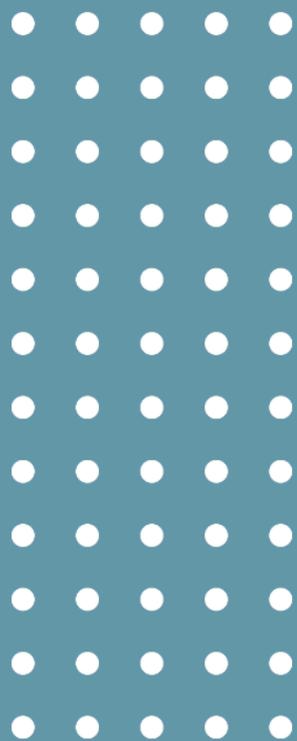


RELATÓRIO DE GESTÃO 2021



SENAR
Rio de Janeiro





MENSAGEM DO PRESIDENTE

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro apresenta o Relatório de Gestão do Exercício de 2021 seguindo a base normativa, DN-TCU 178/2019, dando total transparência de suas ações, bem como, pontos de gestão do exercício e às principais realizações e dificuldades enfrentadas para a realização dos objetivos almejados pela regional.

A Presidência da regional do Rio de Janeiro reconhece a relevância que há em se assegurar a integridade desse relatório, apresentando ao cidadão de forma clara e objetiva as atividades desenvolvidas nas áreas de atuação e conforme os objetivos estratégicos estabelecidos para a organização.

A elaboração desse relatório reflete o pensamento coletivo e um trabalho em equipe focado na precisão das informações e na completude de sua explanação. O relatório foi desenvolvido com o intuito de ser alinhado com as decisões normativas dos órgãos regulamentadores expondo informações íntegras.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro desenvolve, há mais de 25 anos, a Educação Profissional e a Promoção Social de homens e mulheres do campo no Estado. Além destas linhas de atuação, desde 2016, a regional oferece a produtores rurais de todo Estado a Assistência Técnica e Gerencial individualizada. Ao longo dos anos, já foram atendidas mais de 200.000 pessoas em todo o território fluminense.

De forma nivelada aos objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico 2020 – 2023, em 2022 a regional pretende continuar atuando com o desenvolvimento profissional do produtor rural, aplicando ações de Promoção Social e oferecendo Assistência Técnica e Gerencial em conformidade às necessidades do meio rural, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável do Estado do Rio de Janeiro.

A estrutura do Relatório de Gestão aborda uma visão geral da regional incluindo identificação, membros, contexto de negócios, resultados das ações finalísticas, estrutura de governança, competências institucionais e os riscos e adversidades enfrentados. Além disso, apresenta-se o Planejamento Estratégico vigente, o relacionamento desenvolvido com a sociedade, o desempenho organizacional, financeiro e contábil gerado no exercício de 2021.

No ano de 2021, o SENAR-AR/RJ manteve as medidas sanitárias de prevenção e combate ao coronavírus, realizando suas ações com os devidos cuidados, atendendo sempre as novas demandas do produtor rural, diante dos novos desafios trazidos pelo cenário da pandemia.

Destaca-se ainda que as adversidades e limitações impostas pela pandemia provavelmente terão uma repercussão e uma durabilidade extensa atingindo o exercício de 2022 e que, portanto, as novas modalidades de atendimento ficarão disponíveis ao público.

Rodolfo Tavares
Presidente do Conselho Administrativo do SENAR-AR/RJ



MENSAGEM DA SUPERINTENDENTE

O ano de 2021 foi um ano dedicado às mudanças na estratégia de atendimento a produtores e trabalhadores rurais. Os desafios impostos pela pandemia do coronavírus anteciparam a oferta da formação continuada nos formatos de educação a distância e no ensino híbrido, e também favoreceram a personalização do atendimento a produtores rurais, através de consultorias especializadas e da Assistência Técnica e Gerencial, garantindo uma maior efetividade ao público do SENAR.

A oferta de novos produtos e serviços da Regional do SENAR do Rio de Janeiro é dedicada a diversidade da população envolvida no setor primário fluminense, tendo os focos estratégicos de Segurança Alimentar e Empreendedorismo como as temáticas priorizadas tanto na educação a distância, quanto no atendimento oferecido através de Programa Especiais, como Monitoria da Qualidade do Leite e Práticas Seguras no Uso de Produtos Fitossanitários.

O crescimento da Assistência Técnica e Gerencial também será destacado neste relatório, onde apresentaremos os principais números e resultados do trabalho institucional, que tem como objetivo principal melhorar a renda do produtor rural fluminense, preconizando o desenvolvimento com sustentabilidade econômica, ambiental e social.

Estamos otimistas que o enfrentamento de novos desafios trazidos em tempos de crise continuará sendo superado com a agilidade que o momento exige e com a seriedade que o produtor de alimentos do Estado do Rio de Janeiro merece.

Carla Valle
Superintendente



SUMÁRIO

1.	VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO.....	10
1.1.	Identificação da Organização	10
1.1.1.	Missão, Visão e Valores institucionais.....	11
1.2.	Principais Normas do SENAR.....	11
1.3.	Organograma e Estruturas organizacional e de Governança.....	12
1.3.1.	Organograma	12
1.3.2.	Estruturas de Governança	13
1.3.3.	Competências	13
1.4.	Planejamento Estratégico	17
1.4.1.	Descrição de como a Estrutura de Governança Apoia o Cumprimento dos Objetivos Estratégicos	18
1.4.2.	Objetivos Estratégicos	18
1.4.3.	Planos de Curto Prazo do SENAR.	29
1.4.4.	Apresentação Resumida dos Resultados das Principais Áreas de Atuação do SENAR 36	
2.	RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS	58
2.1.	Principais Riscos Identificados.....	59
2.1.1.	Visão Geral do Gerenciamento de Riscos	60
2.1.2.	Gerenciamento de Riscos	60
2.2.	Quais são as Principais Oportunidades	61
2.2.1.	Oportunidades	61
2.2.2.	Ações de Aproveitamento das Oportunidades	62
2.3.	Avaliação dos Controles Internos pela Auditoria Interna	62
2.4.	Controles Interno e Externo	63
2.4.1.	Tratamento das Recomendações de Controle Interno	63
2.4.2.	Tratamento das Recomendações de Controle Externo.....	63
3.	APRESENTAÇÃO DA ATUAÇÃO FINALÍSTICA DO SENAR.....	64
3.1.	SENAR em Números	72
3.1.1.	Formação Profissional	72
3.1.2.	Promoção Social	73
3.1.3.	Programas Especiais	73
3.1.4.	Capacitação Metodológica	75
3.1.5.	Aprendizagem Rural	75
3.1.6.	EAD SENAR (Educação a distância)	76

3.1.7. Formação Técnica	77
3.1.8. Assistência Técnica e Gerencial	79
4. INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS	81
4.1. Gestão Orçamentária no Exercício 2021	82
4.2. Transferências, Convênios e Congêneres	85
4.3. Informações sobre Contratos de Gestão Firmados	85
4.4. Conclusões de Auditorias Independentes.....	85
4.5. Demonstrações Contábeis	86
5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	86
6. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	87
6.1. Gestão de Pessoas e Terceirização.....	87
6.1.1. Demonstração da Distribuição da Força de Trabalho	87
6.1.2. Qualificação da Força do Trabalho	88
6.1.3. Detalhamento das Despesas de Pessoal	88
6.1.3.1. Remuneração do Corpo de Dirigentes e Conselheiros	88
6.1.4. Quantidade de Estagiários e Despesas	89
6.1.5. Capacitação de Pessoal	89
6.1.6. Principais Riscos de Gestão Pessoas	90
6.1.7. Indicadores Gerenciais Sobre Gestão de Pessoas	90
6.2. Gestão de Patrimonial e Infraestrutura	91
6.3. Gestão de Custos.....	91
6.4. Gestão de Tecnologia da Informação.....	92
6.5. Gestão Ambiental e Sustentabilidade	93
6.6. Gestão de Licitações.....	93
7. ANEXOS E APÊNDICES.....	93



1. VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO

1.1. Identificação da Organização

A Entidade / Unidade Federativa Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Rio de Janeiro está identificada da seguinte forma:

Poder e Órgão de Vinculação
Poder: Executivo
Órgão de Vinculação: Ministério do Trabalho e Previdência

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

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

Horário de Atendimento ao Público
Expediente: segunda à sexta-feira
Horários: segunda à quinta-feira de 9h às 18h e sexta-feira de 8h às 17h

Relação dos Administradores da Administração Regional

Relação dos Administradores – Administração Regional do Rio de Janeiro			
Título	Nome	CPF	Período de Gestão
Superintendente	Carla Ribeiro Valle	047.802.177-17	28/01/2020 até o presente momento
Gerente de Administração e Finanças	Bianca Machado	074.959.937-58	20/09/2004 até o presente momento
Gerente Técnico	Carina Teixeira Machado	101.771.127-51	27/02/2020 até o presente momento

Membros do Conselho Administrativo			
Titular / CPF	Suplente / CPF	Entidade que Representa	Período de Gestão
Presidente: Rodolfo Tavares (08356505704)	Heloísio Amorim Machado Júnior (61474495753)	Federação da Agricultura do Rio de Janeiro	01/01/2021 a 31/12/2021
Manoel Affonso Farias Mello (01209957787)	Francisco Jose Barbosa Leite (71632883791)	Representante da Classe Produtora	01/01/2021 a 31/12/2021
Carlos Eduardo Dair Coutinho (65628217700)	Ueber Moreira Poeys (32721609734)	Representante da Classe Produtora	01/01/2021 a 31/12/2021
Andréa Barbosa Alves	Edalberto dos Santos	Representante do SENAR Administração Central	01/01/2021 a 31/12/2021

(96995548604)	(11268549720)		
Ezaquiel Siqueira da Conceição	Adriana Soares de Oliveira	Federação dos Trabalhadores na Agricultura	01/01/2021 a 31/12/2021
(00306730707)	(08033363738)		

Membros do Conselho Fiscal			
Titular / CPF	Suplente / CPF	Entidade que Representa	Período de Gestão
Roberto Monnerat (04836200768)	Maria Zeni Andrade Morais (250601607791)	Federação da Agricultura do Rio de Janeiro	01/01/2021 a 31/12/2021
João Batista da Silva (41763467104)	Aloysio José Braga Monteiro (36682152787) Ronaldo Bartolomeu dos Santos Junior (52243745615)	Representante do SENAR Administração Central	01/01/2021 a 31/12/2021
Jacir Pereira da Silva (67787843772)	Oto dos Santos (02251775790)	Federação dos Trabalhadores na Agricultura	01/01/2021 a 31/12/2021

1.1.1. Missão, Visão e Valores institucionais.

Missão	Visão de Futuro	Valores
“Realizar Educação Profissional, Promoção Social, Ensino Formal e Assistência Técnica e Gerencial das pessoas do meio rural, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento sustentável do Estado do Rio de Janeiro”.	“Ter excelência em Educação e Assistência Técnica Gerencial, contribuindo para a geração de renda e o desenvolvimento sócio ambiental do meio rural”.	Ética Valorização de Pessoas Transparência Comprometimento Institucional Aprendizado Constante

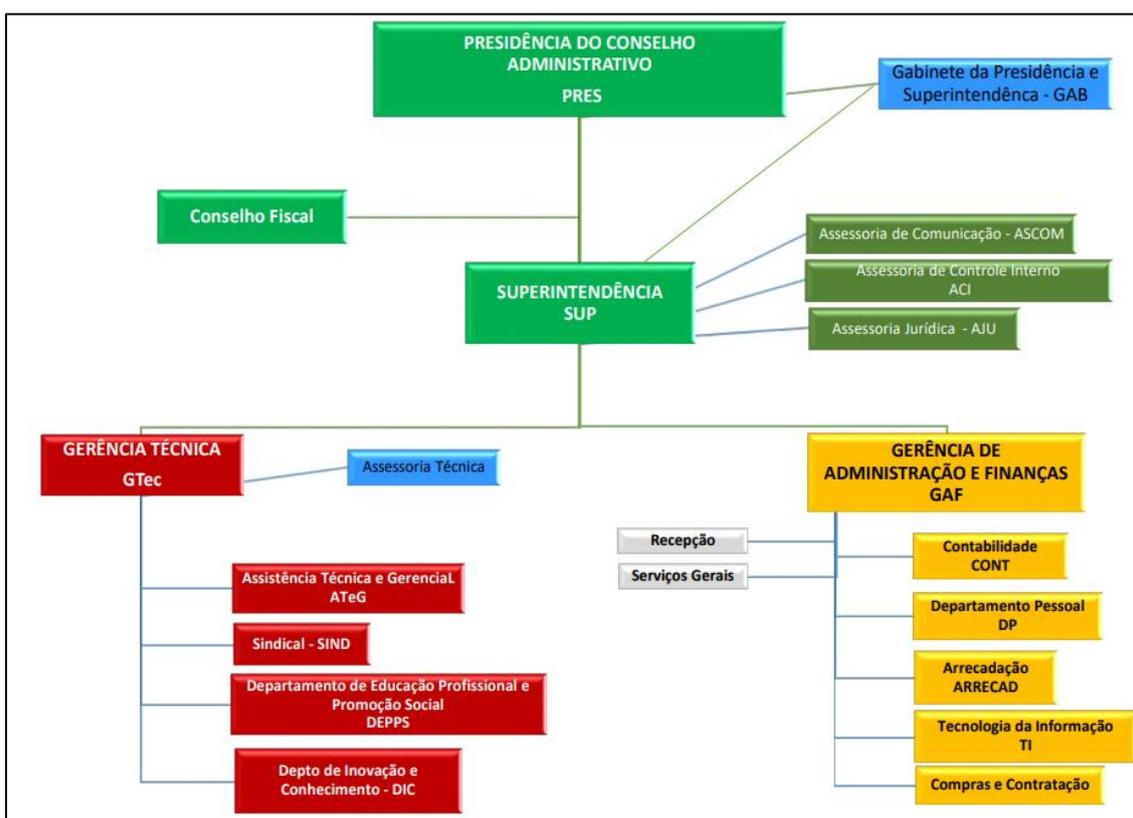
1.2. Principais Normas do SENAR

As principais normas operacionais seguidas pela regional do Rio de Janeiro estão em fase de atualização tendo em vista a entrada de novas ferramentas tecnológicas na rotina de trabalho da equipe, a renovação dos processos internos, a atualização dos modelos de documentos internos e a reestruturação dos departamentos sofrida ao longo dos últimos 04 anos. Atualmente o SENAR-AR/RJ utiliza os seguintes normativos e projeta-se a atualização, especialmente do Manual de Normas Operacionais, para o exercício de 2022:

Acesso às Principais Normas do SENAR	
Documentos	Endereço Para Acesso
Manual de Normas Operacionais	http://www.senar-rio.com.br/wp-content/uploads/2022/01/Manual-de-Normas-Operacionais.pdf
Manual de Conduta	http://www.senar-rio.com.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/manual-de-conduta/
Regimento Interno	
Regulamento de Licitações e Contratos	http://www.senar-rio.com.br/sobre-o-senar/atos-constitutivos/

1.3. Organograma e Estruturas organizacional e de Governança.

1.3.1. Organograma



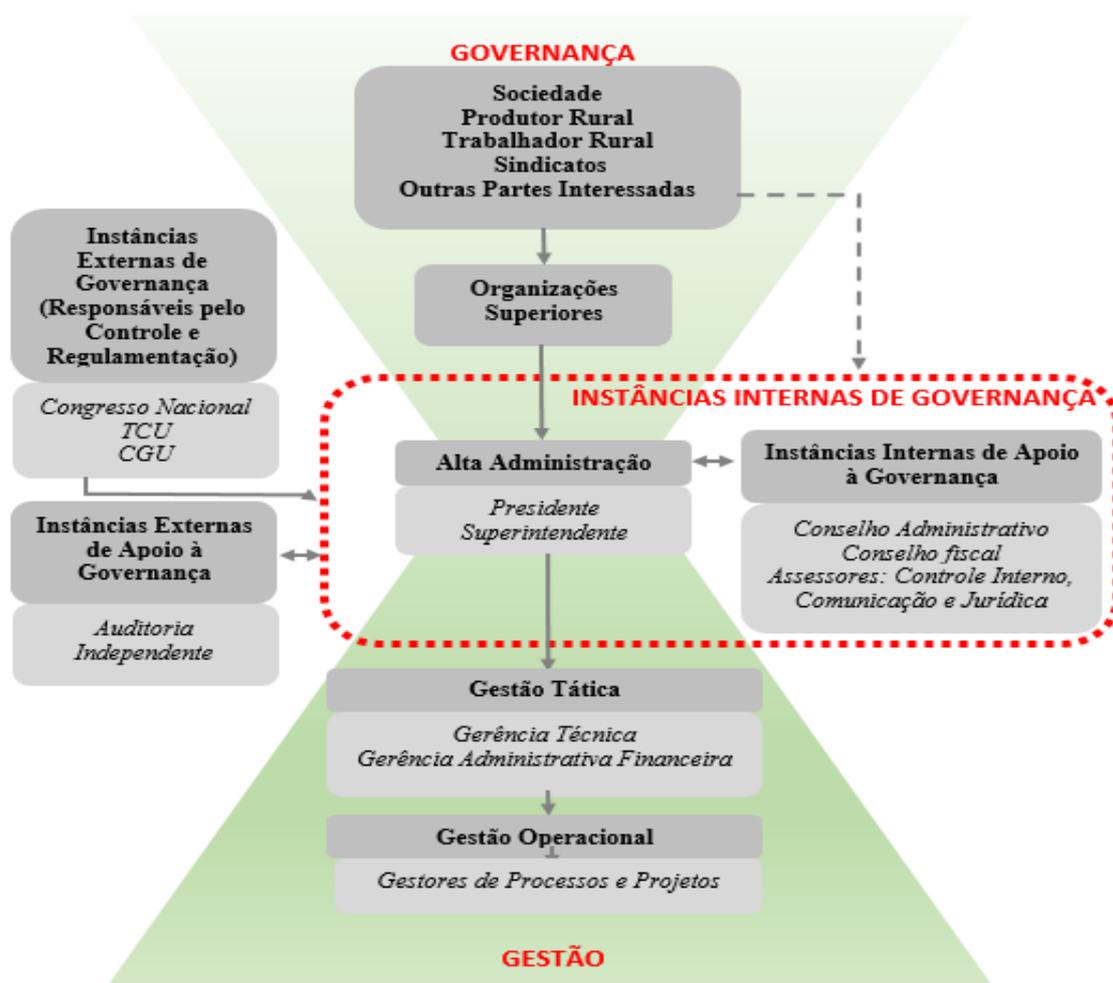
Acesso às Informações da Entidade	
Outros Documentos	Endereço Para Acesso
Estrutura Organizacional	
Organograma	http://www.senar-rio.com.br/organograma/
Regimento Interno	http://www.senar-rio.com.br/sobre-o-senar/atos-constitutivos/

1.3.2. Estruturas de Governança

A forma de organização, interação e atuação das partes interessadas se para liderar e dirigir a gestão estratégica é representada pela estrutura de governança associada ao cumprimento e execução da missão e visão institucional.

