do município de Fortaleza, totalizando 100 vagas. O curso da área de madeira e mobiliário foi ofertado pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), no município de Jaguaribe. As vagas foram ofertadas aos internos da Cadeia Pública de Jaguaribe e aos seus familiares, no total foram ofertadas 40 vagas.

No ano de 2017 o SENAI/CE realizou ações e acordos significativos para o desenvolvimento de cursos na gratuidade regimental nas modalidades de Aprendizagem Industrial, Qualificação Profissional, Aperfeiçoamento Profissional e Habilitação Técnica, contribuindo para o atingimento dos resultados físicos e financeiros através de parcerias com o Governo do Estado do Ceará, com o Serviço Social da Indústria (SESI) e com indústrias cearenses visando a melhoria do perfil profissional e o atendimento as demandas do mercado.

Na Tabela 1 são demonstrados os resultados referente ao cumprimento da aplicação de recursos em gratuidade com base nos dados físicos, referente a aluno-hora, e financeiros informando receitas e despesas realizadas. O SENAI Ceará destinou 89,8% dos recursos de receita líquida de contribuição destinada à gratuidade regimental, ultrapassando a meta prevista em 23,14%. O resultado obtido foi reflexo de redução no aluno-hora por conta de adiamento de cursos e de retraída demanda de empresas para as modalidades envolvidas.

Tabela 1 - Demonstrativo do Cumprimento da Aplicação de Recursos no Programa de Gratuidade

RECEITAS	Realizado 2017
Receita Bruta de Contribuição Compulsória (RBCC)	55.641.065,49
Receita Líquida de Contribuição Compulsória (RLCC) ¹	51.467.985,58
Compromisso de Aplicação de Recursos em Gratuidade ²	34.308.559,19
DESPESAS	
<i>Total em Educação</i>	81.119.164,20
<i>em Gratuidade</i>	46.231.082,65
ALUNO-HORA³	
Aluno-hora realizado (Fase Escolar)	3.499.316
Aluno-hora realizado em Gratuidade (Fase Escolar)	2.099.840
Resultado do Cumprimento da Aplicação de Recursos em Gratuidade⁴	11.922.523,47
Percentual da Receita Líquida de Contribuição Destinado à Gratuidade	89,8%

Fonte: SENAI-DR-CE (PROTHEUS 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%.

A Tabela 2 apresenta as informações de matrículas de gratuidade regimental nas modalidades de Aprendizagem Industrial, Qualificação Profissional, Aperfeiçoamento Profissional e Habilitação Técnica sendo de forma presencial ou à distância, com o resultado geral de 6.329 alunos capacitados no ano de 2017. Observa-se que a em torno de 90% das matrículas se concentra na modalidade de Aprendizagem Industrial objetivo fim do Regimento Institucional do SENAI.

Tabela 2. Matrículas Realizadas em Gratuidade Regimental

Programa/Modalidade	Matrícula Total em Gratuidade Regimental	
	Presencial	EAD
Formação Inicial e Continuada	5.978	36
Aprendizagem Industrial	5.621	36
Qualificação Profissional	127	0
Aperfeiçoamento Profissional	230	0
Especialização Profissional	0	0
Educação Profissional Técnica de Nível Médio	315	0
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	11	0
Técnico de Nível Médio	304	0
Total	6.293	36

Fonte: Solução Integradora - Fechamento/2017.

Resultado do aluno-hora realizado em gratuidade regimental na fase escolar está descrito na Tabela 3 com o valor total de 2.099.840 aluno-hora, sendo realizado na sua maioria na condição de Aprendiz através da modalidade de Aprendizagem Industrial e praticamente 100% do total de Aluno-hora desenvolvido de forma presencial.

Tabela 3. Aluno-Hora Realizado em Gratuidade Regimental (Fase Escolar)

Programa/Modalidade	Aluno-Hora em Gratuidade Regimental	
	Presencial	EAD
Formação Inicial e Continuada	2.012.098	4.977
Aprendizagem Industrial	1.987.271	4.977
Qualificação Profissional	15.267	0
Aperfeiçoamento Profissional	9.560	0
Especialização Profissional	0	0
Educação Profissional Técnica de Nível Médio	82.765	0
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	3.987	0
Técnico de Nível Médio	78.778	0
Total	2.094.863	4.977

Fonte: Solução Integradora - Fechamento/2017.

Na tabela 4 estão apresentados os resultados do gasto médio do aluno-hora realizado na fase escolar dos cursos durante o ano de 2017 no SENAI Ceará. Percebem-se algumas variações devido a ações planejadas e que não aconteceram devido ao surgimento de demanda de cursos em outras modalidades.

Tabela 4. Gasto Médio do Aluno-hora Realizado (Fase Escolar)

Programa/Modalidade	Gasto Médio do Aluno-Hora	
	Presencial	EAD
Formação Inicial e Continuada		
Aprendizagem Industrial	21,31	16,61
Qualificação Profissional	25,57	-
Aperfeiçoamento Profissional	25,38	190,85
Especialização Profissional	-	-
Educação Profissional Técnica de Nível Médio		
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	301,36	-
Técnico de Nível Médio	24,93	15,40

Fonte: SENAI-DR-CE, Smilvador da Gratuidade/2017.

As despesas totais realizadas na gratuidade regimental pelo SENAI Ceara estão descritas na Tabela 5, sendo detalhadas por modalidades de ensino e pela forma de atuação em 2017. As despesas impactantes para o resultado obtido foram as relacionadas com pessoal, material de consumo e material didático utilizados para o desenvolvimento dos cursos.

Tabela 5. Despesa Total Realizada em Gratuidade Regimental

Programa/Modalidade	Despesa Total em Gratuidade Regimental	
	Presencial	EAD
Formação Inicial e Continuada	42.983.003,26	82.678,29
Aprendizagem Industrial	42.349.985,32	82.678,29
Qualificação Profissional	390.342,43	
Aperfeiçoamento Profissional	242.675,51	
Especialização Profissional		
Educação Profissional Técnica de Nível Médio	3.165.401,11	-
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	1.201.541,02	
Técnico de Nível Médio	1.963.860,09	
Total	46.148.404,37	82.678,29

Fonte: Tabelas 3 e 4 apresentadas anteriormente.

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

As demonstrações contábeis estão adequadamente elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, considerando as Normas Brasileiras de Contabilidade, especificamente aquelas aplicáveis às Entidades regidas pela Lei 4.320/64 e NBC T 16.6 (R1), aprovada pela Resolução CFC nº. 1.133/08, e alterada pela Resolução CFC nº 1.437/13, e consonância com a Lei 11.638/07.