O modelo de governança corporativa do SENAR-AR/RJ está estruturado a partir do Regimento Interno e tomando como referência as melhores práticas de governança e gestão, dentre os quais citam-se o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do TCU e as orientações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), conforme referência seguida pelo SENAR Administração Central.

A seguir apresentam-se as principais instâncias de governança no contexto do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural Rio de Janeiro (SENAR-AR/RJ):



1.3.3. Competências

Os principais órgãos deliberativos, executivos e de fiscalização atuantes no exercício de 2021 no processo de gestão e governança da regional Rio de Janeiro são os seguintes:

Conselho Administrativo / Conselho Fiscal / Superintendência

A Administração Regional do SENAR-AR/RJ está inserida numa estrutura de governança, compostas pelo Conselho Administrativo, Conselho Fiscal e Superintendência, com sua base normativa definida e com atribuições e processo de atuação regulamentados.

O Conselho Administrativo é composto por cinco membros que incluem o Presidente da Federação da Agricultura do Estado do Rio de Janeiro (presidente nato), um representante do SENAR Administração Central, um representante da Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Rio de Janeiro e dois representantes de segmentos das classes produtoras. Com base normativa a Seção I do Regimento Interno do SENAR, o Conselho Administrativo possui as seguintes atribuições: cumprir e fazer cumprir as diretrizes emanadas do Conselho Deliberativo do SENAR Administração Central incluindo as seguintes atividades:

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

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

O Conselho Fiscal é composto por 03 membros indicados, sendo um pela Federação da Agricultura do Estado do Rio de Janeiro, 01 pelo SENAR Administração Central e 01 pela Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado do Rio de Janeiro. Com base normativa estabelecida na Seção IV do Regimento Interno do SENAR, toma posse das atribuições de fiscalizar os atos administrativos da Administração Regional, relacionados com atividades econômicas, financeiras e contábeis, conforme relacionadas a seguir:

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

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

Quanto a Superintendência da regional, designada pelo Presidente do Conselho Administrativo na forma do disposto no art. 26 Inciso VI do Regimento Interno do SENAR Administração Central, estrutura-se na base normativa: Seção II do Regimento Interno do SENAR relacionando as suas atribuições executivas da regional, consoante as diretrizes estabelecidas pelo Conselho Administrativo, com a efetivação das seguintes atividades:

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

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

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

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

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

Comitês de Apoio à Governança

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

- Assessoria de Comunicação: realiza atividades focadas em gestão das mídias, identidade visual, material de divulgação impresso institucional, oficina de comunicação institucional e produção de conteúdo;
- Assessoria de Controles Internos: desenvolve atividades relacionadas a arquitetura normativa, prestação de contas, Planejamento Estratégico, planos de ação, indicadores

- de desempenho, controles internos, gestão de processos de compras e aquisições, processos internos, gestão de documentos e canais de comunicação;
- Assessoria Jurídica: atua na gestão documental de protocolos de mútua cooperação, de licitações e de contratos administrativos, processos judiciais, transparência e elaboração de pareceres e considerações jurídicas relacionadas a toda instituição.

Instâncias Externas de Governança

A regional do Rio de Janeiro recorre as seguintes instâncias externas de governança para execução das suas atividades:

- Congresso Nacional: Órgão constitucional que exerce as funções do Poder Legislativo e é composto por Senado Federal e Câmara dos Deputados, na esfera Federal;
- Tribunal de Contas da União (TCU): Órgão de controle que fiscaliza e é responsável por auditar as contas da organização;
- Ministério da Transparência e Controladoria- Geral da União (CGU): Órgão do Governo Federal responsável por assistir ao Poder Executivo, seja no que se refere à defesa do patrimônio público, seja no incremento da transparência da gestão.

Instâncias Externas de Apoio à Governança

Além disso, o SENAR-AR/RJ recorre a auditoria independente, como estrutura de apoio à governança, a fim de dar suporte ao Conselho Administrativo e Conselho Fiscal para aprovação das prestações de contas visando assegurar a credibilidade das informações financeiras esboçadas nas demonstrações contábeis, financeiras e patrimoniais.

1.4. Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que reúne mecanismos sistemáticos que esboçam a missão, a visão e os valores de uma organização além de ser uma ferramenta estratégica utilizada para planejar, executar, monitorar e entregar resultados de seus programas e respectivos projetos, de acordo com os objetivos da organização.

Para a elaboração dessa ferramenta de gestão, foram identificados elementos dos cenários em que a organização participa atualmente, seguindo os conceitos norteadores da Matriz *SWOT*, ferramenta de gestão estratégica. Dentro do Cenário Interno foram analisadas Forças e Fraquezas da organização e no Cenário Externo, Oportunidades e Ameaças.

Após a análise dos fatores positivos e negativos e das diversas variáveis possíveis que impactam na execução dos objetivos da organização, a estruturação do Planejamento Estratégico seguiu, dentro da realidade da regional Rio de Janeiro, as bases gerais do *Balanced Scorecard*, ferramenta de medição e gestão de desempenho pautada no uso de Indicadores Balanceados de Desempenho. Através desse instrumento identificaram-se as Perspectivas, os Objetivos Estratégicos, os Programas e os Projetos que refletem as atividades a serem desenvolvidas, de forma objetiva e mensurável, dentro do quadrante temporal do Planejamento Estratégico vigente.

Essa ferramenta expõe o pensamento estratégico disseminado na equipe envolvida na mobilização desse instrumento, em prol do desenvolvimento do agronegócio no Rio de Janeiro.

1.4.1. Descrição de como a Estrutura de Governança Apoia o Cumprimento dos Objetivos Estratégicos

A direção da Administração Regional do SENAR no Rio de Janeiro continua atuando e se envolvendo diretamente com o monitoramento e execução dos projetos determinados no Planejamento Estratégico atual e define as prioridades da instituição frente a evolução das ações internas e externas.

O Conselho Administrativo do SENAR avalia periodicamente os resultados finalísticos da instituição, bem como, o alinhamento das metas aos objetivos estratégicos. Tanto o Presidente, como a Superintendente, as gerências e todo o corpo de assistentes e assessores da regional também contribuem anualmente na revisão de objetivos estratégicos, programas, projetos, indicadores, metas e resultados gerados durante os exercícios de vigência do Planejamento Estratégico.

Durante o processo de monitoramento dos resultados, realizado trimestralmente, as lideranças atuam em ações para apoiar o cumprimento dos objetivos, considerando as variáveis que surgem durante o exercício.

Através das Reuniões de Alinhamento, os gestores de cada projeto apresentam os resultados obtidos e as dificuldades apresentadas para discussão e tomada de decisão estratégica. Sendo assim, as decisões tomadas consideram os riscos envolvidos e visam os melhores resultados com a sociedade das partes interessadas, considerando principalmente os impactos para o produtor rural.

1.4.2. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico de 2021 enumeram o que deve ser focado pela regional dentro de cada Perspectiva de acordo com a Visão Organizacional.

As perspectivas são as representações da empresa como um todo, esboçando os interessados nas ações da organização, na atividade base da regional, nas operações internas e na dimensão financeira sustentável. Essas perspectivas garantem a conexão entre os objetivos, programas, projetos, metas e resultados da regional.

A seguir apresentam-se a relação das perspectivas e seus objetivos estratégicos respectivos para o exercício de 2021

I. Clientes, Sociedade e Mercado

Apresenta as necessidades dos clientes (produtores rurais), sociedade (entidades organizacionais e órgãos reguladores) e parceiros (sindicatos rurais, fornecedores e agentes) envolvidos com o SENAR-AR/RJ.

Objetivos Estratégicos:

- Promover a Educação Profissional do Trabalhador e do Produtor Rural;
- Promover o Desenvolvimento Social do Trabalhador Rural e sua Família;
- Prestar Assistência Técnica e Gerencial ao Produtor Rural;
- Zelar pela Segurança e Saúde Alimentar;
- Desenvolver Liderança e Empreendedorismo;
- Aprimorar o Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação das Ações Anuais.

II. Aprendizado e Crescimento

Representa as mudanças e o crescimento desejado pela regional para alcançar seus objetivos relacionados a Visão Organizacional.

Objetivos Estratégicos:

- Atrair e Reter Talentos.

III. Processos Internos

Esboça os processos de negócio pelos quais se busca a excelência para atender todos os interessados nas atividades do SENAR-AR/RJ.

Objetivos Estratégicos:

- Fortalecer Parcerias Estratégicas;
- Aprimorar os Processos de Gestão;
- Fortalecer a Marca.

IV. Sustentabilidade e Finanças

Deixa transparente como a regional deve ser vista pelos interessados nas ações desenvolvidas pela organização.

Objetivos Estratégicos:

- Garantir a Sustentabilidade em Todos os Pilares;
- Aprimorar Arrecadação.

1.4.2.1 Metas, Indicadores de Desempenho e Resultados

A seguir apresentam-se as metas, indicadores de desempenho e o percentual de resultados gerados referentes ao exercício de 2021 do Planejamento Estratégico 2020-2023:

I. Clientes, Sociedade e Mercado
Promover a Educação Profissional do Trabalhador e do Produtor Rural
Programa Formação Profissional Rural (FPR)
Projeto Formação Inicial e Continuada (Qualificação em Horticultura Orgânica)
Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- Produtores Iniciantes na Horticultura (Neorural);- Produtores da Horticultura Convencional em Processo de Transição;- Evasão na Qualificação em Horticultura Orgânica.
Projeto Formação Continuada nas Principais Cadeias Produtivas do Agronegócio Fluminense.
Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- Eventos de FPR Por Linhas de Ação Atividades de Apoio Agrossilvipastoril;- Eventos de FPR Por Linhas de Ação Pecuária;- Eventos de FPR Por Linhas de Ação Agricultura;- Aproveitamento (Aprendizagem dos Assuntos) nos Eventos de FPR com Base na Pesquisa de Satisfação;- Nível do Aprendizado (Vida Profissional dos Participantes) nos Eventos de FPR Com Base na Pesquisa de Satisfação.
Programa Ensino Formal
Projeto Ensino Técnico com Foco no Desenvolvimento Regional.
Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- Matriculados pertencentes ao Público Prioritário;- Respostas Positivas nas Pesquisa de Satisfação dos Alunos de Ensino Formal;- Alunos do Ensino Formal Ativos Durante os Semestres.
<p><i>Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Promover a Educação Profissional do Trabalhador e do Produtor Rural</i> O Objetivo Estratégico Promover a Educação Profissional do Trabalhador e do Produtor Rural alcançou 55% de metas alcançadas em relação aos seus projetos, levando em conta que nem todos os projetos tiveram a sua execução totalmente realizada devido a fatores externos.</p>

Promover o Desenvolvimento Social do Trabalhador Rural e sua Família
Programa Promoção Social (PS)
Projeto Educação da Família Rural
Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Participantes Concluintes nos Eventos de PS (Prepara); - Matriculados pertencentes ao Público Prioritário.
Projeto Qualidade de Vida da Família Rural
Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Atendimentos Com Realização de Testes Rápidos nos Programas Saúde da Mulher e Saúde do Homem; - Atendimentos Com Realização de Exame PSA no Programa Saúde do Homem; - Atendimentos Com Realização de Exame Papanicolau no Programa Saúde da Mulher; - Eventos de Promoção Social com Foco em Esporte e Lazer; - Eventos de Promoção Social com Foco em Saúde.
<p style="text-align: center;"><i>Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Promover o Desenvolvimento Social do Trabalhador Rural e sua Família.</i></p> <p>O Objetivo Estratégico Promover o Desenvolvimento Social do Trabalhador Rural e sua Família alcançou 29% de metas realizadas com base nos seus indicadores considerando que algumas ações foram suspensas impactando na execução dos projetos correspondentes.</p>
Prestar Assistência Técnica e Gerencial ao Produtor Rural
Programa Assistência Técnica e Gerencial (ATeG)
Projeto Mobilização de Produtores Rurais
Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Rotatividade dos Produtores; - Novos Produtores Assistidos; - Satisfação nas Pesquisas; - Dias de Campo; - Reuniões de Sensibilização.
Projeto Credenciamento de Técnicos de Campo
Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Evasão das Capacitações Metodológicas; - Novos Técnicos de Campo Credenciados.

Projeto Elevação da Renda e da Produtividade por Cadeia Produtiva
Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Produtores Com Aumento de Produtividade em Bovinocultura de Leite; - Produtores Com Aumento de Produtividade em Bovinocultura de Corte; - Produtores Com Redução de Custos da Cafeicultura; - Produtores Com Aumento de Faturamento na Olericultura.
<p style="text-align: center;"><i>Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Prestar Assistência Técnica e Gerencial ao Produtor Rural</i></p> <p>O Objetivo Estratégico Prestar Assistência Técnica e Gerencial ao Produtor Rural alcançou o percentual de 55% de metas realizadas com base nos seus indicadores, considerando que algumas ações sofreram influência de fatores como a necessidade de reformulação nos parâmetros de cálculo e a necessidade de capacitação específica para os envolvidos no processo projeto.</p>
Zelar pela Segurança e Saúde Alimentar
Programas Especiais (PE)
Projeto Monitoria da Qualidade do Leite (Redução de CPP)
Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Produtores Concluintes no PE em Conformidade Com o Índice CBT; - Produtores Concluintes no PE em Conformidade Com o Índice CCS.
Projeto Práticas Seguras na Aplicação de Produtos Fitossanitários
Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Atendimentos a Produtores de Sistemas Convencionais.
Projeto Boas Práticas na Agroindústria
Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Ações de FPR Focadas em Boas Práticas na Agroindústria.
<p style="text-align: center;"><i>Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Zelar pela Segurança e Saúde Alimentar</i></p> <p>O Objetivo Estratégico Zelar pela Segurança e Saúde Alimentar alcançou o percentual de 25% de metas alcançadas conforme planejado para o exercício de 2021 sendo o resultado impactado por fatores externos como o período de apuração em propriedades ainda em estágio inicial de atendimento.</p>
Desenvolver Liderança e Empreendedorismo
Programas Especiais (PE)
Projeto Liderança e Empreendedorismo com Foco nos Jovens
Indicadores: <ul style="list-style-type: none"> - Participação de Jovens em Programas de Empreendedorismo e Liderança.

Desenvolver Liderança e Empreendedorismo
Programa Programas Especiais (PE)
Projeto Liderança e Empreendedorismo com Foco nos Jovens
Indicadores: - Participação de Jovens em Programas de Empreendedorismo e Liderança.
Projeto Mulheres em Campo
Indicadores: - Casos de Sucesso Resultantes do Projeto Mulheres em Campo.
Projeto Negócio Certo Rural
Indicadores: - Casos de Sucesso Resultantes do Projeto NCR.
<i>Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Desenvolver Liderança e Empreendedorismo</i>
O Objetivo Estratégico Desenvolver Liderança e Empreendedorismo obteve o percentual de 34% de metas realizadas com base nos seus indicadores considerando que algumas ações não foram executadas em alguns períodos impactando nos resultados gerados.
Aprimorar o Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação das Ações Anuais
Programa Estratégias Educacionais
Projeto Metodologia de Planejamento Anual de Trabalho
Indicadores: - Engajamento de Parceiros no Evento do PAT; - Ampliação da Rede de Atuação Geográfica.
Projeto Inovações Tecnológicas
Indicadores: - Implantação da Personalização da Capacitação em Pecuária de Leite; - Programações de Outras Atividades <i>on-line</i> ; - Estruturação do Núcleo Básico com a Sistemática do Ensino Híbrido; - Novas Ofertas de Cursos da Plataforma EAD; - Matriculados pertencentes ao Público Prioritário
Projeto Supervisão em 3 Etapas.
Indicadores: - Supervisões Presenciais de 1ª Atuação dos Mobilizadores e Instrutores de FPR / PS;

- Supervisão a Distância dos Eventos de FPR.

Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Aprimorar o Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação das Ações Anuais.

O Objetivo Estratégico Aprimorar o Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação das Ações Anuais alcançou o percentual de 45% de metas alcançadas, conforme planejado para o exercício de 2021, sendo o resultado impactado por fatores como o período de implantação de ações, mudanças de atividades e a necessidade de reformulação de algumas ações.

II. Aprendizado e Crescimento

Atrair e Reter Talentos

Programa Agentes Parceiros

Projeto Ampliação e Capacitação da Rede de Agentes Parceiros.

Indicadores:

- Capacitações em Ferramentas Educacionais Remotas dos Agentes de FIC e Ensino Formal;
- Capacitações na Plataforma Sapiência Para Agentes Externos;
- Capacitações Tecnológicas Para os Técnicos de Campo.

Programa Equipe Interna

Projeto Avaliação de Desempenho da Equipe Interna.

Indicadores:

- Resultado Positivo na Avaliação de Clima Organizacional Referente ao SENAR;
- Resultado Positivo na Avaliação de Desempenho da Equipe.

Projeto Mapeamento e Desenvolvimento de Competências da Equipe Interna.

Indicadores:

- Funcionários Capacitados em Competências Específicas;
- Funcionários Com Suporte de Desenvolvimento de Carreira;
- Capacitações *in company* Prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Atrair e Reter Talentos.

O Objetivo Estratégico Atrair e Reter Talentos alcançou 75% de metas alcançadas em relação aos seus projetos levando em conta que a execução de alguns projetos se correlaciona com agentes externos e requer tempo de adaptação tecnológica de novas ferramentas utilizadas na regional.

III. Processos Internos
Fortalecer Parcerias Estratégicas
Programa Parcerias Fortes.
Projeto Acompanhamento Sindical.
Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> - Assessorias Documentais dos Processos Eleitorais dos Sindicatos Ativos; - Monitoramento da Regularidade Com Ministério do Trabalho e Economia dos Sindicatos Ativos.
Projeto Planejamento Estratégico dos Parceiros
Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> - Sindicatos com o Planejamento Estratégico Desenvolvido.
<i>Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Fortalecer Parcerias Estratégicas.</i>
O Objetivo Estratégico Fortalecer Parcerias Estratégicas alcançou o percentual de 34% de metas alcançadas, conforme planejado para o exercício de 2021, sendo o resultado impactado pela transferência de projetos para parceiros e a necessidade de paridade entre o cronograma de agentes externos e as ações internas da regional.
Aprimorar os Processos de Gestão.
Programa Gestão de Processo.,
Projeto Mapeamento dos Processos Internos.
Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento dos Processos Internos Por Área.
Programa Gestão da Informação.
Projeto Atualização da Infraestrutura.
Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> - Implantações de Novos Servidores na Estrutura da Regional; - Atualizações dos Sistemas Operacionais.
Projeto Segurança da Informação.
Indicadores:
<ul style="list-style-type: none"> - Atualizações do Manual de Normas de Segurança da Informação Associado a LGPD; - Implantação de Nova Estrutura de Firewall; - Mapeamento de Permissões de Acessos à Rede.
Programa Gestão de Riscos.

Projeto Riscos nas Tomadas de Decisão.
Indicadores: - Aplicações da Matriz de Riscos nos Processos de Tomada de Decisão.
<i>Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Aprimorar os Processos de Gestão.</i> O Objetivo Estratégico Aprimorar os Processos de Gestão obtiveram o percentual de 58% de metas realizadas com base nos seus indicadores, considerando que algumas ações não foram totalmente concluídas por estar na fase de implantação de estrutura tecnológica interna e a necessidade de adaptação de processos de trabalho internos.
Fortalecer a Marca.
Programa Comunicação Institucional
Projeto Feiras e Eventos
Indicadores: - Participações em Feiras e Eventos Externos.
Projeto Imagem Institucional: Impacto e Representatividade
Indicadores: - Acessos ao Portal / Blog da Regional; - Acessos Recorrentes ao Portal da Regional; - Produções de Peças com Conteúdo; - Avaliações de Pautas Válidas Produzidas; - Campanhas com Conteúdo para Mídias Tradicionais e Veiculação com Foco no Interior do Estado; - Engajamentos nas Redes Sociais.
Projeto Comunicação Interna
Indicadores: - Oficinas de Criação de Conteúdo para Instrutores e Técnicos de Campo; - Instrutores e Técnicos de Campo Capacitados para Criação de Conteúdo
<i>Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Fortalecer a Marca</i> O Objetivo Estratégico Fortalecer a Marca alcançou o percentual de 67% de metas alcançadas, conforme planejado para o exercício de 2021, sendo o resultado impactado pela necessidade de ajustamento entre o calendário interno e do público alvo.

IV. Sustentabilidade e Finanças
Garantir a Sustentabilidade em Todos os Pilares
Programa Orçamento e Custos.
Projeto Integração das Áreas na Gestão Orçamentária.
Indicadores:
- Reuniões Trimestrais Para Monitoramento Orçamentário.
Projeto Controle de Custos.
Indicadores:
- Redução de Despesas Com Material de Consumo Com Base no Mapa de Custos.
Programa Cultura Organizacional.
Projeto Consumo Consciente de Recursos.
Indicadores:
- Redução do Volume de Impressões e Cópias de Documentos com Base no Mapa de Custos;
- Redução do Volume de Insumos Descartáveis com Base no Mapa de Custos.
Projeto Agenda Sustentável
Indicadores:
- Eventos Corporativos Internos;
- Campanhas de Conscientização Externa.
<i>Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Garantir a Sustentabilidade em Todos os Pilares</i>
O Objetivo Estratégico Garantir a Sustentabilidade em Todos os Pilares alcançou 50% de metas realizadas, com base nos seus indicadores, considerando que algumas ações foram influenciadas pelas limitações impostas pela pandemia e pela necessidade de avaliação dos processos de execução de alguns projetos de acordo com o calendário interno da regional.
Aprimorar Arrecadação
Programa Arrecadação.
Projeto Ações de Arrecadação.
Indicadores:
- Aumento da Arrecadação Bruta.
Programa Capacitação de Agentes.
Projeto Capacitação e Integração de Agentes.
Indicadores:

- Participação de Agentes Sindicais em Treinamentos de Legislação Tributária Rural e *eSocial* (Sistema Informatizada da Administração Pública) por Sindicato.

Projeto Cidadania Rural.

Indicadores:

- Treinamentos de Legislação Tributária Rural e *eSocial* Para Agentes Externos;
- Treinamentos de Legislação Tributária Rural, *eSocial* e EFD *Reinf* para Empresas, Contadores e Parceiros.

Alcance de Metas: Objetivo Estratégico Aprimorar Arrecadação.

O Objetivo Estratégico Aprimorar Arrecadação alcançou o 100% de metas alcançadas para o exercício de 2021.

1.4.3. Planos de Curto Prazo do SENAR.

Os planos de curto prazo da regional visam atuar no exercício na melhoria do atendimento aos clientes, a sociedade e ao mercado, associados a uma forte atuação em aprendizado e crescimento, com aplicação de processos internos eficientes e na garantia da sustentabilidade e viabilidade financeira. Apresentam-se esses planos de acordo com os principais programas vigentes na regional:

Formação Profissional Rural (FPR)

Buscando atender às necessidades de efetiva qualificação para o trabalho com perspectiva de elevação da condição socioprofissional de cada participante, a Formação Profissional Rural (FPR) que tem por característica ser ministrada em ambientes de trabalho simulados em propriedades rurais, escolas e associações, dentre outros, registrou, mesmo com a pandemia ainda em curso, um atingimento de 89,80% geral de turmas executadas, concluído anual, em relação à meta estabelecida para o total de turmas na Reformulação do PAT 2021.

Abaixo verificamos as metas estabelecidas para a Reformulação do PAT 2021 e os resultados alcançados, bem como o percentual de atingimento, com relação ao número de turmas, custo médio por turma, quantidade de participantes, custo médio por participantes e o custo total executado.

Indicadores FPR	Reformulado Anual	Concluído Anual	%
Turmas	667	599	89,80
Custo Médio Por Turma	R\$ 3.541,29	R\$ 3.689,27	104,00
Participantes	6255	4620	73,90
Custo Médio Por Participantes	R\$ 377,62	R\$ 478,33	126,70
Total de Custos	R\$ 2.362.043,67	R\$ 2.209.872,30	93,60

Fonte: Sistema Senar nas Nuvens - SNN

É possível observar um aumento percentual de aproximadamente 27% do custo médio por participantes, ocasionado em decorrência da pandemia; a regional optou em manter a redução do número máximo de participantes para evitar aglomeração e seguir com os protocolos de saúde e segurança exigidos para a execução das turmas, por cada parceiro.

Ensino Formal

A educação pós-pandemia tem sido uma preocupação constante dos educadores, mães, pais, estudantes e instituições de ensino, não somente relacionada às mudanças metodológicas educacionais, a pandemia colocou muitas famílias em uma situação complicada, com a perda de familiares, amigos e até mesmo seus empregos.

O processo educacional neste momento precisa estar atento para auxiliar os alunos neste momento delicado, compreendendo o papel da educação em suas vidas, as mudanças do

período e como ele afetou de forma diferenciada as pessoas ao redor do mundo e as perspectivas futuras.

Este momento é de se adaptar às mudanças do momento educativo, além de exigir a manutenção de hábitos voltados para a prevenção e cuidados como uso de máscaras; os impactos da pandemia na educação já fazem parte da rotina e trouxeram à tona algumas tendências para a área educacional, em destaque o ensino híbrido.

O ensino híbrido já se mostrava como uma possível tendência, mas se consolidou com a pandemia de covid-19. Prova disso é que o ensino híbrido é preferência de 38% dos alunos (Pesquisa ABED 2021) na volta às aulas presenciais. A modalidade combina a metodologia presencial com a *on-line*.

A execução do ensino formal pela instituição segue metodologia híbrida, abrangendo a oferta de dois cursos técnicos, Técnico em Agronegócio e Técnico em Fruticultura, com aulas presenciais nos polos de apoio presencial dos municípios de Barra Mansa e Campos dos Goytacazes e horas de estudo em Plataforma EAD. Devido ao enfrentamento da pandemia pela coronavírus a sua execução passou a ser diferenciada com o ensino remoto em sua totalidade das horas/aula.

Apesar das mudanças a abertura de processo seletivo e a demanda pelos cursos, bem como, os números de evasão mostraram-se bastante positivos no ano de 2021.

No período, o portfólio de cursos do Ensino Formal em oferta, era o seguinte:

Curso	Carga Horária	Formato
Técnico em Agronegócio	1200 horas	80% de horas de estudo on-line e 20% presencial
Curso Técnico em Fruticultura	1300 horas	70% de horas de estudo on-line e 30% presencial
Curso Técnico em Zootecnia (*)	1300 horas	60% de horas EAD e 40% presencial

(*). Lançado em novembro de 2021, o curso será ofertado para o primeiro semestre de 2022.

No quadro abaixo, verificamos as metas estabelecidas para a Reformulação do PAT 2021 e os resultados alcançados, bem como, o percentual de atingimento, com relação a oferta dos cursos técnico em Agronegócio e Fruticultura.

Indicadores Ensino Formal	Reformulado Anual	Concluído Anual	%
Curso Técnico em Agronegócio	R\$ 113.830,00	R\$ 131.420,00	115,45
Curso Técnico em Fruticultura	R\$ 17.000,00	R\$ 14.720,00	86,59
Outras despesas	R\$ 13.122,00	R\$ 1.309,00	-
Total de custos	R\$ 143.952,00	R\$ 147.449,00	102,43

Promoção Social (PS)

A Promoção Social (PS) com a perspectiva de promover o desenvolvimento social do trabalhador rural e sua família, tem por característica realizar atividades com um número maior de participantes, o que em decorrência da pandemia, para a Reformulação do PAT 2021, foram mantidas a redução no número de atividades de Promoção Social que envolvessem um número maior de participantes e a liberação apenas de nova ação “Hora da Saúde”, criada pela regional e detalhada após as seguintes metas e resultados:

Indicadores PS	Reformulado Anual	Concluído Anual	%
Turmas	20	10	50,00
Custo Médio Por Turma	R\$ 1.897,50	R\$ 1.837,00	96,80
Participantes	507	181	35,70
Custo Médio Por Participantes	R\$ 74,85	R\$ 101,49	136,00
Total de Custos	R\$ 37.950,00	R\$ 18.370,00	48,40

Fonte: Sistema Senar nas Nuvens - SNN

Objetivando zelar pela saúde, segurança e evitando aglomeração, envolvendo jovens e idosos, foram criadas pela regional, novas ações de Promoção Social, com foco em saúde, com o objetivo de promover o conhecimento de cuidados com a saúde e bons hábitos saudáveis, através de ação composta de encontros curtos com temas específicos a serem abordados através de um bate-papo/palestra e acompanhados de exames, oficinas e/ou atividades físicas. As ações são denominadas como a “Hora da Saúde”, seguida do tema específico a ser desenvolvido. Cada ação tem duração de 04 horas no máximo no dia, divididos em 02 grupos e os temas a serem abordados em cada grupo, deverá tratar prioritariamente, da Diabetes e Hipertensão, Cuidados na Terceira Idade ou Saúde Bucal.

A proposta é que estas ações possam ser levadas a qualquer local, com duração mais curta, sem interferir no dia a dia do produtor, familiares e trabalhadores rurais e promova com um grupo menor e em formato de bate-papo, uma maior interação entre os participantes, além de compreensão sobre o tema. O número mínimo de participantes poderá ser de 15 e no máximo de 30, divididos em 02 grupos, devido a pandemia, respeitando o tamanho do local, espaço e distanciamento.

A nova proposta de trabalho, foi inicialmente executada por 03 Sindicatos parceiros, que conseguiram realizar as ações, alcançando 50% do que foi planejado na Reformulação do PAT 2021, com 07 turmas e total de 149 participantes.

Cabe ressaltar que em 2021, dentro da finalidade de Promoção Social, como tipo de plano Outras Atividades, foi executada a ação Agro Fraternal, iniciativa do SENAR Administração Central e implementada pela regional, como ação de urgência social para mitigação da insegurança alimentar da população em tempos de Covid-19, com o objetivo de buscar integrar ações nacionais e regionais necessárias para a distribuição de cestas básicas, em caráter emergencial, destinadas ao público alvo do SENAR em situação de insegurança alimentar e nutricional, garantindo direito fundamental aos trabalhadores e produtores rurais em situação de vulnerabilidade temporária em decorrência da pandemia do coronavírus.

O SENAR Rio de Janeiro distribuiu 1.870 cestas básicas, por 11 Sindicatos Rurais que fizeram as entregas em suas Regiões, dentro dos critérios estabelecidos para a ação. A ação contou com o recurso de terceiros, repassado pelo SENAR Administração Central no valor de R\$ 96.225,41, bem como o aporte pelo SENAR Rio de Janeiro no valor de R\$ 152.062,26, para contribuição na compra das cestas, logística e demais despesas indiretas e de mobilização.

Assistência Técnica e Gerencial (ATeG).

O Programa de Assistência Técnica e Gerencial obteve resultados positivos durante o ano de 2021 ampliando sua capacidade operacional quanto ao número de cadeias produtivas atendidas (inclusão da fruticultura) e consequentemente quanto número de produtores rurais assistidos (chegando a 399 propriedades).

Tal resultado foi possibilitado pela realização de dois Convênios firmados no ano de 2019 e 2020, ainda em execução em 2021, com as instituições: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (Convênio 079.2020) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – Administração Central – Programa de Incentivo – ATEG Horti.

Para execução estão envolvidos 21 sindicatos rurais e seus mobilizadores, 34 técnicos de campo credenciados, 2 supervisores, 1 coordenador e 1 assistente.

Indicadores ATEG	Reformulado Anual	Concluído Anual	%
Produtores Assistidos	500	399	80,00
Sindicatos Rurais	25	21	84,00
Custo total (orçado)	R\$ 2.141.690,00	R\$ 1.554.688,25	73%

Programas Especiais (PE)

Os Programas Especiais são ofertas educativas, que podem ter finalidades específicas de Formação Profissional Rural ou Promoção Social, criadas para atender a determinadas demandas do meio rural, com prazo pré-determinado de duração e se prestam a um propósito exclusivo e singular.