Demonstração contábil/notas explicativas	Endereço para acesso
Balanço Financeiro	https://www.senai-ce.org.br/transparencia
Balanço Patrimonial	https://www.senai-ce.org.br/transparencia
Demonstração das Variações Patrimoniais	https://www.senai-ce.org.br/transparencia
Balanço Orçamentário	https://www.senai-ce.org.br/transparencia
Demonstração do Fluxo de Caixa	https://www.senai-ce.org.br/transparencia
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	https://www.senai-ce.org.br/transparencia
Notas explicativas	https://www.senai-ce.org.br/transparencia

Os demonstrativos contábeis do exercício de 2017 serão publicados oportunamente no endereço acima informado, após exame e opinião da auditoria independente, bem como, apreciação pelo Conselho Nacional."

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

Não se aplica a esta unidade.

7 - Áreas especiais da gestão

7.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados

a) Demonstração da força de trabalho

Tendo como diretriz estratégica uma gestão inovadora, enxuta com foco em resultados, o SENAI/CE encerrou o ano de 2017 com 565 profissionais celetistas, com redução de 13% no quadro efetivo de pessoal, resultado do projeto de reestruturação organizacional e reposicionamento da estratégia de negócio, com objetivo de potencializar recursos, otimizar o processo decisório, a hierarquia e obter maior celeridade dos processos. Mesmo com a redução, observa-se a concentração de atuação dos profissionais no negócio da Instituição, ou seja, do total de empregados, 10% atuam na área de gestão, 81% no negócio e 9% no apoio.

O foco principal da referida reestruturação, é preparar a Instituição para que ela possa atingir seu resultado, contribuindo com o fortalecimento da indústria e o desenvolvimento econômico do Ceará.

QUADRO 13- Demonstração da Força de Trabalho – Situação apurada em 2017/2016/2015

ANO	TOTAL DE COLABORADORES	REDUÇÃO NO QUADRO EFETIVO DE PESSOAL	TOTAL DE COLABORADORES		
			GESTÃO	NEGÓCIO	APOIO
2017	565	13%	10%	81%	9%
2016	652	9%	9%	82%	9%
2015	717	16%	7%	85%	8%

FONTE: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

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

Na distribuição da força de trabalho do SENAI CE, nos anos de referência de 2017, 2016 e 2015, conforme quadros abaixo, percebe-se um aumento no número de ingressos e egressos no exercício em 2017, fato este decorrente de reposicionamentos na estratégia do negócio, em relação aos anos anteriores.

QUADRO 14 – Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12/2017.

Tipologias dos Cargos	LOTAÇÃO		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Celetista	565	565	67	152
2. Funções de Confiança	Incluso na tipologia de celetista			
3. Temporários	ND	ND	ND	ND
5. Total de Servidores (1+2+3+4)	565	565	67	152

FONTE: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

Obs.: Incluso Aprendiz.

QUADRO 15 – Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12/2016.

Tipologias dos Cargos	LOTAÇÃO		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Celetista	652	652	61	37
2. Funções de Confiança	Incluso na tipologia de celetista			
3. Temporários	ND	ND	ND	ND
5. Total de Servidores (1+2+3+4)	652	652	61	37

FONTE: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

Obs.: Incluso Aprendizes

QUADRO 16 – Força de Trabalho – Situação apurada em 31/12/2015.

Tipologias dos Cargos	LOTAÇÃO		Ingressos no Exercício	Egressos no Exercício
	Autorizada	Efetiva		
1. Celetista	717	717	48	131
2. Funções de Confiança	Incluso na tipologia de celetista			
3. Temporários	ND	ND	ND	ND
5. Total de Servidores (1+2+3+4)	717	717	48	131

FONTE: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

obs.: Incluso Aprendizes.

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.

Manual das Estruturas Organizacionais (Projeto Ímã), para as áreas que compõem o Administrativo- financeiro, que tem como objetivo especificar os aspectos formais das relações entre as diversas unidades corporativas e de negócios, bem como estabelecer os níveis de autoridade e as responsabilidades inerentes a cada unidade organizacional do Sistema FIEC, tendo ainda os seguintes propósitos:

- Consolidar o modelo de o modelo de gestão e a estratégia integrada do Sistema FIEC.
- Apresentar a Estrutura Organizacional, indicando o organograma, a descrição das funções/atividades compostas na estrutura e as linhas de subordinação e de relacionamento existente entre o corporativo e o negócio.
- Possibilitar condições estruturais para viabilizar o processo de desenvolvimento e crescimento ordenado da Instituição, adequando-a para atendimento das demandas dos clientes;
- Fortalecer a comunicação eficiente entre as Unidades;
- Racionalização de recursos humanos, materiais e financeiros, de forma a otimizar as rotinas de operação, evitar duplicidade de esforços e potencializar a capacidade produtiva do Sistema.

No que se refere ao negócio, as áreas técnicas-corporativas de Educação Profissional e Inovação do SENAI, têm como base a estratégia do negócio.

Como parte integrante do Planejamento Estratégico do SENAI, a área de Recursos Humanos iniciou a implantação de um projeto, cujo objetivo é aperfeiçoar o modelo de gestão de pessoas orientada a resultados, dando suporte aos demais objetivos estratégicos institucionais.

O dimensionamento das estruturas organizacionais do Sistema FIEC em 2017, no que diz respeito à área administrativa financeira do corporativo e unidades de negócio, seguiu os organogramas sugeridos a partir do Projeto Ímã, estudo realizado em meados de 2016.

Nos anos anteriores, isto é, 2016 e 2015, no SENAI CE, junto às unidades de negócio, seguia o dimensionamento de pessoal de acordo com a capacidade técnica, de infraestrutura, e humana, a partir do planejamento estratégico, da disponibilidade orçamentária e negociação direta com a alta gestão.

d) Qualificação da força de trabalho

O quadro efetivo de pessoal está distribuído conforme as seguintes faixas etárias e nível de escolaridade .

No quadro efetivo de funcionário, por faixa etária, percebe-se que a força de trabalho do SENAI CE possui maior concentração de colaboradores na faixa etária de 31 a 40 anos, fato constante nos anos 2017, 2016 e 2015. Assim, verifica-se que a geração Y está mais presente na organização, participando dos avanços tecnológicos, da gestão enxuta, com foco nos resultados, nas mudanças constantes de cenários, promovendo ambientes inovadores, assumindo vários papéis, almejando constantemente novas experiências, e vislumbrando rápida ascensão no cargo.

QUADRO 17 – Quadro Efetivo de Pessoal – Por faixa etária

Ano Base	Tipologias do Cargo	Quantidade de Funcionários por Faixa Etária				
		Até 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	De 51 a 60 anos	Acima de 60 anos
2017	1. Celetista	119	247	112	67	20
2016		148	262	134	82	26
2015		188	254	155	90	30

FONTE: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

Conforme os quadros do nível de escolaridade dos colaboradores do SENAI CE, percebe-se que nos anos de 2017, 2016 e 2015 a força de trabalho concentra-se no nível Superior.