Uma das estratégias adotadas no exercício anterior e aprimoradas ao longo de 2021, em decorrência da pandemia, foi a execução de programas especiais com a finalidade de FPR, com atendimento individualizado. Com prioridade para os Programas como o Programa Monitoria da Qualidade do Leite IN 76 e 77, com objetivo de melhorar a qualidade do leite produzido nas propriedades rurais, já iniciado no exercício anterior e implantação de novos Programas: Práticas Seguras na Aplicação de Produtos Fitossanitários, com o enfoque em observar o nível de conformidade do produtor rural de sistemas convencionais em relação às legislações ambiental e trabalhista que tratam do uso de produtos fitossanitários nas lavouras fluminenses e o Consultoria – Controle da CCS e da Mastite, onde o objetivo é fazer o controle da CCS e da Mastite para a qualidade do leite nas propriedades rurais, seguindo as recomendações técnicas e de segurança.

Cabe ressaltar que ações com finalidade de Promoção Social, como os Programas Nacionais de Saúde da Mulher e Saúde do Homem, em virtude da pandemia, continuaram suspensos para evitar aglomerações.

Apresentam-se a seguir os resultados obtidos para o exercício 2021, em comparação com as metas traçadas para a Reformulação do PAT 2021.

Indicadores PE	Reformulado Anual	Concluído Anual	%
Turmas	253	256	102,00
Custo Médio Por Turma	R\$ 4.481,12	R\$ 4.372,90	97,60
Participantes	1385	1358	98,00
Custo Médio Por Participantes	R\$ 818,57	R\$ 824,35	0,70
Total de Custos	R\$ 1.133.723,52	R\$ 1.119.463,42	98,70

Fonte: Sistema Senar nas Nuvens - SNN

Destacam-se abaixo, em virtude da nova estratégia implantada para os Programas Especiais, as 03 ações mais realizadas e o percentual de execução de turmas em relação ao total para o exercício 2021, que juntas representaram 90,60% do total de ações para o período, com 1.155 participantes concluintes.

Programas	Total de Turmas	%
Práticas Seguras na Aplicação de Produtos Fitossanitários	153	60,00
Monitoria da Qualidade do Leite – IN 76 e 77	74	29,00
Consultoria – Controle da CCS e da Mastite	04	1,60

Fonte: Sistema Senar nas Nuvens - SNN

Estratégias Educacionais

Iniciada em 2020, a estratégia de educação a distância com a contratação de uma plataforma de ensino própria, é a mais recente linha de atuação do SENAR Rio. Com a suspensão das atividades presenciais a partir da necessidade de isolamento social com a pandemia do novo coronavírus, acelerou-se o ingresso institucional nesta modalidade de ensino, seguindo uma tendência educacional já em crescimento no Brasil.

O planejamento de um curso EAD pressupõe um caminho metodológico coerente com os objetivos da aprendizagem da formação, mas também incorpora a estes a visão institucional para a formação através da modalidade. No SENAR Rio de Janeiro a proposta educativa de ações em EAD se ampara em desenvolver cursos 100% *on-line* e propostas híbridas que possibilitem a complementação formativa com o portfólio de ações presenciais, favorecendo através do uso da tecnologia novas propostas de aprendizagem e atualização de conteúdos com uma abordagem inovadora e flexível.

O planejamento educacional das ações segue uma análise das necessidades de aprendizagem que motivam à realização.

Análise das Necessidades de Aprendizagem	
Perfil dos estudantes (público alvo)	Objetivos
Conteúdo a ser abordado	Divisão curricular/ etapa/módulos
Habilidades e competências previstas	Bibliografia básica
Previsão de carga horaria	Objetos de aprendizagem (OAs)
Período de execução do Projeto	Nº de alunos/turma
Modelo de Designer	Pré-requisito e características do público

Fonte: Guia de Elaboração de Material didático.

No ano de 2021 se intensificou a sua execução no SENAR Rio com o planejamento de portfólio de cursos e o início das matrículas na Plataforma EAD a partir de abril de 2021. Os cursos na Plataforma EAD no ano de 2021 estavam divididos entre os Cursos da Coleção Sapiência que consiste em trilhas de capacitação em temas estratégicos para o desenvolvimento de negócios, a importância da cultura nas organizações, avanços tecnológicos, desenvolvimento de carreira, as relações que temos com parceiros e clientes e a forma como as empresas atuam, que foram adquiridos com a contratação da plataforma EAD junto ao Uol Ed Tech, a Coleção SENAR Rio EAD, que se referem os cursos produzidos na regional e campanhas sociais.

Trilhas da Aprendizagem (Sapiência):	
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - Como faz – Organização de Tarefas com matriz de tempo - Cultura na rede de negócios - Organizações responsáveis - Marketing digital - Neurociência aplicada a treinamentos - Profissional do novo mundo
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> - Ética - Motivação - Líder e liderado
Excel	<ul style="list-style-type: none"> - Excel - Planilhas práticas - Excel - Relatórios gerenciais - Excel - Formulas poderosas - Excel - Gráficos
Pensamento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Videoteca Sapiência – Pensamento Estratégico - PDCA
Coleção SENAR Rio	
Turismo Rural – Carga horária 30 horas – 100% on-line	
Segurança e Saúde do Trabalho – Atualização da NR31 – (Norma Regulamentadora do Trabalho Rural)	
Comunicação, Linguagem e Expressão	
Matemática aplicada ao cotidiano	
Como elaborar Programas de Autocontrole para Indústria de Alimentos de Origem Animal	
Os Desafios e Vantagens da Retirada da Vacinação Contra a Febre Aftosa - 5º Fórum Estadual PNEFA - RJ	
Cerca Elétrica como Ferramenta de Manejo de Pastagens	
Silagem de Milho Reidratado	
Manejo Hídrico na Pecuária Leiteira	
Sobressemeadura de Aveia e Azevém	

Simpósio de Produção Leiteira, Intensiva, eficiente e Sustentável
Manejo de Pastejo com Período de Descanso Flexível
Campanhas Sociais
Campanha Crescer no Campo
Mensagem de Natal – Sistema FAERJ/SENAR Rio

Fonte: Plataforma EAD – Senar Rio de Janeiro

Obtivemos de abril a dezembro de 2021 o total de 1.300 alunos inscritos em nossas 29 atividades ofertadas, entre trilhas de aprendizagem, cursos e campanhas.

Indicadores EAD	Reformulado Anual	Concluído Anual	%
Cursos na Plataforma EAD	4	4	100,00
Custo total (orçado)	R\$ 350.681,00	R\$ 365.760,76	104,00

Agentes Parceiros

A capacitação de agentes parceiros é um dos princípios do SENAR Rio de Janeiro tendo em vista que grande parte da capilaridade de suas ações é mobilizada ou executada por estes. Para o ano de 2021 estavam previstas 3 ações centrais, a saber: i) Capacitações em Ferramentas Educacionais Remotas dos Agentes de FIC e Ensino Formal, iniciada através das capacitações de sistemas, supervisão in loco e orientação educacional; ii) Capacitações na Plataforma Sapiência Para Agentes Externos, ofertada para todos os mobilizadores, instrutores e técnicos de campo da regional; e iii) Capacitações Tecnológicas Para os Técnicos de Campo, atendendo as demandas destes técnicos por cadeia produtiva, totalizando mais de 80 horas de capacitação.

Indicadores	Reformulado Anual	Concluído Anual	%
Turmas	12	12	100,00
Custo Médio por turma	R\$ 1.333,33	R\$ 1.627,00	122,00
Participantes	106	100	94,00
Custo Médio por participantes	R\$ 105,94	R\$ 195,24	184,30
Total de custos	R\$ 16.000,00	R\$ 19.524,00	122,00

O aumento do custo médio por turma se justifica pela necessidade de realização dos eventos sem que os mesmos provoquem aglomerações, sendo assim realizadas turmas que prezem pelo distanciamento social e baixo número de participantes. Ressalta-se, que todos os eventos realizados seguiram os protocolos de enfrentamento ao contágio pelo novo coronavírus.

Parcerias Fortes

O objetivo estratégico Parcerias Fortes tem como metas manter atualizados e regularizados os processos documentais dos Sindicatos Rurais Ativos que possuem parceria com o Senar Rio de Janeiro e são seu principal agente mobilizador nos municípios, garantindo a ampla capilaridade da regional em todo o Estado.

São desenvolvidas aqui duas frentes de trabalho: assessorias documentais dos processos eleitorais e monitoramento da regularidade com Ministério do Trabalho e Previdência e Ministério da Economia, realizados de forma sistemática anualmente.

A segunda frente de trabalho refere-se à realização do Planejamento Estratégico de 25 Sindicatos Rurais parceiros, realizado pela Federação da Agricultura, Pecuária e Pesca do estado do Rio de Janeiro (FAERJ). No ano de 2021 foi elaborado o modelo de planejamento a ser utilizado pelos agentes parceiros, desenvolvido em 3 etapas: i) análise do cenário e definição dos projetos/estratégias de atuação; ii) desdobramento dos planos de ação; e iii) acompanhamento da implantação, com as devidas avaliações e ajustes que se fizeram necessários ao plano e ao planejamento estratégico.

Gestão de Processos

Atualizar os processos de trabalho internos de forma a otimizar a rotina de atividades, facilitar a padronização das tarefas e tornar replicável a execução das funções e atribuições das áreas e departamentos considerando que 100% dos processos elencados foram mapeados. O objetivo da regional é identificar novos processos e manter os mapeados atualizados e eficientes.

Gestão de Riscos

Aplicar de forma sistemática ferramentas de medição de riscos em tomadas de decisões, abertura de projetos, monitoramento de resultados, surgimento de variáveis internas / externas dentre outros assuntos a serem deliberados pelas lideranças e equipe interna. Considerando que 50% do objetivo desse projeto está desenvolvido, a regional planeja tornar a aplicação da Matriz de Risco 100% aplicada nos processos, tomadas de decisão e pensamentos estratégicos.

1.4.4. Apresentação Resumida dos Resultados das Principais Áreas de Atuação do SENAR

Os resultados das principais áreas da regional foram alcançados considerando o pensamento estratégico de longo prazo (04 anos) e com o equivalente monitoramento e controle por exercício (ano a ano). Os agentes envolvidos nas atividades de execução dos projetos desempenham um papel fundamental em acompanhar os processos necessários para o alcance dos objetivos traçados.

Aqui apresentam-se os resultados do exercício de 2021, considerando a influência de variáveis de impacto interno e externo nos resultados, divididos e sequenciados por Objetivos Estratégicos e seus respectivos Programas e Projetos:

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
1. Promover a Educação Profissional do Trabalhador e do Produtor Rural	Formação Profissional Rural (FPR)	Formação Inicial e Continuada (Qualificação em Horticultura Orgânica)
		Formação Continuada nas Principais Cadeias Produtivas do Agronegócio Fluminense
	Ensino Formal	Ensino Técnico com Foco no Desenvolvimento Regional

Formação Profissional Rural (FPR)

O objetivo estratégico Promover a Educação Profissional do Trabalhador e do Produtor Rural, tratado no Macroprocesso Formação Profissional Rural (FPR) e no Projeto Formação Continuada nas Principais Cadeias Produtivas do Agronegócio Fluminense, onde priorizou-se 03 linhas de ação de maior relevância nas atividades para o Estado descritas abaixo, em sequência, bem como a satisfação dos participantes nas ações de FPR, todos com as metas e resultados executados em 2021:

Eventos de FPR Por Linha de Ação Atividades de Apoio Agrossilvipastoril

A meta para o período de alcançar 50% da realização de eventos de FPR, nesta linha de ação não foi atingida, onde obtivemos 36,23% dos eventos executados do total de eventos FPR no período.

Eventos de FPR Por Linha de Ação Pecuária.

A meta para o período de alcançar 20% da realização de eventos de FPR, nesta linha de ação superou as expectativas em mais de 11%, onde atingimos 31,55% dos eventos executados do total de eventos FPR no período.

Eventos de FPR Por Linha de Ação Agricultura

A meta para o período de alcançar 15% da realização de eventos de FPR, nesta linha de ação foi atingida, com 17,70% dos eventos executados do total de eventos FPR no período.

No acompanhamento das ações de FPR, a pesquisa de satisfação é um mecanismo de verificação utilizado em todos os treinamentos para obter a avaliação dos participantes imediatamente ao término da ação. O questionário é facultativo, inclusive para a identificação, e inserida no sistema de cadastro do SENAR, pelos agentes mobilizadores. A meta para os indicadores é de 80% de respostas entre “boa” e “ótima”, para as ações executadas no período. Abaixo os indicadores e os resultados:

Aproveitamento (Aprendizagem dos Assuntos) nos Eventos de FPR com Base na Pesquisa de Satisfação.

Média geral de 99,73% na satisfação dos participantes para ações executadas em 2021, que responderam à pergunta “Como foi a sua aprendizagem dos assuntos abordados no treinamento?”.

Nível do Aprendizado (Vida Profissional dos Participantes) nos Eventos de FPR Com Base na Pesquisa de Satisfação

Resultado obtido na média geral de 99,72%, para a pergunta “Qual é a importância do que você aprendeu no curso para o seu trabalho atual e no futuro?”.

Ensino Formal

Com a pandemia do coronavírus em 2020, a educação passa por um dos maiores desafios que já enfrentou. Segundo dados levantados pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), mais de 800 milhões de estudantes tiveram as aulas interrompidas ao longo de 2020 e 2021.

Não diferente dos impactos e os desafios impostos à educação de forma geral, a execução dos Cursos Técnicos do SENAR enfrentou mudanças, em especial, a interrupção de suas atividades presenciais, passando ao ensino remoto em sua totalidade de execução. Esta principal mudança se refletiu em vários destaques e necessidades, entre eles a aceleração da transição digital dos processos educacionais, repensando as práticas pedagógicas atuais e as futuras.

Contudo, esta necessidade das mudanças educacionais estava intimamente ligada a momentos delicados da vida dos discentes, docentes, corpo administrativo e comunidade educativa, nos anos de 2020 e 2021: a insegurança do desemprego, o medo de contrair o vírus, a preocupação com os entes queridos, o isolamento social, a dificuldade de adaptação do ensino à distância, entre outros.

Indagados em pesquisa sobre os principais impactos da Pandemia em sua vida, obtivemos os seguintes pontos em destaque:

Nº	Quanto ao seu bem-estar para estudar como foram os impactos da pandemia em sua vida?
1ª	Financeiro pessoal (perdeu o emprego/diminuição de salário, etc.).
2ª	Perda de parente ou amigo próximo.
3ª	Contraí COVID-19.
4ª	Financeiro familiar (pai, esposo, perdeu o emprego/diminuição de salário, etc).
5ª	Fui obrigado a mudança de residência.

Fonte: Pesquisa de Satisfação – Ano 2021

Apesar de todas estas preocupações e variantes trabalhadas e consideradas no processo educacional no ano de 2021, o sentido de esperança, ligado intimamente a educação, segundo Paulo Freire, se refletiu em alguns pontos: menor evasão, maior interação, demanda por novos cursos e interesse pela realização dos cursos.

Em especial, a demanda por novos cursos e o interesse na participação reflete o pensamento de estudiosos de várias áreas que afirmam que a formação técnico-profissionalizante assume papel importante para uma retomada da economia pós-pandemia.

Convergente a esta demanda, no primeiro semestre de 2021, o SENAR abre processo seletivo para seus cursos Técnicos, com a ampliação da oferta de curso Técnicos em seu portfólio, com o Curso Técnico em Fruticultura, e ao final do ano, com o Curso Técnico em Zootecnia.

Com 25 vagas disponibilizadas pela Administração Central do SENAR, para preenchimento no Estado, o número de inscritos superou em muito o número de vagas. Faz-se relevante ressaltar

o atendimento da meta de matrículas pertencentes ao público prioritário (60% do público total), formado por produtores rurais, filhos de produtores e colaboradores, confirmando o atendimento das demandas de formação do meio rural fluminense.

Cursos	Polos de Apoio Presencial			
	Barra Mansa		Campos dos Goytacazes	
	Vagas	Público Prioritário	Vagas	Público Prioritário
Curso Técnico em Agronegócio	25	34	25	26
Curso Técnico em Fruticultura	--	--	25	21

Outro indicador importante refere-se à realização das pesquisas de satisfação dos alunos, aplicada em 69% dos estudantes com matrículas ativas no ano de 2021. Um dos pontos iniciais que destacamos é relacionado ao uso de computador em que 99% dos estudantes do Ensino Técnico mostraram familiarizados com a internet e o computador, um diferencial dos estudantes do curso em formato híbrido, mais preparados à necessidade de uso de tecnologias digitais nas ferramentas educacionais.

A evasão no ano de 2021 foi muito positiva, com números inferiores aos outros anos de execução do Curso Técnico do SENAR e segundo o último CENSO EAD, a taxa de evasão para cursos EAD chega até a 50%.

Desta forma, podemos afirmar que a execução dos Cursos Técnicos no ano de 2021, apesar dos desafios impostos pela Pandemia, obteve saldo positivo e perspectiva futura promissora.

Ao final do ano de 2021, é aberto novo Processo Seletivo para os Cursos Técnicos com abertura de vagas para o Curso Técnico em Zootecnia e previsão de retorno ao formato presencial das aulas para março de 2022, condicionado ao acompanhamento das medidas restritivas relacionadas ao combate ao coronavírus.