QUADRO 18 – Quadro Efetivo de Pessoal – Por nível de escolaridade – Ano 2017

Tipologias do Cargo	Quantidade de Pessoas por Nível de Escolaridade								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Celetista	0	0	7	4	168	235	134	17	0
2. Temporários	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND

LEGENDA

Nível de Escolaridade

1 - Analfabeto; 2 - Alfabetizado; 3 - Primeiro grau incompleto; 4 - Primeiro grau; 5 - Segundo grau ou técnico; 6 - Superior; 7 - Aperfeiçoamento / Especialização/ Pós-Graduação; 8 - Mestrado; 9 - Doutorado / Pós-Doutorado/PhD/Livre Docência; 10 - Não Classificada.

FONTE: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

QUADRO 19 – Quadro Efetivo de Pessoal – Por nível de escolaridade – Ano 2016

Tipologias do Cargo	Quantidade de Pessoas por Nível de Escolaridade								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Celetista	0	0	16	3	238	242	136	16	1
2. Temporários	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND

LEGENDA

Nível de Escolaridade

1 - Analfabeto; 2 - Alfabetizado; 3 - Primeiro grau incompleto; 4 - Primeiro grau; 5 - Segundo grau ou técnico; 6 - Superior; 7 - Aperfeiçoamento / Especialização/ Pós-Graduação; 8 - Mestrado; 9 - Doutorado / Pós-Doutorado/PhD/Livre Docência; 10 - Não Classificada.

FONTE: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

QUADRO 20 – Quadro Efetivo de Pessoal – Por nível de escolaridade – Ano 2016

Tipologias do Cargo	Quantidade de Pessoas por Nível de Escolaridade								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Celetista	0	0	11	11	272	256	150	16	1
2. Temporários	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND

LEGENDA

Nível de Escolaridade

1 - Analfabeto; 2 - Alfabetizado; 3 - Primeiro grau incompleto; 4 - Primeiro grau; 5 - Segundo grau ou técnico; 6 - Superior; 7 - Aperfeiçoamento / Especialização/ Pós-Graduação; 8 - Mestrado; 9 - Doutorado / Pós-Doutorado/PhD/Livre Docência; 10 - Não Classificada.

Fonte: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

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

O SENAI entendendo a dinamicidade do mercado de trabalho, com o avanço contínuo da tecnologia e inovação, buscou diversificar e potencializar as estratégias formativas de seus profissionais, visando capacitar e desenvolver as equipes para concretização da missão institucional, foram capacitados 180 colaboradores com um total de 8.055 horas-aulas, abrangendo 32% do quadro efetivo de pessoal ativo, gerando uma média de 45h por colaborador capacitado.

De acordo com o quadro 09, verifica-se que no ano de 2017 houve redução no número de colaboradores capacitados, porém, aumento na hora média por colaborador, tal fato deve-se ao

caráter pontual das requisições de capacitação, mediante análise da necessidade com foco na estratégia do negócio e competências dos colaboradores. Nos anos de 2016 e 2015 a redução é decorrente da reestruturação de pessoal, bem como do novo modelo de capacitação da instituição e disponibilidade orçamentária.

QUADRO 21 - Quadro da força de capacitações e treinamentos nos anos 2017/2016/2015.

ANO BASE	Nº DE COLABORADORES CAPACITADOS	TOTAL DE HORAS-AULAS	QUADRO EFETIVO DE PESSOAL (%)	MÉDIA DE HORA POR COLABORADOR
2017	180	8.055	32%	45h
2016	313	16.902	48%	54h
2015	460	33.563	66%	73h

FONTE: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

No que diz respeito às ações corporativas e estratégicas voltadas para excelência da organização, foram realizadas as seguintes capacitações:

- APG COMPACT AMANA KEY;
- ÁREA FISCAL – MÓDULOS V;
- AUDI II ÊNFASE EM ÓRGÃOS PÚBLICOS;
- AUDIÊNCIA TRABALHISTA (DO ATENDIMENTO À AUDIÊNCIA TRABALHISTA);
- COMPLIANCE E EFICIÊNCIA EMPRESARIAL;
- CONTROLE E COMPLIANCE NOS SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS;
- DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL;
- DESENVOLVIMENTO DE COORDENADORES;
- FORMAÇÃO DE CIPISTAS;
- FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES PARA O CURSO CONECTANDO A INDÚSTRIA AVANÇADA;
- FUNDAMENTAÇÃO DA METODOLOGIA SENAI DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – MSEP;
- GESTÃO DE PROJETOS;
- IMERSÃO ACELERADA;
- IMPLANTAÇÃO DE NORMAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS PARA ALIMENTOS E BEBIDAS;
- INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES;
- LICITAÇÕES E CONTRATOS;
- MECANISMOS DE FINANCIAMENTO ÀS EXPORTAÇÕES;
- SECRETARIAR 2017 – CONGRESSO DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO;
- TREINAMENTO PARA AGENTE DE COMÉRCIO EXTERIOR;

Além das ações de capacitações e treinamentos, o SENAI CE realizou outras ações para os colaboradores, conforme abaixo citado.

A Gerência de Recursos Humanos do Sistema FIEC, através do programa de qualidade de vida em parceria com a Unidade de Saúde e Segurança para Indústria e tem como objetivo a promoção de ações que despertem hábitos saudáveis. Uma das ações do Programa é a realização de corridas esportivas que tem o intuito de proporcionar estímulo a prática de atividades físicas, integração e consequentemente melhorias no estado de saúde dos colaboradores.

No ano de 2017 aconteceram as seguintes corridas:

- Corrida Caixa, com 250 participantes inscritos;
- Corrida Retrô, com 160 participantes inscritos;
- Corrida SESI, com 180 participantes inscritos.

Em 2016 ocorreram as seguintes corridas:

- Circuito de corridas da caixa, com 224 participantes inscritos;
- Encontro das Assessorias, com 226 participantes Inscritos;
- Corrida Dias de Sousa, com 262 participantes inscritos.

As corridas que aconteceram em 2015 foram:

- Corrida Caixa, com 241 participantes inscritos;
- Corrida Dias de Sousa, com 124 participantes inscritos.

De acordo com os dados das corridas, conforme acima citados, verifica-se uma maior concentração de participantes no ano de 2016. A redução das participações em 2017 deve-se ao pouco engajamento dos inscritos, bem como restrições orçamentárias.

Durante o ano de 2017, também foram realizados outros eventos comemorativos como o Dia da Crianças (cinema com a família), e Confraternização de Final de Ano para integração dos colaboradores.

O SENAI também mantém acompanhamento aos colaboradores para melhoria da saúde psicoemocional, conforme segue abaixo:

1) No ano de 2017 foram realizadas as seguintes atividades:

- Palestra sobre Empatia na SIPAT
- Oficinas de desenvolvimento comportamental: Teoria dos Esquemas; Condução de oficinas; Elaboração de relatório; Devolutiva aos gestores solicitantes
- Acompanhamentos individuais – Teoria dos Esquemas

2) Em 2016 foram realizadas as seguintes atividades:

- Formação dos Coordenadores do Sistema FIEC

- 120 acompanhamentos individuais

3) As atividades realizadas no ano de 2015 foram:

- 180 acompanhamentos individuais
- Diagnóstico necessidade real dos setores do corporativo.
- Grupos de desenvolvimento de Gerentes do Sistema FIEC.

f) Custos associados à manutenção dos recursos humanos

A composição do quadro de custos de pessoal do SENAI CE é demonstrada por meio do Quadro 22 a seguir, onde estão discriminadas as naturezas de despesas de pessoal para as tipologias de empregados e de cargos relativamente ao exercício de referência do relatório de gestão.

Verifica-se na análise do quadro 10, que houve aumento nas gratificações, nas indenizações e nas demais despesas variáveis, pagas em 2017, comparando os dados com os anos anteriores de 2016 e 2015. No entanto, percebe-se redução de custos em 2017 aos adicionais, e aos benefícios assistenciais e previdenciários.

As tipologias de terceirizados e temporários não se aplicam aos custos associados à manutenção dos recursos humanos.

QUADRO 22 – Custos Associados à Manutenção dos Recursos Humanos

Tipologias/ Exercícios	Vencimentos e Vantagens Fixas	Despesas Variáveis						Despesas de Exercícios Anteriores	Decisões Judiciais	Total	
		Retribuições	Gratificações	Adicionais	Indenizações	Benefícios Assistenciais e Previdenciários	Demais Despesas Variáveis				
Celetistas	ano	X	0	1	2	3	4	5	6	7	
Exercícios	2017	33.011.368,44	0	58.342,52	81.167,19	1.695.944,60	2.467.691,85	2.950.215,39	0	0	40.264.729,99
	2016	36.728.876,68	0	10.389,21	509.267,60	747.115,04	3.428.444,98	2.260.077,96	0	0	43.684.171,47
	2015	31.883.041,75	0	25.938,90	466.282,24	454.718,53	3.614.423,53	1.378.871,64	0	0	37.823.276,59

FONTE: GECOP

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

Considerando a redução do quadro de funcionários de 652 dez/16 para 565 dez/17, observamos praticamente uma estabilidade no índice apresentado no ano anterior, o qual mesmo com um caso a menos o resultado manteve-se em 1,2% devido a proporcionalidade ao novo quantitativo de pessoas.

Destacando-se como principal fator desta ampliação os acidentes de trajetos que aconteceram por fatores alheios a gestão, mas que sinalizam a necessidade de ampliação de ações preventivas mais

especificamente em direção defensiva, visto que o maior % de 2017 ocorreu em acidentes de trajeto gerados entre o deslocamento da residência ao posto de trabalho utilizando motocicletas como principal meio de transporte, e a ampliação do número de usuários de moto tem estimulado a exposição ao risco que contribui para o resultado descrito no quadro abaixo.

A manutenção dos principais macroprocessos de RH, tais como: Manual do Colaborador, Código de Conduta, Regulamento de Pessoal e Portarias, contribuem com a mitigação de riscos e desvios de condutas e são guias orientadores da gestão de pessoas, como também propiciar através da CIPAs ações de conscientização e educação no trânsito.

QUADRO 23– Gestão de Riscos na Gestão de Pessoas – Anos Base 2017/2016/2015.

CONTROLE ACIDENTES SFIEC	RESULTADO 2015		RESULTADO 2016		RESULTADO 2017		TRAJETO			TÍPICO			DOENÇA OCUPACIONAL			TOTAL ANUAL				
	COLIGADA	QT FUNC	%	QT FUNC	%	QT FUNC	%	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	
SESI	717		1,4%	652		1,2%	565	1,2%	4	3	4	5	4	3	0	1	0	9	8	7
COMPARATIVO DE EVOLUÇÃO 2015X2016X2017								44%	38%	57%	56%	50%	43%	0%	13%	0%				

FONTE: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

h) Indicadores gerências sobre a gestão de pessoas

- Absenteísmo:

Em 2015 percebe-se ampliação do índice de absenteísmo que passou de 1,9% (2014) para 2,52% (2015), em virtude do aumento de doenças crônicas e de um maior volume de afastamentos de curtíssima duração.

No ano de 2016, com a continuidade e fortalecimento das ações de qualidade de vida dos funcionários, o absenteísmo passou de 2,52%(2015) para 1,50%(2016).

Em 2017, o absenteísmo passou de 1,50%(2016) para 1,14%(2017) em decorrência da mudança do acordo coletivo que prorrogou a compensação do banco de horas de 60 dias (2 meses) para 180 dias (6 meses), os funcionários passaram a se organizar melhor com necessidades de exames e acabam por optar em descansar um dia e aproveitar este para realizar seus tratamentos evitando entrega de novos atestados em tratamentos emergenciais.

- Acidentes de Trabalho e Doenças Ocupacionais:

O índice de acidentes de trabalho, ampliou de 1,2% (2014) para 1,4% (2015), devido ao aumento de acidentes típicos no período que aconteceram por fatores alheios a gestão, mas que sinalizam a necessidade de ampliação de formas preventivas.

Houve regressão no índice de acidente de trabalho passando de 1,4%(2015) para 1,2% (2016), com diminuição nos acidentes típicos e doenças ocupacionais.

Apesar de uma constância no índice de acidente de trabalho, devido a permanência de 1,2%(2016) para 1,2% (2017), percebe-se a diminuição de acidentes típicos e doenças ocupacionais.

- Rotatividade (*turnover*):

Comparando-se a rotatividade geral do SENAI CE em 2014 e 2015, observa-se a queda de 25% para 15%, retratando a conclusão da terceirização de atividades e reestruturação ocorrida em 2014.

Comparando-se a rotatividade geral do SENAI CE 2015 e 2016, observa-se a queda de 15% para 14%, mantendo-se dentro dos limites controláveis e justificada pela otimização do quadro e pela revitalização de competências com contratação de novos profissionais.