Formação Inicial e Continuada - Aprendizagem Rural

No ano de 2021, o Programa de Aprendizagem Profissional Rural do SENAR é impactado com as medidas trabalhistas relacionadas para a garantia do emprego e auxílio às empresas em dificuldades financeiras devido a pandemia, que permitiu entre outras medidas a prorrogação dos prazos para o cumprimento das cotas para jovens aprendizes pelos empregadores rurais.

Por lei, toda empresa que tem mais de 07 funcionários é obrigada a fazer a contratação de jovens aprendizes entre 14 e 24 anos vinculados a uma instituição formadora. Ao final do ano de 2021 algumas mudanças na Lei do Aprendiz passam a ser estudadas pelo Governo Federal / Ministério do Trabalho e Emprego em projetos que poderão impactar a sua execução no ano de 2022, entre elas a possibilidade de execução das atividades teóricas e práticas dos Programas de Aprendizagem Profissional rural na modalidade a distância, já liberadas na portaria MTP 1019 de 29 de dezembro de 2021.

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
2. Promover o Desenvolvimento Social do Trabalhador Rural e sua Família	Promoção Social (PS)	Educação da Família Rural
		Qualidade de Vida da Família Rural

O objetivo Estratégico Promover o Desenvolvimento Social do Trabalhador Rural e sua Família, tratado no Macroprocesso: Promoção Social (PS) e nos Projetos Educação da Família Rural e Qualidade de Vida da Família Rural, não obteve resultados relevantes para 2021, devido a suspensão de ações de Promoção Social pela regional desde o exercício anterior, em virtude da pandemia do coronavírus.

Como estratégia para continuidade de atendimento aos produtores rurais, foi criada pela regional as ações de Hora da Saúde, já mencionadas anteriormente, com menor número reduzido de participantes, estrutura diferenciada e abordando temas prioritários de Diabetes e Hipertensão, Cuidados na Terceira Idade e Saúde Bucal.

Prepara Jovem Rural

Em 2021, com o início das atividades relacionadas à linha de ação EAD, o Programa Prepara Jovem Rural – Preparando para o Mercado de Trabalho o Jovem Rural, se insere na nova linha de atuação, sendo estruturado em formato EAD, seguindo metodologia híbrida, com atividades *on-line* e encontros presenciais, mantendo-se o objetivo de auxiliar na difusão e uso de tecnologias digitais, contribuindo no desenvolvimento educacional dos jovens rurais, equalizando as oportunidades do público das áreas rurais, prioritariamente, a inserção dos jovens de 16 a 24 anos, alunos do 2ª e 3ª ano do Ensino Médio, ou egressos, em programas educacionais de capacitação e inclusão no mercado de trabalho, através do seu reconhecimento vocacional e empreendedorismo no campo

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
3. Prestar Assistência Técnica e Gerencial ao Produtor Rural	Assistência Técnica e Gerencial (ATeG)	Mobilização de Produtores Rurais
		Credenciamento de Técnicos de Campo
		Elevação da Renda e da Produtividade por Cadeia Produtiva

O SENAR Rio de Janeiro desenvolve o programa de Assistência Técnica e Gerencial desde o ano de 2016, ampliando a cada exercício a sua capacidade operacional, sempre com foco em manter um atendimento de qualidade ao produtor rural.

A fim de viabilizar a operacionalização da ATeG são necessárias duas ações de prospecção de agentes: Mobilização de Produtores Rurais, público atendido pela ação; e Credenciamento de Técnicos de Campo, profissionais que prestam a Assistência Técnica e Gerencial às propriedades aderentes do programa.

Os indicadores de mobilização de novos produtores assistidos, rotatividade dos produtores e satisfação nas pesquisas comprovam a eficácia do programa uma vez que todas as metas foram alcançadas. Foram mobilizados 229 novos produtores rurais para participarem do programa, aumentando em 100% o número de produtores assistidos em relação ao exercício anterior. Neste ponto vale ainda acrescentar que foi incluída mais uma cadeia produtiva assistida, a fruticultura, completando 05 cadeias, saber: bovinocultura de leite e de corte, cafeicultura e olericultura. Da mesma forma, os indicadores de rotatividade dos produtores (abaixo da média estipulada em 20%, alcançando o resultado de 18,81%) e as pesquisas de satisfação com 100% dos produtores assistidos muito satisfeitos (77,4%) ou satisfeitos (22,6%) com o serviço recebido confirmam a qualidade e solidez do programa, que completou 5 anos de existência neste exercício.

Ainda em relação a mobilização de produtores, duas outras ações são realizadas: dias de campo e reuniões de sensibilização de produtores. Vale ressaltar que desde o ano de 2020, com a necessidade de combate e prevenção ao coronavírus, ambas as atividades sofreram reformulações, sendo realizadas, na medida do possível de maneira *on-line*. Dessa forma, em 2021 não foi realizado nenhum evento de Dia de Campo, evitando aglomerações. Em contrapartida, a regional realizou o Simpósio de Pecuária Leiteira, Intensiva, Eficiente e Sustentável, de forma *on-line*, abordando importantes temas da bovinocultura de leite, principal cadeia produtiva assistida pela ATeG.

As reuniões de sensibilização foram realizadas ao longo do exercício, sempre atendendo a demanda do produtor rural quanto a necessidade de entrada no Programa. Foram realizadas 06 reuniões de sensibilização de produtores, atingindo a meta proposta.

A fim de acompanhar o crescimento do número de propriedades assistidas, a regional mantém em aberto o processo de credenciamento de técnicos de campo, no qual dois indicadores são essenciais para a eficácia dos trabalhos: o percentual de novos técnicos credenciados, que atingiu um aumento de 52%; e a baixa taxa de evasão do curso de metodologia de ATeG (realizado em EAD), essencial na preparação do técnico para o início dos trabalhos, que teve uma taxa de 8,33% de evasão (com apenas 01 técnico evadido do curso).

Ademais o programa tem por objetivo final a Elevação da Renda do Produtor Rural e da Produtividade por Cadeia Produtiva, promovendo a evolução socioeconômica dos produtores, suas famílias e comunidade e o desenvolvimento sustentável.

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
4. Zelar pela Segurança e Saúde Alimentar	Programas Especiais (PE)	Monitoria da Qualidade do Leite
		Práticas Seguras na Aplicação de Produtos Fitossanitários
		Boas Práticas na Agroindústria

O objetivo estratégico – Zelar pela Segurança e Saúde Alimentar é tratado no Macroprocesso: Programas Especiais e nos Projetos: Monitoria da Qualidade do leite; Práticas Seguras na Aplicação de Produtos Fitossanitários e Boas Práticas na Agroindústria e serão descritos de forma resumida em sequência:

Monitoria da Qualidade do Leite, com objetivo de verificar o nível de conformidade das propriedades rurais com a Instrução Normativa 76 e 77 do Ministério da Agricultura e Pecuária, que orienta sobre a produção de leite com qualidade. O Programa é dividido em dois momentos e com intervalos de até 60 dias, durante as visitas, produtores e trabalhadores rurais são orientados sobre os procedimentos para obtenção de leite com qualidade, tais como higiene e limpeza do ordenhador, limpeza do úbere, pré e pós *dipping*, teste de caneca de fundo preto, além de regulagem de equipamentos, lavagem e sanitização de equipamentos e utensílios. No exercício de 2021, foram 361 propriedades rurais atendidas com as duas visitas do Programa (*Checklist* e Monitoramento). No intervalo entre as visitas, 64% produtores atenderam completamente os parâmetros exigidos pela IN 77 com Contagem de Padrão em Placas abaixo de 300 mil UFC/mL.

Em um desdobramento do Programa de Monitoria da Qualidade do Leite desenvolvemos a Consultoria de Controle de Mastite e Redução de CCS (Contagem de Células Somáticas). Neste atendimento, composto por 04 visitas com intervalos mensais, a propriedade visitada tem um diagnóstico completo dos fatores que influenciam no aumento de casos de mastite e resultados constantemente acima dos padrões estabelecidos pela IN 77 de 500 mil CCS/mL, nas demais visitas denominadas de controle, são estabelecidas as mudanças de rotina de manejo das vacas e ordenha, além de protocolos mais eficientes para tratamento de vacas secas, etc.

Além disso, 20 propriedades rurais participaram da Consultoria e vinham seguindo as orientações e recomendações dos técnicos do SENAR-AR/RJ, obtendo uma melhora nos resultados das análises do leite. Durante o Programa, 31 participantes receberam orientações durante as visitas.

O Programa Práticas Seguras no Uso de Produtos Fitossanitários tem como objetivo principal mensurar o nível de conformidade das propriedades rurais da agricultura convencional (agricultura convencional é o manejo para plantações de larga escala, com foco no aumento de produtividade por área, utilizando-se de máquinas e insumos, tais como fertilizantes e agrotóxicos), no que tange a legislação ambiental e a norma de segurança e saúde dos trabalhos sobre o uso de agrotóxicos.

Durante o exercício 773 propriedades rurais receberam os técnicos do SENAR-AR/RJ, que além de verificar o nível de conformidade em relação a legislação, recebem orientações pertinentes quanto a aquisição, transporte, armazenamento de produtos, uso de EPI, calibragem de equipamentos, aplicação do produto, tríplice lavagem e devolução de embalagens, etc.

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
5. Desenvolver Liderança e Empreendedorismo	Programas Especiais (PE)	Liderança e Empreendedorismo com Foco nos Jovens
		Mulheres em Campo
		Negócio Certo Rural

O projeto liderança e empreendedorismo com foco nos jovens tem por objetivo medir o percentual de participação de jovens (até 30 anos) nas ações do SENAR-AR/RJ. O número de jovens responsáveis pelo estabelecimento, apesar de pouco representativo nas estatísticas

oficias demonstra a atenção que o SENAR-AR/RJ precisa dedicar a este público específico, pois sua permanência na atividade será a sustentação do setor nos próximos anos.

Neste sentido, o SENAR Rio de Janeiro vem trabalhando sobre o levantamento do quantitativo de jovens (participantes com até 30 anos de idade) em seus programas de liderança e empreendedorismo. Observando a totalidade dos participantes nos cursos e FPR ofertados pelo SENAR Rio a média de jovens participantes é de 12%, sendo que nos programas específicos de empreendedorismo e liderança (Negócio Centro Rural e Mulheres em Campo) houve um crescimento do indicador a cada trimestre, alcançando 19,5% de participação de jovens no último trimestre, quantitativo muito próximo a meta estabelecida para o exercício, que correspondia a 20% do quantitativo geral de participantes das ações.

O Programa Especial Negócio Certo Rural abarcado no objetivo estratégico Desenvolver Liderança e Empreendedorismo tem por finalidade fomentar o sentimento de empreendedorismo no meio rural, independente de sexo, idade ou condição social. Esta vertente é cada vez mais crescente à medida que se faz necessário promover o desenvolvimento das propriedades rurais, através da implementação de novos modelos de negócio, mudança nas estratégias de mercado, análise dos riscos e o gerenciamento das pessoas e equipes que trabalham nestas propriedades, promovendo o engajamento e conseqüentemente, melhoria na produtividade.

Em julho de 2021 foi encerrado o Convênio Negócio Certo Rural com o SEBRAE, havendo o levantamento de 10 casos de sucesso, previstos no Plano de Trabalho em questão. Considerando o total de propriedades cadastradas no programa, que receberam a consultoria em loco ao final dos módulos (91 propriedades), o quantitativo de casos de sucesso apurados foi de 7%, ficando aquém da meta estipulada para o exercício.

Em referência ao público feminino, ainda com pouca representação no âmbito rural, o Programa Especial Mulheres em Campo, tem como objetivo desenvolver competências de empreendedorismo e gestão, visando ao desenvolvimento pessoal e da propriedade rural, buscando mudar este cenário através do conhecimento e empoderamento das mulheres no gerenciamento de propriedades rurais.

O levantamento de casos de sucesso em relação a este programa em específico encontrou, no exercício de 2021, alguns impasses operacionais, tendo em vista que nos dois primeiros trimestres não foram realizadas turmas devido a necessidade de confecção de material específico, personalizado para execução das turmas. Nos dois últimos trimestres foram realizadas apenas 8 turmas, sendo 02 no terceiro trimestre, contando com 16 participantes e 6 no quarto trimestre, contando com o quantitativo de 39 participantes, que concluíram sua participação no programa entre os meses de novembro e dezembro, não havendo tempo hábil para aplicação dos conhecimentos e conseqüentemente levantamento de casos de sucesso.

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
6. Aprimorar o Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação das Ações Anuais	Estratégias Educacionais	Metodologia de Planejamento Anual de Trabalho
		Inovações Tecnológicas
		Supervisão em 3 Etapas

O objetivo: Aprimorar o Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação das Ações Anuais, tratado no macroprocesso Estratégias Educacionais englobou os objetivos táticos de Metodologia de Planejamento Anual de Trabalho; Inovações Tecnológicas e a Supervisão em 3 Etapas, sendo o primeiro e o terceiro, processos de trabalho existentes, porém, em fase de aprimoramento, não havendo resultado significativos no exercício.

O Projeto Inovações Tecnológicas, sob responsabilidade do Departamento de Inovação e Conhecimento, tem o desenvolvimento de oferta educativa nas modalidades a distância e híbrida. Os resultados obtidos no exercício de 2021 referem-se à realização de dois eventos classificados como "Outras Atividades" *on-line*. O primeiro refere-se à participação do Senar Rio de Janeiro no evento Click Empreendedor - Mulheres de Negócio, promovido pelo SEBRAE, com proposição de duas oficinas: Kokedama e Terrário aberto e fechado e 02 vídeos de depoimentos de mulheres empreendedoras no Agro. E o segundo, a execução do "Simpósio de Pecuária Leiteira Intensiva, Eficiente e Sustentável, evento 100% *on-line* com inscrições e certificações pela plataforma EAD SENAR Rio.

Outra meta deste objetivo estratégico refere-se à estruturação do núcleo básico com a sistemática do ensino híbrido, que foi 100% concluída no exercício de 2021, com a inserção das disciplinas na plataforma e tem início de programação previsto para o ano de 2022 juntamente aos sindicatos rurais para execução dos momentos presenciais. São resultados desta meta os seguintes cursos inseridos na plataforma: Matemática Aplicada ao Cotidiano, Informática do dia a dia e Comunicação, Linguagem e Expressão.

Quanto as novas ofertas de cursos da plataforma EAD a meta proposta foi integralmente cumprida, com o lançamento de quatro cursos completos de atendimento as demandas do público do meio rural, a saber: Turismo Rural, Saúde e Segurança do Trabalhador Rural, Horticultura Orgânica e Planejamento de Hortaliças. Para o ano de 2022 o Senar Rio de Janeiro está em fase de modelagem inicial de mais 11 cursos em EAD.

Ensino Formal

As significativas mudanças ocorridas na execução do processo educacional dos cursos técnicos no ano de 2020 e 2021 promoveram um diferencial na capacitação dos agentes, sendo um desafio motivar, inspirar e propiciar resultados, apesar das diversas adversidades enfrentadas.

De forma a acompanhar estas transformações, foi imprescindível o acompanhamento dos gestores a fim de aprimorar e requalificar os agentes educacionais para que pudessem maximizar seu potencial na posição exigida, assumindo novas tarefas ou recriando novas formas de execução.

Aproveitando-se da facilidade de reuniões *on-line* e o grande número de prestadores de serviço em *home office*, com maior disponibilidade, foi possível acompanhamento dos profissionais em todas as etapas educativas desempenhadas, evitando perda de resultados e focada no desempenho da equipe.

Principais atividades realizadas no Apoio e formação dos agentes:

Atividades de Apoio e Formação dos Agentes:
Curso <i>on-line</i> : Atualização no uso do SIGE – Sistema Integrado de Gestão Educacional, uso do AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem) e programação das ferramentas <i>on-line</i> – semestral;
Reuniões semestrais de planejamento das atividades;
Acompanhamento do desenvolvimento de Plano didático e Plano de aula do conjunto de atividades a serem executadas na Unidade Curricular;
Monitoramento das atividade <i>on-line</i> no AVA (fórum, AVA, chats, atividades pontuadas, etc (atividades síncronas e assíncronas);
Acompanhamento das aulas ao vivo das UCs (Unidades Curriculares do semestre) - atividade síncrona;
Aplicação de Pesquisa de satisfação nas aulas ao vivo das UCs;
<i>Feedback</i> da atuação do Tutor Mediador presencial na execução <i>on-line</i> das atividades;
Atendimento <i>on-line</i> (WhatsApp) - duvidas, informe de calendário, avisos importantes, etc;
Acompanhamento e monitoramento da distribuição de material didático pelos agentes administrativos dos Polos de apoio Presencial e envio aos alunos, evitando o deslocamento em momento de pandemia;
Supervisão <i>on-line</i> e atendimento na emissão <i>on-line</i> dos documentos junto a secretaria dos Polos de Apoio Presencial;
Reunião <i>on-line</i> semestral de alinhamento dos procedimentos com a equipe administrativa dos polos de Apoio Presencial;
Informes sobre processos didáticos, cronogramas, seleção de tutoria e acompanhamento das aulas aos Coordenadores dos Polos de Apoio Presencial.