Comparando-se a rotatividade geral do SENAI 2016 e 2017, observa-se a ampliação de 14% para 39%, em decorrência da reestruturação do quadro de pessoal, que acumulou uma queda de 652 colaboradores em 2016 para 717 colaboradores em dez 2017, sendo o turnover geral 39%, a distribuição deste foi 2,4% por dispensas com substituição, 0,6% de pedidos com substituição e 36% de dispensas sem substituição.

I). Também devam ser apresentadas informações sobre a contratação de mão de obra de apoio e sobre a política de contratação de estagiários.

A contratação de mão de obra de apoio (terceirizados) e a política de contratação de estagiários, estão expressas nas informações a seguir.

O SENAI, encerrou o ano de 2017 com 7 estagiários, representando 1,2% dos profissionais contratados pelo SENAI, no referido ano.

Na política de contratação de estagiários, o estágio é celebrado por meio do termo de compromisso de estágio firmado entre o estudante, a instituição concedente e a instituição de ensino, e logo após a elaboração do termo de compromisso ou aditivo de estágio, o IEL por meio da área de educação e carreiras encaminhará 4 vias dos referidos documentos, conforme cada caso, para Gerência de Recursos Humanos, responsável pelo Programa de Estágio, para serem providenciados a coleta de assinaturas dos envolvidos no processo, que são a concedente, instituição de ensino e estudante.

Nos quadros a seguir verifica-se que em 2017 houve redução na contratação de estagiários, em relação aos anos de 2016 e 2015, decorrente da reestruturação de pessoal, bem como do reposicionamento estratégico da instituição.

QUADRO 24 - Mão de Obra de Estagiários – SENAI CE.

ANO BASE	Cargos / Area de Atuação	Gestão	NEGÓCIO			Apoio	Total
			Educação Profissional	Tecnologia e Inovação	Suporte		
2017	Estagiário	3	0	0	3	1	7
2016	Estagiário	3	0	9	3	1	16
2015	Estagiário	2	1	5	2	2	12
		8	1	14	8	4	35

FONTE: Gerência de Recursos Humanos (GERHU).

O quadro abaixo (Quadro 25), demonstra os custos com a mão de obra de estagiários nos anos 2017, 2016 e 2015, verifica-se, portanto, que no ano 2017 reduziu-se o custo com estagiários no quarto trimestre.

QUADRO 25 – Custos com Mão de Obra de Estagiários – SENAI CE.

MESES	2015	2016	2017	Total Geral
Trim1	26.205,00	27.768,00	38.177,33	92.150,33
Trim2	36.755,86	38.142,39	38.083,73	112.981,98
Trim3	32.077,53	39.284,19	28.901,74	100.263,46
Trim4	19.700,80	39.659,20	17.837,73	77.197,73
Total	114.739,19	144.853,78	123.000,53	382.593,50

FONTE: Gerência Financeira (GEFIN).

7.2- Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros

Aplica-se remuneração mensal, ao Diretor Regional do SENAI/CE, cargo este que consta no Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Sistema FIEC, no espaço ocupacional de carreira da gestão, tendo como natureza, cargo comissionado.

Quadro 07 – Remuneração dos dirigentes e conselheiros no período de janeiro/17 a dezembro/17.

Dirigentes titulares	Cargo	Remuneração mensal (R\$)
Jorge Alberto Vieira Studart	Presidente do Conselho	Não se aplica
Paulo André de Castro Holanda	Diretor Regional SENAI/CE	██████████

Fonte: Gerência de Recursos Humanos do Sistema FIEC.

7.3- Gestão de patrimônio imobiliário

A entidade possui bens imóveis na ordem de R\$ 39.292.678,44 em 31/12/2017, considerando Terrenos e Prédios. Segue relação dos bens imóveis contemplando sua localização, finalidade e valor residual, bem como informação destes bens nas posições em 31/12/2015 e 31/12/2016:

QUADRO 26 – Bens imóveis SENAI/CE

IMÓVEIS - SENAI/CE					
DESCRIÇÃO	Localização Imóvel	VALOR RESIDUAL			FINALIDADE
		2017	2016	2015	
DR 03CE0001 - PRÉDIO CASA DA INDÚSTRIA	Av Barão de Studart,1980-Aldeota	R\$3.453.764,79	R\$3.120.014,45	R\$3.187.693,85	SEDE
RUSSAS 03CE0001	Rua Edmilson Luciano Cruz, s/nº- Russas	R\$800.559,00	R\$800.559,00	R\$800.559,00	TERRENO
AUA 03CE0002	Av. Padre Ibiapina, 1280 - Jacarecanga	R\$4.428.416,83	R\$4.504.324,69	R\$4.580.664,97	CURSOS
AABMS 03CE0004	Av. João Pessoa, 6760 -Parangaba	R\$9.579.291,55	R\$9.795.501,09	R\$9.993.227,97	CURSOS
WDS 03CE0005	Av. Francisco Sá, 7221 - Barra do Ceará	R\$7.384.710,71	R\$7.093.947,93	R\$7.263.476,75	CURSOS
CETAFR 03CE0006	Av. do Contorno, 1395 - Distrito Industrial I	R\$6.390.019,45	R\$6.538.151,40	R\$4.257.803,46	CURSO
SOBRAL 03CE0007	Av. Dr. Arimatéia Monte e Silva, 1003 - Campo dos Velhos	R\$5.489.430,75	R\$5.610.456,95	R\$5.732.172,59	CURSOS
WCC 03CE0008	Av. Leão Sampaio, 839 - Triângulo	R\$1.445.716,94	R\$1.482.447,30	R\$1.519.386,90	CURSOS
HORIZONTE 03CE010	Av. Presidente Castelo Branco, 3600 - Centro	R\$100.000,00	R\$100.000,00	R\$100.000,00	CURSOS
DELMIRO GOLVEIA	Av. Padre Cícero,1260 - São Miguel- Crato	R\$220.768,42	R\$226.470,37	R\$232.204,81	COMODATO
TOTAL		R\$ 39.292.678,44	R\$ 39.271.873,18	R\$ 37.667.190,30	

FONTE: GECOP

No que diz respeito a representatividade destes bens imóveis em relação ao total de seu imobilizado, bem como em relação ao seu Ativo Total, segue os percentuais correspondentes:

BENS IMÓVEIS (RESIDUAL) EM 31/12/2017		R\$	39.292.678,44
REPRESENTATIVIDADE PATRIMÔNIO ENTIDADE	2017	% REPRESENT.	
IMOBILIZADO TOTAL (RESIDUAL)	R\$ 76.956.964,79	51,06%	
ATIVO TOTAL	R\$ 141.441.079,88	27,78%	

Tais bens são utilizados para os fins a que a entidade se destina, sendo adequados à necessidade da instituição.