Fonte: Elaboração própria.

No ano de 2021 houve a ampliação do credenciamento de Prestadores de Serviço devido a abertura do Curso Técnico de Fruticultura, sendo necessário formação específica de profissionais para atuação como tutores presenciais.

A equipe administrativa dos Polos de Apoio Administrativo, com vínculos com os Parceiros Sindicatos Rurais, passou por mudanças devido a entrada em vigor de regimes trabalhistas especiais durante a pandemia do coronavírus como antecipação de férias, concessão de férias coletivas, teletrabalho, suspensão de contrato de trabalho, etc. Sendo imprescindível o acompanhamento permanente dos gestores na formação e capacitação dos agentes em atendimento provisório para que as atividades administrativas do curso não sofressem impacto.

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
1. Atrair e Reter Talentos	Agentes Parceiros	Ampliação e Capacitação da Rede de Agentes Parceiros
	Equipe Interna	Avaliação de Desempenho da Equipe Interna
		Mapeamento e Desenvolvimento de Competências da Equipe Interna

Atrair e Reter Talentos

O objetivo estratégico Atrair e Reter Talentos possui 2 macroprocessos definidos: Agentes Parceiros da Atividade Fim e Equipe Interna.

Em Agentes Parceiros, definiu-se o Plano Tático Ampliação e Capacitação da Rede de Agentes Parceiros da Atividade Fim como principal projeto a ser desenvolvido. Para efeito deste objetivo o foco é direcionado aos agentes externos, incluindo instrutores, mobilizadores, técnicos de campo e tutores do ensino presencial.

O Macroprocesso Equipe Interna pretende estimular o desenvolvimento do corpo profissional mantendo-o comprometido, motivado e com competências voltadas à inovação e à obtenção de resultados, sendo a Gerência Administrativa e Financeira responsável pelo desenvolvimento das iniciativas subdivididas nos projetos Avaliação de Desempenho da Equipe Interna e Mapeamento e Desenvolvimento de Competências da Equipe Interna.

O objetivo estratégico atrair e reter talentos tem como um de seus objetivos a ampliação e a capacitação da rede de agentes parceiros. Este, por sua vez, se desdobra em três ações: capacitações em ferramentas educacionais remotas dos agentes de FIC e Educação Formal; capacitações na plataforma sapiência para agentes externos e capacitações tecnológicas para técnicos de campo.

A capacitação na plataforma sapiência foi ofertada para os seguintes agentes externos: técnicos de campo, mobilizadores, instrutores e tutores. Para cada grupo de agentes específico foi ofertado um grupamento de cursos específicos que visou atender as demandas e especificidades da prestação de serviço daquele agente para o SENAR Rio de Janeiro. No total foram concluídos 09 cursos e capacitados 06 agentes, evidenciando uma baixa adesão deste público ao formato de cursos EAD e conseqüentemente não atendendo a meta prevista de 25% dos agentes inscritos. Tal resultado impactará diretamente nas ações da regional em relação a capacitação de seus prestadores de serviço, fazendo-se necessária a revisão das estratégias de oferta, operacionalização e acompanhamento dos cursos para tais segmentos.

Por fim, a última ação do objetivo estratégico atrair e reter talentos refere-se a oferta de capacitações tecnológicas para técnicos de campo do Programa de Assistência Técnica e Gerencial. No exercício de 2021 foram ofertados os seguintes cursos presenciais: Autocad e GPS (24 horas); Projeto de Irrigação por Aspersão (24 horas); Aplicação de Herbicida (24 horas); Qualidade do Leite (16 horas). Além destes foi ainda realizado um curso EAD, denominado “A Moderna Cafeicultura de Montanha”. Do total de 31 técnicos de campo credenciados, 30 foram capacitados nos cursos da sua área específica de atuação, superando a meta estabelecida no

Planejamento Estratégico, uma vez que este objetivava capacitar 25% dos técnicos, atingido a totalidade de 96,77% dos mesmos.

Avaliação de Desempenho da Equipe Interna e Mapeamento e Desenvolvimento de Competências da Equipe Interna

O programa de avaliação de desempenho foi implantado em 2018 e visa a melhoria do rendimento profissional e maior comprometimento com a instituição, permitindo maximizar o aperfeiçoamento profissional, tornando claros os pontos de carência e de excelência e os esclarecimentos sobre as competências técnicas e comportamentais esperadas por seus gestores e colegas no que se refere ao seu desempenho profissional.

Com base nos resultados individuais, é realizado o feedback a cada colaborador, apresentando a visão do gestor sobre suas potencialidades e necessidades de melhoria. Dessa forma, houve avanços em relação às metas setoriais, individuais de desempenho e desenvolvimento, um melhor entendimento dos colaboradores sobre a importância desse processo para uma melhoria contínua das suas atividades, bem como o aperfeiçoamento e inovação nos processos, além do desenvolvimento pessoal de cada colaborador. Todos esses resultados foram mensurados, conforme determinação e critérios estabelecidos em política de avaliação de desempenho.

O ciclo de avaliação de desempenho referente ao exercício de 2021 será realizado em 2022. A meta para a avaliação de desempenho da equipe está estipulada em 80%, no exercício de 2020 obtivemos o excelente resultado 80 %.

Havia a previsão de realizar a Pesquisa de Clima em 2021 através de uma parceria com o Senar Central, porém a pesquisa foi reagendada para 2022 juntamente com a realização de um estudo da força de trabalho e abertura de processo seletivo para o suprimento das vagas em aberto.

No Mapeamento e Desenvolvimento de Competências da Equipe Interna, a meta de cinco funcionários capacitados em competências específicas, em 2021 seis funcionários foram capacitados, atingindo um percentual de 120%.

Em análise dos funcionários com Suporte de Desenvolvimento de Carreira, a meta estabelecida é de pelo menos um funcionário atendido. O Projeto prevê os funcionários atendidos pelo PROGE – Programa de Apoio a Graduação e Especialização. Em 2021, dois funcionários participaram do programa e concluíram os cursos de especialização em MBA em Marketing Digital e Comunicação Online e Pós-Graduação em Pedagogia, atingindo um resultado de 200% da meta.

Dentro ainda do Desenvolvimento de Competências da Equipe Interna tínhamos a meta de realizar dois treinamentos *in company*. Em 2021 foi ofertado 4 trilhas que juntas compunham uma carga horária aproximada de 12:00 horas/aula. Dos 20 funcionários 17 participaram, somando de mais de 104:00 horas/aula, atingindo assim um resultado de 200% da meta.

Avaliação de Desempenho da Equipe Interna e Mapeamento e Desenvolvimento de Competências da Equipe Interna			
	Meta	Executado	Execução (%)
Resultado Positivo na Avaliação de Clima Organizacional Referente ao SENAR	80%	0%	0%
Resultado Positivo na Avaliação de Desempenho da Equipe	80%	80%	100%
Funcionários Capacitados em Competências Específicas	05	06	120%
Funcionários Com Suporte de Desenvolvimento de Carreira	01	02	200%
Capacitação <i>in company</i> Prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional	02	04	200%

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
1. Fortalecer Parcerias Estratégicas	Parcerias Fortes	Acompanhamento Sindical
		Planejamento Estratégico dos Parceiros

O objetivo estratégico Fortalecer Parcerias Estratégicas tem por objetivo oferecer suporte aos principais parceiros do SENAR Rio de Janeiro, os Sindicatos Rurais Patronais, que tem sua relação com a regional estabelecida pelos Termos de Cooperação Técnica.

O primeiro projeto consiste no acompanhamento sindical e envolve atividades como: assessorias documentais dos processos eleitorais dos sindicatos ativos, bem como o monitoramento da regularidade com o Ministério do Trabalho e Previdência e Ministério da Economia. Ambos os projetos possuíam como meta o atendimento dos 21 sindicatos rurais patronais ativos com Termo de Cooperação assinado com o SENAR Rio de Janeiro no exercício de 2021. A meta de assessoria documental dos processos eleitorais foi 100% alcançada, sendo que a segunda meta, monitoramento da regularidade com o Ministério do Trabalho e Previdência e Ministério da Economia, obteve alcance de 90% (pois as atualizações são feitas de acordo com o processo eleitoral realizado e se o Sindicato tem seu certificado digital válido para tal atualização. No caso, foram atualizados 19 Sindicatos no total).

Outro projeto deste objetivo estratégico consiste na elaboração do Planejamento Estratégico dos Parceiros e tem por objetivo fortalecer a estrutura sindical em suas bases de atuação por meio da elaboração do Planejamento Estratégico de 25 sindicatos rurais.

No ano de 2021 foi apresentado o planejamento das ações e prorrogado o prazo de apresentação das ações para o exercício de 2022.

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
2. Aprimorar os Processos de Gestão	Gestão de Processos	Mapeamento dos Processos Internos
	Gestão da Informação	Atualização da Infraestrutura
		Segurança da Informação
Gestão de Riscos	Riscos nas Tomadas de Decisão	

Aprimorar os Processos de Gestão.

O objetivo estratégico Aprimorar os Processos de Gestão é composto pelos Programas Gestão de Processos, Gestão da Informação e Gestão de Riscos e seus respectivos projetos Mapeamento dos Processos Internos, Atualização da Infraestrutura, Segurança da Informação e Riscos nas Tomadas de Decisão.

Durante a atualização do Planejamento Estratégico para 2021, os projetos ligados aos processos internos e a gestão de riscos foram mantidos visando o seu aperfeiçoamento e destacou-se a necessidade da atualização do projeto Gestão da Informação para focar em infraestrutura e fortalecimento da segurança da informação criando-se seus respectivos projetos.

Programa Gestão de Processos.

- Projeto Mapeamento dos Processos Internos.

A conclusão do Mapeamento dos Processos Internos foi realizada considerando todos os processos apresentados para análise ou identificados durante a execução das tarefas na regional. Os processos apontados foram 100% mapeados e agregou-se valor a esse projeto com a criação dos Planos de Ação ligados aos projetos do Planejamento Estratégico (41 documentos) e os Planos de Ação ligados às rotinas de trabalho (145 documentos).

O intuito desse maior detalhamento dos processos vinculando agentes envolvidos, prazos, evolução e resultados é apresentar uma gestão de processos mais completa e eficiente servindo de base para monitoramento e tomada de decisão das lideranças da regional.

Programa Gestão de Riscos.

- Projeto Riscos nas Tomadas de Decisão.

O projeto relacionado a gestão de riscos está em evolução para a aplicação da ferramenta de Matriz de Riscos de aplicação no exercício de 2022 disponibilizado pelo SENAR Central. Não houve aplicação sistemática embora a ponderação dos riscos na tomada de decisão faça parte da rotina das lideranças e tenha sido aplicada em reuniões do Planejamento Estratégico e demais pautas.

O objetivo não foi alcançado em sua totalidade considerando a aplicação sistemática embora todos os processos que foram mapeados possuem a análise dos riscos em seu escopo. A cultura de analisar os riscos nas tomadas de decisão é presente na regional faltando a padronização e uma aplicação sistemática rotineira considerando a diversidade das atividades multidisciplinar da organização e de uma equipe enxuta de colaboradores.

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
3. Fortalecer a Marca	Comunicação Institucional	Feiras e Eventos
		Imagem Institucional: Impacto e Representatividade
		Comunicação Interna

Fortalecer a Marca

No objetivo estratégico: Fortalecer a Marca, foi definido o Macroprocesso Comunicação Institucional. Para consecução do objetivo, foram atribuídas metas aos projetos Feiras e Eventos; Imagem Institucional: Impacto e Representatividade e Comunicação Interna

De modo geral, foram definidas como metas a participação em eventos e feiras, a criação de campanhas para mídias tradicionais, a capacitação de instrutores e técnicos para a criação de conteúdo/pautas e a elaboração de campanhas e pautas da instituição e/ou parceiros, visando o fortalecimento da imagem do SENAR Rio de Janeiro nas redes sociais, blog e site, visto que são as maiores fontes de divulgação da instituição.

A comunicação continua priorizando o contato com o público externo através das redes sociais, blog, site e a partir de 2021, o WhatsApp. Deve-se levar em consideração que mais de 40% do público tem entre 25 a 34 anos de idade.

A participação em feiras/eventos não pôde ser realizada em sua totalidade, em razão da pandemia do coronavírus. Houve a participação no evento Green Rio, realizado de forma híbrida no mês de novembro, com foco de sua abordagem na sustentabilidade e bioeconomia. Além do espaço físico para divulgação presencial, foi disponibilizada uma área virtual para palestras, perfil do expositor e espaço para a divulgação de serviços / produtos. No *showcase* do SENAR foram destacadas: a Formação Técnica, a Assistência Técnica e Gerencial, a Formação Profissional Rural, Plataforma EAD, Faculdade CNA e Arrecadação. Ainda em novembro, foi realizado, de forma virtual, o Simpósio de Pecuária Leiteira Intensiva, Eficiente e Sustentável, com palestras de profissionais da área e conteúdo extra, disponibilizados ao vivo e através do *YouTube*, Plataforma EAD e *Hotsite* de eventos.

Dentro do que foi planejado, a regional realizou a criação de campanhas a partir do Curso Técnico em Agronegócio, Fruticultura e Zootecnia, Plataforma EAD, Campo que Aquece (campanha que consiste na coleta de roupas de frio para doação a instituição “Um por todos, todos por muitos”, que distribui para moradores de rua), ações de Formação Profissional Rural, Credenciamento para tutoria e técnicos de campo ATeG e datas comemorativas.

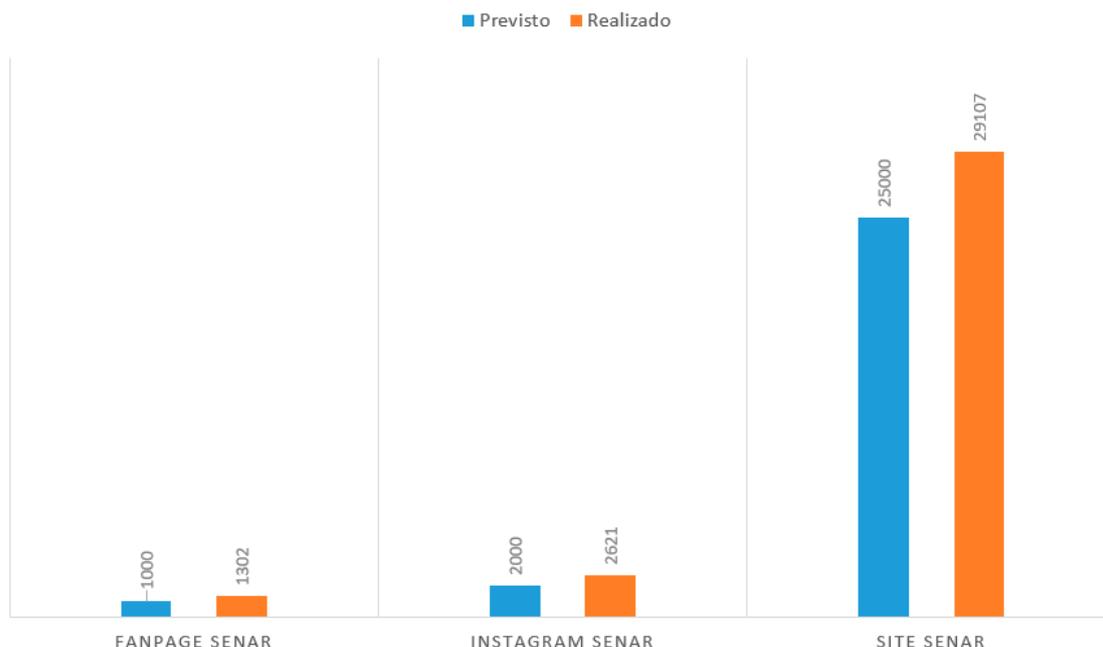
A capacitação dos técnicos e instrutores para a criação de conteúdo foi adiada para 2022, sendo a execução programada para realização em formato virtual, através de atividades síncronas (aulas ao vivo, através da Plataforma Zoom)

Através de nossas redes sociais (*Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn e Twitter*) e blog, foi possível dar continuidade ao fortalecimento da marca. Com as atividades presenciais retornado gradativamente, seguindo os protocolos de higiene e segurança, foi dada continuidade na

criação, publicação e divulgação de peças publicitárias e matérias próprias e/ou de parceiros para o dimensionamento da marca SENAR Rio de Janeiro.

No período foram obtidos mais de 29.000 acessos ao blog e mais de 117.000 pessoas atingidas em nossas redes sociais (de forma direta e indireta). Em relação ao número de seguidores, tivemos um aumento aproximado de 24% no Facebook e no Instagram, canais mais utilizados e de maior engajamento.

SENAR - NÚMERO DE USUÁRIOS POR CANAIS DA INTERNET 2021



Fonte: Facebook, Instagram e controles internos da Assessoria de Comunicação

Para medir a evolução do desafio institucional de aprimorar a cultura de comunicação interna e externa, utiliza-se um indicador simples sobre o número de usuários visitantes dividido por participantes em cada veículo de comunicação, através da internet, tendo como referência a projeção do alcance no ano de 2020.