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

No ano de 2017, não houve trabalho de auditoria da CGU com referência ao ano base de 2016. Desse modo, não foram direcionadas às entidades deliberações ou recomendações do TCU, referentes ao ano de 2017.

8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno

Conforme informado no item 8.1, este item não se aplica para 2017.

8.3 - Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

QUADRO 27 – Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas /Ações implementadas
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Que a UNED revise o processo de Confirmação eA UNED implementará a centralização das rotinas da Registro de Matrícula, junto à cada Unidade Escolarsecretaria escolar na secretaria acadêmica. Ofertante.	
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Proceder a atualização do Status das Matrículas queSerá desenvolvido uma ferramenta/ alerta semanal sobre a ainda se encontram, com a Situação: "EM CURSO",ausência do registro de frequência no SADES V2 para os mesmo após o término das Aulas do Curso;	envolvidos no processo de acompanhamento do PRONATEC.
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Realizar o Cálculo do I.C, mensalmente, de forma gerencial;	Realizado conforme orientações do DN.
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Divulgar os resultados obtidos com o Cálculo do Índice Institucional de Conclusão - I.C.;	Compartilhamento com os gestores e equipe das unidades ofertantes por e-mail, assim como nas reuniões da Diretoria Regional com os gestores das unidades".
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Realizar as análises e os ajustes necessários entre as informações constantes nas Bases de Dados do SISTEC-MEC e o SADES;	Como ação, será recomendado as equipes das unidades doque revisitem o procedimento.
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Avaliar a possibilidade de inclusão no Procedimento do PRONATEC (Código: P08.1), da relação dos documentos comprobatórios que deverão constar na Pasta de cada Aluno;	Revisar o procedimento e identificar lista de documentação obrigatória de acordo com legislação regulamentadora.
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Revisar os controles de arquivamento dos documentos relativos ao PRONATEC, junto a Secretaria Escolar de cada Unidade;	Identificar a tabela de temporalidade dos registros conforme legislação regulamentadora como anexo no procedimento P08.1 e disponibilizar no GED.
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Instituir em todas as Secretarias Escolares, um procedimento padrão destinado ao controle de todos os documentos de cada Aluno;	Monitoramento in loco nas pastas para que as pendências identificadas possam ser sanadas durante a realização do curso.
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Formalizar junto a Secretaria Escolar de cada Unidade, a solicitação das cópias dos documentos ausentes aos respectivos alunos;	Deve ser inserida na lista de documentos obrigatórios a cópia do cartão ou do comprovante de abertura da conta.

Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas /Ações implementadas
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Revisar os controles de arquivamento dos documentos relativos ao PRONATEC, junto Secretaria Escolar de cada Unidade;	Implementar a centralização das rotinas da secretaria escolar na secretaria acadêmica.
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Estabelecer junto a Secretaria Escolar de cada Unidade, parâmetros objetivos para análise pormenorizada da situação escolar do Aluno;	Será reforçada junto as secretarias das escolas a necessidade de uma verificação minuciosa de cada documento entregue pelo aluno por e-mail.
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Que a UNED institua, em todas as Secretarias Escolares, um procedimento padrão destinado à concessão e ao pagamento da bolsa formação somente aos Alunos que efetivamente frequentaram as aulas;	Revisar procedimento no intuito de estabelecer orientações sobre o pagamento para os alunos que frequentam o curso devidamente.
Relatório de Auditoria Interna nº 12/2017		Formalizar junto a Secretaria Escolar de cada Unidade, a solicitação das cópias dos documentos ausentes aos respectivos alunos, mitigando assim, o risco de futuros questionamentos dos Órgãos Fiscalizadores (MEC, FNDE, TCU e Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal);	Será verificado se os alunos apontados neste item foram encaminhados por este demandante para cobranças de repositição do documento.
Relatório de Auditoria Interna nº 28/2017		Revisar o processo de conferência de Diárias Nacionais;	Estamos realizando ajustes no procedimento (PC22- Ajudas de Custo e Diárias), visando reforçar alguns critérios já definidos na Portaria; Iremos realizar novos reforços através de treinamentos.
Relatório de Auditoria Interna nº 28/2017		Avaliar a possibilidade de inclusão de um parâmetro no Sistema Protheus (Módulo Financeiro: Solicitação de Viagem), em conjunto com a GETIC;	Quando ao item 4.1.3.1, iremos reforçar a necessidade da automação (abertura RDM), já solicitada no início do PMC.
Relatório de Auditoria Interna nº 28/2017		Que a GEFIN, em conjunto com a GEJUR, proceda a atualização da Portaria nº 15/2016 SFIEC, tendo em vista, que não consta o cargo de Gerente Geral Corporativo.	Quando aos itens 4.1.3.3/4, a Portaria já foi atualizada.
Relatório de Auditoria Interna nº 28/2017		Recomenda-se a criação de um regulamente as diretrizes para utilização do Serviço de Táxi;	Elaborada nova Ordem de Serviço que institui normas para utilização do serviço de passageiros em táxi convencional do âmbito do Sistema FIEC e ajuste no PC66-Solicitação de Táxi-v01.
Relatório de Auditoria Interna nº 28/2017		Proceder um alinhamento junto as Unidades do Sistema FIEC, para que as mesmas efetivem a devida programação de deslocamentos;	Realizado atualização do PC66 – Solicitação de Táxi-v01, com inclusão das orientações das premissas para Solicitação de Táxi.
Relatório de Auditoria Interna nº 28/2017		Orientar aos colaboradores quanto ao preenchimento das Solicitação de Táxi.	Realizado atualização do PC66-Solicitação de Táxi-v01 – Inclusão no campo de observação do E-Ticket, o objetivo e destino da viagem.
Relatório de Auditoria Interna nº 28/2017		Que a GEFIN revise o Procedimento do Fundo Rotativo;	Quando ao item 4.4.3.1, a GEFIN já está revisando o procedimento do Fundo Fixo, de acordo com a nova O. S, que está para aprovação da Presidência e que já contempla inclusive, a recomendação do itens 4.4.3.3/15/16.
Relatório de Auditoria Interna nº 28/2017		Que a GEFIN providencie na “Capa das Prestações de Contas” a devida análise e aprovação financeira, contendo a assinatura e carimbo do gerente financeiro;	Quando ao item 4.4.3.4, também de responsabilidade da GEFIN, estão sendo reforçados no procedimento, treinamento e controle interno.
Relatório de Auditoria Interna nº 28/2017		Que as Unidades providenciem a assinatura e carimbo do gestor diretamente nos Fiscais e nos Comprovantes de Pagamentos.	Faremos o reforço junto aos Gestores via treinamento e e-mail, visando ratificar a necessidade de cumprimento da norma e a responsabilidade dos mesmos, tendo em vista que a nova O.S, já contempla a aplicação de sanção pelo não cumprimento da mesma.
Relatório de Auditoria Interna nº 28/2017		Recomendamos que a GELOG, avalie os pontos críticos para regularização dos registros de Alvará de Funcionamento e/ou Licença Sanitária das Unidades com algum tipo de pendência, como forma de mitigar os riscos de sanções por parte das respectivas Prefeituras Municipais, em possíveis fiscalizações.	Verificar com as unidades quais os documentos e/ou ações dependentes para prosseguir com a regularização; Agendar com Regionais e/ou Órgãos responsáveis por esses processos no intuito de tentar agilizar solicitações abertas.
Relatório de Auditoria Interna nº 44/2017		Que a GERHU revise o cálculo das gratificações pagas a maior e realize os devidos descontos necessários;	Os ajustes necessários (descontos/devoluções) foram realizados, conforme recomendação.
Relatório de Auditoria Interna nº 44/2017		Recomendamos que outros proventos não sejam incluídos na base de cálculo da gratificação por substituição de chefia, devendo ser considerado para este fim apenas o salário contratual do titular e do suplente.	Recomendação atendida de acordo com a Portaria nº 020/2017 SFIEC.
Relatório de Auditoria Interna nº 44/2017		Recomenda-se que a base de cálculo para pagamento da gratificação seja realizada com a faixa inicial do cargo/função, conforme estabelece a Súmula nº 159 do TST;	Recomendação atendida de acordo com a Portaria nº 020/2017 SFIEC.

Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas /Ações implementadas
Relatório de Auditoria Interna nº 44/2017		Que os pagamentos das gratificações que já iremos proceder desta forma a partir deste mês contemplam mais de um mês sejam realizados conforme recomendado neste parecer. proporcionalmente ao mês em que ocorrerem, de acordo com os dias trabalhados;	
Relatório de Auditoria Interna nº 44/2017		Recomendamos a revisão das Portarias nº 036/2001 SFIEC e nº 02/2007 – FIEC – S;	Recomendação atendida de acordo com a Portaria nº 020/2017 SFIEC.
Relatório de Auditoria Interna nº 45/2017		Que o NEE, solicite o Diploma e/ou Certificado de Conclusão do Curso de Especialização em Marketing da profissional da Taquion: Gisele Aparecida Chaves Antenor.	Já solicitamos o diploma de Especialização em Marketing de Gisele Aparecida Chaves Antenor, credenciada Taquion.
Relatório de Auditoria Interna nº 45/2017		Que o SENAI CEI, reforce internamente o procedimento de elaboração de Contrato de Consultoria, com base em modelo aprovado pelo Gerência Jurídica.	O procedimento será revisado e passará ser cooperativo com modelo aprovado pelo jurídico.
Relatório de Auditoria Interna nº 45/2017		Recomendamos que o fiscal do contrato, neste caso, realize um controle mais efetivo dos comprovantes de abastecimento, centralizando todos os documentos.	Para todos os abastecimentos, fica obrigatório a entrega a GELOG, realize um controle mais efetivo do Slip de Comprovação do abastecimento por parte do Motorista ao fiscal do contrato, que realizará a guarda física e digital.
Relatório de Auditoria Interna nº 45/2017		Cumprimento de todos os prazos pactuados no contrato (produção, revisão parcial, segunda revisão, revisão final, entrega de materiais e etc);	a) Incluir no cronograma de atividades do Especialista Técnico da área tecnológica, a revisão dos conteúdos apresentados nos materiais; b) Incluir no Plano de ação das Escolas, a atividade de revisão vernacular por um docente da área de Linguagens e Códigos e/ou Bibliotecária.
Relatório de Auditoria Interna nº 45/2017		Entrega do produto final da elaboração de material didático, pontualmente, em mídia Compact Disc, nas extensões pdf e idd (se diagramado no in design) ou pmd (se elaborado no pagemaker) juntos com todos os arquivos e links vinculados;	Incluir no fluxo de recebimento dos materiais, a mídia entregue em CD.
Relatório de Auditoria Interna nº 45/2017		Comprovação de habilitação dos profissionais alocados, antes do início da elaboração do material solicitado, através de documento encaminhado ao CONTRATANTE para aprovação;	Elaborar um procedimento para controle e recebimento de documentos do profissional que é contratado para elaboração das apostilas. b) Emitir parecer de habilitação do profissional para elaboração do material didático quando demandado pela Escola.
Relatório de Auditoria Interna nº 45/2017		Comprovação da realização da Revisão Vernacular por profissional com comprovada habilitação;	a) Incluir no cronograma de atividades do Especialista Técnico da área tecnológica, a revisão dos conteúdos apresentados nos materiais; b) Incluir no Plano de ação das Escolas, a atividade de revisão vernacular por um docente da área de Linguagens e Códigos e/ou Bibliotecária.
Relatório de Auditoria Interna nº 47/2017		Que a GECOP revise o critério de contabilização utilizado para o processo judicial acima identificado, visando sobretudo, o ajuste da divergência apresentada, conforme preceitua a Norma Brasileira de Contabilidade - NBC TG 25 (R1).	O processo informado (R\$ 204,75) foi provisionado em função de constar na Coluna de Valor Provisionado no relatório do Jurídico. Iremos alinhar com o Jurídico para correção no relatório.
Relatório de Auditoria Interna nº 47/2017		Recomendamos a título de melhoria desta demonstração contábil, que a GECOP, passe a incluir, às Notas Explicativas, um subitem do Grupo: Contingências Judiciais, no Item – Exigível a Longo Prazo, contendo os valores correspondentes aos processos judiciais, com prognóstico de perda: Possível, evidenciados pela GEJUR.	As notas explicativas do exercício de 2017 farão constar aesses pontos.
Relatório de Auditoria Interna nº 47/2017		Que a GECOP, passe a incluir nas respectivas Notas Explicativas das Entidades acima evidenciadas, Ativo Contingente com probabilidade de êxito: Provável, cujo montante, até a data-base da nossa análise (31/10/2017).	As notas explicativas do exercício de 2017 farão constar aesses pontos.
Relatório de Auditoria Interna nº 47/2017		Que a GEJUR, proceda a inclusão no campo: "Depósito(s)", do valor de R\$ 126.001,63, relativo ao total depositado em juízo, mantendo esta informação, até o efetivo recebimento deste valor atualizado pelo SENAI-DR/CE, visando sobretudo, que ambas as bases (GECOP e GEJUR), contenham as mesmas informações.	1. A recomendação foi devidamente implantada. Segue documento (relatório), que comprova a implementação.
Relatório de Auditoria Interna nº 48/2017		Recomendamos à GECOP, a título de boa prática de controle interno, que a Área passe a emitir os Demonstrativos Contábeis disponíveis no módulo de Contabilidade Gerencial do sistema Protheus, para evitar diferenças entre as informações do Protheus e da ECD.	Já em relação ao item 4.3.1.2, a GECOP irá revisar as Visões no Sistema Protheus, porém, ressaltamos que os valores constantes na ECD estão de acordo com os valores constantes na Contabilidade Gerencial do sistema Protheus, para papéis de trabalho emitidos na época de envio da obrigação.

Relatório	Nº do item	Descrição sucinta do item da recomendação	Providências adotadas /Ações implementadas
Relatório de Auditoria Interna nº 48/2017		Recomendamos à GECOP, a título de boa prática de Já em relação ao item 4.4.1.2, a GECOP irá revisar as Visões controle interno, que a Área passe a emitir os Gerenciais no Sistema Protheus e proceder com as Demonstrativos Contábeis disponíveis no módulo retificações. Contabilidade Gerencial do sistema Protheus, para fins de evitar diferenças entre as informações do Protheus e da ECF.	
Relatório Circunstanciado nº 01/17 (Auditoria Externa)		Registrar em conta do ativo os créditos dos Os valores correspondentes ao crédito de INSS levantado impostos e contribuições pagas a maior, conforme pela GERHU nos foi repassado após o fechamento do valores referente ao processo de retificação.	Balancete de Março/17, não sendo possível o registro dentro do mês. O crédito tributário foi registrado em Abril/17.
Relatório Circunstanciado nº 01/17 (Auditoria Externa)		Recomendamos que o valor referente a causa Em relação a esses processos passaremos a efetuar a (Justiça Estadual) com probabilidade de perda provisão conforme recomendação “Provável” no valor de R\$ 25.000,00 deve ser devidamente registrado nos demonstrativos contábeis.	
Relatório Circunstanciado nº 01/17 (Auditoria Externa)	2.6	Elaborar demonstrativo de acompanhamento Efetuamos contato com o setor de planejamento e mensal de forma que os saldos das contas reflitam a estamos tentando acesso junto ao BNDES no sistema que totalidade da captação dos recursos.	hoje controla esses empréstimos. No próximo fechamento trimestral esperamos já estar com esse controle.
Relatório Circunstanciado nº 02/17 (Auditoria Externa)	2. IMOBILIZADO	Todos os bens devem estar devidamente No momento da verificação do bem pela Auditoria Externa, identificados com plaquetas para evitar a unidade estava aguardando apenas o envio da etiqueta, questionamentos.	para que o bem possa ser localizado. O referido bem já se encontra etiquetado.
Relatório Circunstanciado nº 342/2017 (Auditoria Externa)	1.5	Criar um critério para provisionamento de perdas A entidade passará a provisionar esses valores de acordo decorrentes da não realização de receitas com o recomendado, onde são considerados os títulos provenientes de projetos.	vencidos com mais de 180 dias.
Relatório Circunstanciado nº 342/2017 (Auditoria Externa)	1.8	Efetuar teste de recuperabilidade (impairment) no A Entidade já está efetuando cotações no mercado para Ativo Imobilizado em conformidade com o efetuar o Teste de recuperabilidade nas entidades do requerido nas normas contábeis, NBC TG 01 (R3) e Sistema FIEC.	27 (R3).
Relatório Circunstanciado nº 342/2017 (Auditoria Externa)	2.4	Concluir as análises do demonstrativo de A entidade já finalizou a análise dos saldos de cada acompanhamento mensal de forma que todos os contrato do BNDES, mantendo o registro contábil de saldos das contas reflitam a totalidade das acordo com os relatórios extra contábeis do Departamento obrigações devidamente acrescidos de atualizações Nacional.	e juros.

FONTE: AUDIN

9- Apêndices

9.1- Demonstrações contábeis consolidadas das entidades do Sistema

Não se aplica aos Departamentos dos Regionais.

9.2- Outras análises referentes às entidades do Sistema

Não se aplica aos Departamentos dos Regionais.

9.3 Quadros, tabelas e figuras complementares

Não se aplica.

CONSELHO REGIONAL

RESOLUÇÃO Nº 006/2018

Aprova a Prestação de Contas Anual e o Relatório de Gestão do Departamento Regional do SENAI do Estado do Ceará, referente ao exercício de 2017.

O CONSELHO REGIONAL DO SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – SENAI DO ESTADO DO CEARÁ, no uso de suas atribuições que lhe confere o Artigo 34, alínea “e” e “j”, do Regimento em vigor, aprovado pelo Decreto Nº 494, de 10 de janeiro de 1962, alterado pelo Decreto Nº 6.635, de 05 de novembro de 2008.

Considerando, o parecer favorável da Comissão de Contas do Conselho Regional, encarregada de examinar o processo de Prestação de Contas Ordinárias Anual do Departamento Regional do SENAI-CE, referente ao exercício de 2017;

Considerando, o pronunciamento unânime dos Senhores Conselheiros em sessão realizada nesta data.

RESOLVE:

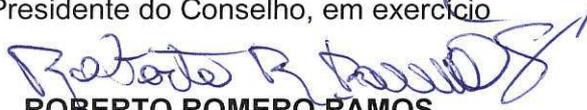
Art. 1º - Aprovar a Prestação de Contas Anual e o Relatório de Gestão do Departamento Regional do SENAI do Estado do Ceará, referente ao exercício de 2017.

Art. 2º - Determinar, para os fins previstos no Regimento do SENAI, que o Processo de Prestação de Contas juntamente com esta Resolução, sejam encaminhados ao Departamento Nacional do SENAI e ao Tribunal de Contas da União – TCU.

Fortaleza, 27 de março de 2018.



ALUÍSIO DA SILVA RAMALHO
Presidente do Conselho, em exercício



ROBERTO ROMERO RAMOS
Membro do Conselho



FRANCISCO WELLINGTON DA SILVA
Membro do Conselho



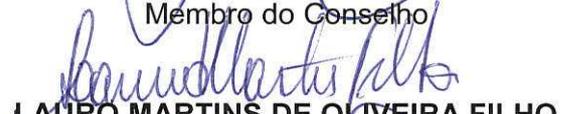
EDUARDO CAMARÇO FILHO
Membro do Conselho



PAULO ANDRÉ DE CASTRO HOLANDA
Diretor Regional do SENAI CE



MARCOS SILVA MONTENEGRO
Membro do Conselho



LAURO MARTINS DE OLIVEIRA FILHO
Membro do Conselho



VIRGILIO AUGUSTO SALES ARARIPE
Membro do Conselho



JOSÉ EVANILDO FERREIRA ALVES
Membro do Conselho