Fonte: Google Analytics SENAR-AR/RJ.

Analisando diretamente o relatório analítico do site www.senar-rio.c no período de janeiro e dezembro de 2021, observa-se que 19.017 novos usuários foram identificados. Desses usuários, houve um retorno de cerca de 0,97% usuários ao site, sendo realizadas 29.107 sessões[1],

gerando a média de sessões por usuário de 1,52,de, totalizando 55.535 visualizações de página, ou seja, acessos a conteúdos diversos do site. Cada sessão teve em média 1,91 páginas visitadas e cada sessão teve duração média de 1 minuto e segundos. A taxa de rejeição[2] registrada no período foi de 67,35%.

Para o alcance do objetivo estratégico Fortalecer a Marca, foram identificados em 2021 planos de ação que estabeleçam rotinas para a Assessoria de Comunicação e a medição dos resultados e interação com parceiros (instrutores, mobilizadores, supervisores, técnicos de campo e conveniados).

Plano Tático	Meta	Executado	Execução (%)
Participações em Feiras e Eventos	03	02	66%
Exposição Feiras e Eventos do Setor Contábil	01	03	300%
Pessoas Atingidas pelas Redes Sociais do SENAR	1.000	117.612	11.761%
Acessos ao Portal / Blog da Regional	25.000	29.107	116%
Acessos Recorrentes ao Portal da Regional	1.500	2.655	177%
Peças com Conteúdo	48	127	264%
Pautas Válidas Produzidas	12	51	425%
Campanhas com Conteúdo para Mídias Tradicionais (TV, Imprensa e Rádio) com Foco no Interior do Estado	06	07	116%
Engajamento total (Curtidas e Compartilhamentos)	2.000	11.495	574%
Oficina de Criação de Conteúdo para os Instrutores	01	00	0%
Instrutores e Técnicos de Campo com a Capacitação para Criação de Conteúdo	50%	0%	0%

Fonte: Ferramentas de controle da regional

A produção de conteúdo continua sendo um desafio, pois o maior número de pautas é gerado pelos parceiros, sendo a instituição conveniada, o instrutor e o mobilizador os agentes que sugerem casos de sucesso e/ou a publicação de eventos e agenda. A suspensão das atividades presenciais devido à pandemia do coronavírus acarretou na queda de pautas, e por consequência, a queda nos resultados. Em contrapartida, a criação de novos projetos / campanhas como a Plataforma EAD (cursos gratuitos *on-line*) e Campo que Aquece (campanha do agasalho) e Formação Profissional Rural (portfólio de ações) nos possibilitou um ganho de visibilidade e interação com o público-alvo, o que deve ser melhor trabalhado em 2022.

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

Aplicação de Recursos

Diante dos desafios e mudanças no mundo digital, continua sendo de extrema importância intensificar a presença do SENAR-AR/RJ e dos produtores no mundo digital. Além dos canais tradicionais, as mídias digitais se mostram como grandes potências comunicacionais, de grande abrangência, velocidade e eficiência na disseminação de conteúdo.

As novas formas de interação e a apresentação dos resultados obtidos ainda são as melhores maneiras de aproximação do público com a instituição.

Os resultados não foram considerados satisfatórios, visto que parte do que foi planejado não pôde ser executado. A criação de dois projetos/campanhas (Webinários e Sou + SENAR Rio) foi primordial para que alguns dos resultados fossem obtidos.

Para melhorar os resultados em 2022, é necessário intensificar os projetos em andamento, buscando novas estratégias que se adequem ao cenário atualmente vivido no Estado e país.

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
1. Garantir a Sustentabilidade em Todos os Pilares	Orçamento e Custos	Integração das Áreas na Gestão Orçamentária
		Controle de Custos
	Cultura Organizacional	Consumo Consciente de Recursos
		Agenda Sustentável

Garantir Sustentabilidade

A Integração das Áreas na Gestão Orçamentária, Controle de Custos e Cultura Organizacional Sustentável, são os projetos deste objetivo estratégico, que tem suas ações sob a responsabilidade da Gerência Administrativa Financeira.

Apesar do Senar Rio de Janeiro não possuir normativo específico para esse fim, vem adotando algumas práticas e métodos administrativos visando uma gestão ambiental sustentável e consciente, com o objetivo de reduzir o impacto em suas atividades e que contribuem para o uso racional dos recursos.

O Objetivo Estratégico Garantir a Sustentabilidade se divide em dois macroprocessos: Orçamentos e Custos e Cultura Organizacional. O macroprocesso Orçamentos e Custos possui dois projetos: Integração das Áreas na Gestão Orçamentária, que prevê reuniões trimestrais para monitoramento orçamentário e Controle de Custos que busca um melhor controle e redução dos custos com materiais de consumo e prestação de serviços. O macroprocesso Cultura Organizacional Sustentável com dois projetos se divide em Consumo Consciente de Recursos e Agenda Sustentável.

Não houve previsão orçamentária para a execução do objetivo estratégico Garantir a Sustentabilidade. As metas estão relacionadas a redução e uso consciente dos recursos, o que com certeza gera uma redução das despesas.

No comparativo do ano de 2021 com 2020, obtivemos um aumento no material de consumo. Vale salientar, porém, que no ano de 2020, devido aos procedimentos relacionados a pandemia, houve a suspensão das atividades presenciais durante o período de três meses, em que as atividades dos departamentos estiveram em sistema de teletrabalho, e após o período, um retorno gradual dos colaboradores. Em 2021, houve o retorno em sua totalidade dos colaboradores às atividades presenciais, inclusive com aumento da equipe. O comparativo usou como base o exercício de 2019.

Conforme é possível ver na evidência, se compararmos os anos de 2021 com 2019 (dois anos com todos os funcionários no escritório) houve uma redução de 11% no material de consumo e 20% de redução em insumo de descartáveis.

Material de Consumo				
Descrição	Ano		Diferença	
	2019	2021	R\$	%
Material de Copa, Cama, Mesa, Cozinha e Vestuário	R\$ 7.767,09	R\$ 8.224,72	R\$ 457,63	6%
Materiais Instrucionais	R\$ 18.874,92	R\$ 3.184,50	- R\$ 15.690,42	-83%
Material de Expediente	R\$ 5.302,83	R\$ 8.978,79	R\$ 3.675,96	69%
Material de Informática	R\$ 21.570,12	R\$ 25.376,59	R\$ 3.806,47	18%
Material Institucional	R\$ 8.692,64	R\$ 9.590,80	R\$ R\$ 898,16	10%
Total	R\$ 62.207,60	R\$ 55.355,40	6.852,20	-11%

Fonte: Ferramenta de Controle da Regional.

Insumos descartáveis				
Descrição	Ano		Variação	Variação %
	2019	2021		
Copo para água	R\$ 151,80	R\$ 116,69	- R\$ 35,11	-23,13%
Papel Higiénico	R\$ 1.080,00	R\$ 2.061,59	R\$ 981,59	90,89%
Papel Toalha	R\$ 2.520,00	R\$ 2.278,19	- R\$ 241,81	-9,60%
Protetor Assento Sanitário	R\$ 231,00	49,45	- R\$ 181,55	-78,59%
Refil Saco Absorvente	-	R\$ 60,58	R\$ 60,58	#DIV/0!
Total	R\$ 3.982,80	R\$ 4.566,50	R\$ 583,70	-20%

Fonte: Ferramenta de Controle da Regional.

Plano Tático	Meta	Executado	Execução (%)
Reuniões Trimestrais Para Monitoramento Orçamentário	04	04	100%
Redução de Despesas Com Material de Consumo Com Base no Mapa de Custos	2,5%	11%	440%
Redução do Volume de Impressões e Cópias de Documentos Com Base no Mapa de Custos	05%	+30%	00%
Redução do Volume de Insumos Descartáveis Com Base no Mapa de Custos	2,5%	20%	800%

Eventos Corporativos Internos	02	01	50%
Campanhas de Conscientização Externa	02	01	50%

Objetivos Estratégicos	Programas (Macro Processo)	Projetos (Objetivo Tático)
2. Aprimorar Arrecadação	Arrecadação	Ações de Arrecadação
	Capacitação de Agentes	Capacitação e Integração de Agentes
		Cidadania Rural

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

As atividades podem ainda ser subsidiadas por parcerias e convênios firmados com outras instituições públicas e privadas. Os eventos educativos do SENAR são oferecidos ao público de forma inteiramente gratuita.

As metas propostas englobam planejar e viabilizar a eficiência na arrecadação de recursos ao SENAR-AR/RJ, através da disseminação de conhecimento e informações quanto à aplicação dos recursos e cumprimento da legalidade, garantindo a sustentabilidade da instituição.

Estas são as diretrizes deste objetivo estratégico, que tem suas ações sob a responsabilidade da Gerência Administrativa e Financeira.

O Objetivo Estratégico Aprimorar a Arrecadação, se divide em dois macroprocessos: Arrecadação e Capacitação de Agentes. O Macroprocesso Arrecadação se desdobra no Plano Tático Ações de Arrecadação, que tem foco direto no aumento da arrecadação da administração regional e contempla ações de acompanhamento e orientação diretamente junto ao contribuinte. O Macroprocesso Capacitação de Agentes, com dois planos táticos ativos, se desdobram em Capacitação e Integração de Agentes (Atendentes de Sindicatos Rurais) e Projeto Cidadania Rural, iniciativa do SENAR Administração Central para orientar e capacitar profissionais da contabilidade sobre Legislação Previdenciária Rural.

Em função da permanência da pandemia do coronavírus, ainda tivemos ações com foco em arrecadação realizadas através de webinários, reuniões *on-line*, contatos telefônicos e envio de informes via *e-mail*. Mas já iniciamos a partir de fevereiro, visitas presenciais aos contribuintes, garantindo acesso a informação e orientação.

O indicador utilizado para medir o desempenho do Plano Tático Ações de Arrecadação - Macroprocesso Arrecadação é o Faturamento Bruto da Arrecadação. Observamos que a Arrecadação Bruta do SENAR teve um aumento de 58,27% em relação ao ano anterior, ocasionada por registros de aumento em todos os meses do ano, um caso bem atípico.

Nos Planos Táticos Capacitação e Integração de Agentes (Atendentes de Sindicatos Rurais) e Projeto Cidadania Rural, os indicadores utilizados foram Capacitação de Agentes por Sindicato e

Realização de Eventos de Orientação e Capacitação de Legislação Tributária Rural, e-Social e EFD Reinf a Empresas, Contadores e Parceiros.

Durante o exercício de 2021, e mesmo com a continuidade da pandemia do coronavírus, a regional utilizou a estratégia de reuniões presenciais para promover a disseminação de informação sobre Legislação Previdenciária Rural. Foram realizados um total de 12 eventos de Divulgação da Legislação Previdenciária e a implantação do e-Social, com participantes entre contadores, servidores federais, gerentes administrativos e produtores rurais.

Dos eventos realizados destacam-se abaixo as principais atividades e os diferentes enfoques relacionados ao Tema da Legislação Previdenciária e a implantação do e-Social.

Atividades de Legislação Previdenciária e a implantação do e-Social

Parceiro	Público	Enfoque
Emater Rio	Servidores de todas as regiões administrativas do Estado do Rio de Janeiro	As mudanças na Legislação Tributária Rural Estadual, Federal, eSocial e Benefícios Previdenciários Rurais.
Colônia de Pescadores Z5 de Arraial do Cabo	Colaboradores da colônia e seu representante Jurídico.	As mudanças na Legislação Tributária Rural Estadual, Federal, eSocial e Benefícios Previdenciários Rurais.
Cooperativa de Agricultores e Agricultoras do Rio Pardo (COOPARIO)	Colaboradores da Cooperativa e seu setor contábil	As mudanças na Legislação Tributária Rural Estadual, Federal, eSocial e Benefícios Previdenciários Rurais.
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Agropecuário de Cambuci	Servidores desta Secretária e da Secretaria de Educação.	As mudanças na Legislação Tributária Rural Estadual, Federal, eSocial e Benefícios Previdenciários Rurais.
Coplan Contadores & Consultores.	Colaboradores desta contabilidade.	As mudanças na Legislação Tributária Rural Estadual, Federal, eSocial, EDF-Reinf e DCTF-Web.
Associação de Contabilistas de Santo Antônio de Pádua e Aperibé.	Colaboradores de escritórios de contabilidade, filiados à Associação.	As mudanças na Legislação Tributária Rural Estadual, Federal, eSocial, EDF-Reinf e DCTF-Web.
JR Contabilidade	Colaboradores desta contabilidade	As mudanças na Legislação Tributária Rural Estadual, Federal, eSocial, EDF-Reinf e DCTF-Web.
Sindicatos Rurais	Colaboradores dos Sindicatos	Implantação do eSocial, EFD-Reinf e DCTF-Web.
Secretaria de Desenvolvimento Rural e Agricultura de Queimados	Servidores e técnicos desta Secretaria	Legislação Tributária Estadual, Federal, eSocial e Benefícios Previdenciários Rurais.

Secretaria de Agricultura de Duque de Caxias	Servidores e técnicos desta Secretaria	Legislação Tributária Estadual, Federal, eSocial e Benefícios Previdenciários Rurais.
Fundação Instituto de Pesca do Estado do Rio de Janeiro (FIPERJ)	Servidores da FIPERJ	As mudanças na Legislação Tributária Rural Estadual, Federal, eSocial e Benefícios Previdenciários Rurais.
Defesa Sanitária do Estado do Rio de Janeiro	Servidores da Defesa Sanitária	As mudanças na Legislação Tributária Rural Estadual, Federal, eSocial e Benefícios Previdenciários Rurais.

Foram realizadas novas parcerias, com órgãos da esfera Estadual e Municipal. Essas parcerias foram viabilizadas, por ações realizadas em anos anteriores, e que estimularam a demandarem novos treinamentos.

O Setor contábil continuou sendo atendido com eventos em que o tema abordado, foi fundamentado na divulgação das mudanças na Legislação Tributária Rural, implantadas através do eSocial.

A meta prevista para visitas de relacionamento com o contribuinte e contadores foi estimada em 15 visitas mensais por um período de 11 meses, totalizando 165 visitas. No período de 2021 foram realizadas 168 orientações através de visitas presenciais, reuniões virtuais, atendimentos personalizados através contatos telefônicos e correspondências eletrônicas.

O resultado de todo este trabalho, foi recompensado, com aumento na arrecadação bruta de 58,27% em relação ao ano anterior. Há de se evidenciar, que esse extraordinário incremento da arrecadação, também tem relação direta com o aumento das exportações do setor do agro, havendo uma alteração significativo nos repasses mensais. Foram arrecadados R\$ 9.051.014,75 a serem revertidos em Capacitação Profissional, Promoção Social e demais ações promovidas pela regional do Rio de Janeiro.

Com dois Macroprocessos bem definidos para a consecução do objetivo de aprimorar a arrecadação, a Administração Regional do SENAR no Rio de Janeiro, reforça a necessidade de utilizar de diferentes estratégias e parcerias para assegurar um referencial de informação atualizado e de qualidade ao produtor rural contribuinte.

A utilização de ferramentas de comunicação *on-line*, continuou assegurando a continuidade do contato com o contribuinte e a participação, como agente de capacitação em diversos evento de forma remota. Mas em 2021, tivemos a oportunidade de realizar o retorno as ações de orientação de arrecadação no formato presencial.

Aprimorar a Arrecadação:

Plano Tático	Meta	Executado	Execução
Ações de Arrecadação (visitas de orientação)	165	168	101,81%
Capacitação e Integração de Agentes (Atendentes de Sindicatos Rurais)	04	04	100,00%
Projeto Cidadania Rural	04	08	200

Fonte: Ferramentas de controle da regional

As despesas previstas para a execução do objetivo estratégico Aprimorar a Arrecadação estão descritas no orçamento da Administração Regional inclusas em Gerência Administrativa – Manutenção da Estrutura Administrativa – Meio e não foram desmembradas do total dos valores previstos da Reformulação Orçamentária de 2021.

O principal desafio até o final da vigência do Planejamento Estratégico será efetivamente manter o aumento da receita advinda da arrecadação institucional, ampliando o mapeamento e acompanhamento de empresas contribuintes e a disseminação de informações através das parcerias institucionais consolidadas no exercício de 2021 e o Programa Cidadania Rural.

O resultado obtido na consecução do objetivo estratégico de Aprimorar a Arrecadação foi muito satisfatório. Com a continuidade das exportações do setor do agronegócio, temos a perspectiva de manter esse incremento na arrecadação. Além da continuidade das ações de orientação de arrecadação, que se converteram em aumento da arrecadação.

Para melhoria do desempenho do objetivo estratégico, esperamos em 2022, permanecer com ações presenciais para atingir produtores rurais com dificuldade de acesso à internet e com objetivo de esclarecer para os mesmos, toda a mudança na Legislação Tributária Rural que o vem afetando o seu processo produtivo.

Outra ação prevista para ampliar a divulgação da Legislação Tributária Rural e Previdenciária, bem como, o e-Social e seus desdobramentos, será firmar parcerias com instituições representativas dos produtores rurais com o objetivo de capacitar seus representantes sobre a importância da formalização da comercialização da produção rural.

2. RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

Define-se como riscos o efeito que as incertezas geram sobre objetivos, decisões e projetos de uma organização. Diante desses riscos, é requerida uma resposta ao risco gerando o tratamento mais adequado para eliminar, remanejar, amenizar ou manter o risco de acordo com as suas características e impactos.

A gestão de riscos engloba as etapas de identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos. A gestão de riscos padronizada favorece ao atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos para a regional. Além da sistematização, o monitoramento periódico contribui para a eficácia dos controles e no tratamento adequado a ser aplicado.

2.1. Principais Riscos Identificados

A gestão de riscos, identificação de oportunidades e perspectiva é colocada em pauta na regional de forma constante nas tomadas de decisão e especialmente discutida na Reunião de Atualização do Planejamento Estratégico que ocorre anualmente. Em 2021, fizemos o primeiro levantamento dos riscos e propostas para cada projeto vigente.

Durante as Reuniões de Alinhamento semestrais do SENAR-AR/RJ a evolução da execução dos projetos é apresentada com a exposição dos seus resultados e a consideração das dificuldades, variáveis, riscos e oportunidades que contribuem para esses resultados.

Os principais riscos identificados em 2021 foram os seguintes, de acordo com alguns projetos estabelecido no Planejamento Estratégico atualizado para 2021:

- Formação Inicial e Continuada (Qualificação em Horticultura Orgânica): Não atender à demanda dos produtores rurais, efetuar mobilização fora do público alvo, os custos elevados de implantação do projeto e a divulgação restrita devido à dificuldade de acesso as mídias e distanciamento das propriedades;
- Formação Continuada nas Principais Cadeias Produtivas do Agronegócio Fluminense: Influências externas como a pandemia e a possibilidade de não representação real do cenário do curso (pesquisa de satisfação imediata e espontânea);
- Ensino Técnico com Foco no Desenvolvimento Regional: Não atrair o público alvo desejado, desmotivação dos participantes, dificuldade de disponibilidade de polos, complexidade da logística de execução e custos;
- Educação da Família Rural: Desvirtuação na implementação dos processos por meio do parceiro local, atendimento fora do público alvo e dificuldade de mobilização dos produtores rurais com perfil adequado;
- Qualidade de Vida da Família Rural: Não entendimento do parceiro local quanto ao objetivo da ação, mobilização fora do público alvo e não aplicabilidade das ações devido a pandemia;
- Mobilização de Produtores Rurais: Não entendimento do parceiro local quanto ao objetivo da ação e mobilização fora do público alvo;
- Credenciamento de Técnicos de Campo: Não concluir o processo de credenciamento do técnico de campo diante da demanda das propriedades, falta de entendimento da empresa nos processos e normas do credenciamento para atender as exigências do programa, não credenciar técnicos em quantitativo suficiente para atender a demanda por cadeia produtiva ou localidade;
- Elevação da Renda e da Produtividade por Cadeia Produtiva: Influências externas como o custo de insumos, barreiras mercadológicas, variação do preço das commodities, fatores naturais e etc.;
- Monitoria da Qualidade do Leite (Redução de CPP): Integração com trabalho de qualidade do laticínio, o desconhecimento do agente mobilizador de parte do público alvo e a desmotivação do pequeno produtor de leite;
- Práticas Seguras na Aplicação de Produtos Fitossanitários: Dificuldade de mobilização dos produtores rurais com perfil adequado, não entendimento da proposta do parceiro local pela sociedade, a influência da polarização do tema agrotóxicos e escassez de conhecimento de uso correto das práticas seguras;
- Boas Práticas na Agroindústria: Possível mudança na legislação;
- Liderança e Empreendedorismo com Foco nos Jovens: Manter a participação do jovem nos programas, motivação monetária para continuidade no segmento, dificuldade de

- mobilização dos produtores rurais com perfil adequado e acompanhamento da evolução acelerada das ferramentas tecnológicas de conectividade;
- Metodologia de Planejamento Anual de Trabalho: Não atendimento das demandas devido a velocidade das mudanças tecnológicas, falha no processo metodológico e baixa adesão (baixo custo benefício – alto investimento e baixo retorno);
 - Inovações Tecnológicas: Custo excessivo, aumento do custo por aluno, baixa adesão das propriedades, dificuldade de alcance do público-alvo, custo de investimento por contratação externa de apoio técnico, dificuldade de credenciamento de consultores educacionais (conteudistas) diante do custo x benefício, abrangência estadual dos participantes, perfil atendido e número de inscritos;
 - Ampliação e Capacitação da Rede de Agentes Parceiros: Não encontrar o perfil adequado de prestadores de serviço, rotatividade dos prestadores de serviço, formalização e regularidade fiscal das pessoas jurídicas e a previsão de retirada do registro do MEI para cursos gerenciais;
 - Acompanhamento Sindical: Descontinuidade de alguns programas, fechamento dos sindicatos rurais (declínio do sistema sindical), falhas no processo sucessório dos sindicatos rurais, rotatividade dos funcionários pertencentes aos agentes parceiros e influências dos agentes públicos;
 - Mapeamento dos Processos Internos: Não inserção dos processos na rotina da equipe gerando retrabalho, reduzir a eficiência e impactar na gestão de riscos;
 - Atualização da Infraestrutura / Segurança da Informação: Perda de dados, invasão da rede e não acompanhamento das inovações tecnológicas;
 - Riscos nas Tomadas de Decisão: Tomada de decisões sem gerenciamento adequado (demandas imediatas);
 - Imagem Institucional: Impacto e Representatividade: Baixo custo benefício em relação a representatividade (alto investimento), não atendimento às demandas do público externo, acompanhamento das atualizações digitais (novas mídias, migração do público alvo) e redução da visibilidade do SENAR com a atuação dos sindicatos como agente principal para o público final das ações;
 - Integração das Áreas na Gestão Orçamentária / Controle de Custos: Não adesão da cultura orçamentária na empresa como suporte das decisões;
 - Consumo Consciente de Recursos: Não implementação do projeto, aumento dos custos, não cumprimento das normas e não adesão da cultura de consumo consciente na regional como suporte das decisões;
 - Cidadania Rural: Complexidade da implementação do projeto.

2.1.1. Visão Geral do Gerenciamento de Riscos

No exercício de 2021 a regional Rio de Janeiro aplicou a avaliação de riscos nos projetos, processos internos e tomadas de decisão em reuniões rotineiras, em desenvolvimento de processos internos e nos encontros para discussão de temas estratégicos. O objetivo de aperfeiçoamento para o próximo exercício será o de continuar a considerar os riscos associados à utilização de ferramentas de gerenciamento disponibilizadas pelo SENAR Administração Central.

2.1.2. Gerenciamento de Riscos

Com base nos principais riscos identificados no item anterior estabeleceram-se propostas de ações para gerenciar esses riscos e contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos da regional como os seguintes exemplos de projetos internos:

- Projeto Educação da Família Rural: Atuar na implementação do formato EAD, discutir o direcionamento do foco para orientação vocacional no Prepara e atuação junto as escolas estaduais usando como critérios: idade (de 15 a 24 anos) e escolaridade (ensino médio);
- Projeto Liderança e Empreendedorismo com Foco nos Jovens: Trabalhar o jovem dentro da propriedade de forma vinculada as cadeias produtivas, a possibilidade de desenvolver o EAD ou uma consultoria personalizada e integrar programas já existentes com divulgação de Casos de Sucesso;
- Projeto Inovações Tecnológicas: Organização de programação de outras atividades on-line utilizando nossas parcerias e contatos inserindo empregadores e empresas.
- Projeto Acompanhamento Sindical: Realizar proposta individualizada e em grupo para sindicatos rurais;
- Projeto Atualização da Infraestrutura: Melhoria da segurança dos dados (LGPD), novas implementações de softwares e outras ferramentas e adaptação da infraestrutura;
- Projeto Feiras e Evento: Discutir a possibilidade de futuras proposta para o CRC, ASSERJ, CEASA com a realização de feiras com foco contábil;
- Projeto Imagem Institucional: Impacto e Representatividade: Considerar a possibilidade de desenvolvimento do aplicativo *WhatsApp* Corporativo, *Twitter*, canal de *Podcast* no *Spotify*, participação em programas de rádios regionais e elaboração de material físico para divulgação do SENAR em Sindicatos Rurais. Acrescentar indicadores de mídias como WhatsApp, Twitter, LinkedIn, Youtube e e-mail institucional. E acrescentar uma oficina direcionada para técnicos de campo;
- Projeto Controle de Custos: A proposta para 2021 é a realização do mapeamento fixo (trimestral) para obtenção de um parâmetro real;
- Projeto Consumo Consciente de Recursos / Projeto Agenda Sustentável: Criar projeto que retrate o que ofertamos ao público em termos de sustentabilidade relacionando a datas comemorativas;
- Projeto Capacitação e Integração de Agentes / Projeto Cidadania Rural: Projetar a criação de canal para atendimento de contadores para divulgação com a realização de 3 eventos para 2022.

2.2. Quais são as Principais Oportunidades

2.2.1. Oportunidades

O SENAR do Rio de Janeiro identificou as seguintes oportunidades como forma de ampliação das capacidades e ações da regional:

- Formalização de novas parcerias;
- Ampliação do portfólio de produtos e serviços;
- Consolidação dos polos e ampliação da oferta dos cursos da educação formal;
- Fortalecimento das parcerias com os laticínios do Estado do Rio de Janeiro;
- Aproximação dos órgãos estaduais e federais (Secretaria de Estado de Agricultura - SEAPA e Superintendência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - SFA-RJ) de gestão e controle das atividades agropecuárias em relação a demanda de ações específicas que visem atualizar o produtor rural quanto aos ajustes na legislação;
- Abertura e intensificação do relacionamento com agentes externos e sindicais em relação a mudanças na legislação tributária rural e no eSocial;
- Bom relacionamento do Sistema CNA/ICNA/SENAR com o governo federal, gerando oportunidades de ações sociais estaduais.

2.2.2. Ações de Aproveitamento das Oportunidades

Tendo em vista as oportunidades citadas no item anterior as ações estabelecidas para o aproveitamento das mesmas foram:

- Formalização de novas parcerias: mapeamento das principais características do agronegócio do Estado do Rio de Janeiro, incluindo a proposição de estratégias voltadas ao desenvolvimento de cadeias produtivas prioritárias, com vistas a adequar seu portfólio de produtos e serviços, adotar as medidas de fomento necessárias ao incremento e aperfeiçoamento da atividade no território do Estado do Rio de Janeiro e seu papel no cenário do agronegócio em território nacional e internacional em parceria com as instituições Fundação Getúlio Vargas/Centro de Estudos do Agronegócio (FGV AGRO) e Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional do Estado do Rio de Janeiro (IEL-RJ) da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN);
- Ampliação do portfólio de produtos e serviços: criação de novos cursos na plataforma EAD; novas propostas personalizadas (cursos e consultorias) de Formação Profissional Rural; ampliação das cadeias produtivas assistidas pelo Programa de Assistência Técnica e Gerencial;
- Consolidação dos polos e ampliação da oferta dos cursos da educação formal: novos cursos técnicos em fruticultura e zootecnia;
- Fortalecimento das parcerias com os laticínios do Estado do Rio de Janeiro: ampliação da oferta do Programa de Monitoria da Qualidade do Leite, nova oferta da Consultoria – Controle da CCS e da Mastite;
- Aproximação dos órgãos estaduais e federais (Secretaria de Estado de Agricultura - SEAPA e Superintendência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - SFA-RJ) de gestão e controle das atividades agropecuárias em relação a demanda de ações específicas que visem atualizar o produtor rural quanto aos ajustes na legislação: Curso de Autocontrole, Boas Práticas na Agroindústria, Práticas Seguras na Aplicação de produtos Fitossanitários;
- Abertura e intensificação do relacionamento com agentes externos e sindicais em relação a mudanças na legislação tributária rural e no eSocial: oferta de treinamentos específicos sobre os assuntos;
- Bom relacionamento do Sistema CNA/ICNA/SENAR com o governo federal, gerando oportunidades de ações sociais estaduais: participação na Campanha Agro Fraternal no âmbito do Estado do Rio de Janeiro.

2.3. Avaliação dos Controles Internos pela Auditoria Interna

A regional tem utilizado ferramentas tecnológicas de apoio além das fornecidas pelo SENAR Administração Central para executar controles internos. Destaca-se que a regional não possui uma auditoria interna, mas o SENAR-AR/RJ possui alguns controles em execução com foco em seu aperfeiçoamento constante a fim de se manter o nível de confiança da equipe quanto a importância dos controles internos.

As lideranças utilizam ferramentas internas de controle englobando ações de gestão de riscos, gerenciamento das informações finalísticas e administrativas, com o suporte dos seguintes sistemas: SISATEG, GAS (Sistema de Gestão de Atividades do SENAR), o SENAR nas Nuvens (SNN), o SIGES, o SISTEGO e o RM TOTVS. Fortalecida com as ferramentas disponibilizadas pelo SENAR Administração Central, a regional tem por objetivo fortalecer a cultura organizacional com ações de Governança, Riscos e *Compliance* (GRC).

2.4. Controles Interno e Externo

A regional do Rio de Janeiro estabeleceu controles internos para apoiar a execução dos processos vinculados aos projetos do Planejamento Estratégico e em atividades de rotina mapeadas ou não. Dentre os controles estabelecidos pela regional, pode-se citar os controles atuantes nas seguintes atividades:

- Planos de ação;
- Processos seletivo para credenciamento;
- Monitoramento dos resultados do Planejamento Estratégico;
- Controle de prazos relativos a demandas internas e dos órgãos de controles;
- Monitoramento da execução de processos mapeados;
- Indicadores de desempenho;
- Processos de regularidade fiscal, pagamentos e dados cadastrais de fornecedores;
- Atualização do mapeamento dos processos internos e conversão de normativas internas em processos;
- Contratos e convênios;
- Processos de compras e aquisições;
- Canais de comunicação.

O objetivo desses controles é contribuir para a uniformidade dos processos, alcançar os objetivos estabelecidos, melhorar os resultados institucionais, desenvolver parcerias para a execução da atividade-fim, atender aos objetivos estratégicos e oferecer os melhores serviços para parceiros e público-alvo.

Além disso, a equipe da regional conta com os controles demandados de instâncias internas de governança como Conselho Administrativo e a Superintendência com o intuito de apresentar a sociedade informações transparentes e tornar a governança corporativa mais eficaz. Os controles solicitados pela Auditoria Interna do SENAR Administração Central têm por objetivo examinar, assessorar, orientar, acompanhar e avaliar os atos de gestão praticado pela regional.

Destacam-se também as instâncias externas de governança com o TCU e a CGU e de apoio à governança como a Auditoria Independente, fortalecendo os controles em auditoria das contas, transparência das informações e prestação de contas.

2.4.1. Tratamento das Recomendações de Controle Interno

Não há recomendações em aberto da Controladoria Geral da União (CGU).

2.4.2. Tratamento das Recomendações de Controle Externo

Recomendações dos órgãos de controle:

Situação de Atendimento das Demandas da CGU			
Deliberação	Nº do Item	Descrição Sucinta do Item da Deliberação	Providências Adotadas / Ações Implementadas
OS: 201308590 / Constatação	798369	Constar dos atos convocatórios de licitação, exceto	Em atendimento a recomendação nº 798369, expedida por esta i. Controladoria Geral da União, informamos que o SENAR-

<p>11 - Não exigência de documentação referente à regularidade fiscal dos licitantes.</p>	<p>nos casos de concurso, leilão e concorrência para alienação de bens, a exigência de que as empresas comprovem regularidade fiscal com o INSS, FGTS, Receita Federal e conforme o caso, impostos estaduais e municipais, durante a execução dos contratos, inclusive nas contratações realizadas por convite, dispensa ou inexigibilidade.</p>	<p>AR/RJ inseriu na minuta do contrato referente ao edital de licitação nº001/2020, cujo objeto é a contratação de pessoa jurídica especializada que oferte: i) personalização de ambientes virtuais de aprendizagem em plataformas digitais educacionais; ii) cursos corporativos on-line, a informação referente a exigência, para o Contratado, em realizar a manutenção das condições de habilitação fiscal durante toda a vigência do contrato, conforme documentos em anexo. Estamos enviando também contratos firmados em 2020 para comprovar a exigência na manutenção das condições de habilitação fiscal durante toda a vigência do contrato. No mais, estamos à disposição, visando verificar o efetivo funcionamento desta sistemática adotada pelo SENAR-AR/RJ, diante da valiosa contribuição desta respeitável Controladoria Geral da União. http://www.senar-rio.com.br/transparencia/licitacoes/licitacoes-2020/</p>
---	--	---

Fonte: Sistema Monitor / Sistema e-Aud.

A referida recomendação foi considerada cumprida em 2021.

3. APRESENTAÇÃO DA ATUAÇÃO FINALÍSTICA DO SENAR

O SENAR Rio de Janeiro desenvolve suas ações finalísticas com base em três principais linhas de atuação, englobadas nos objetivos estratégicos: promover a educação profissional do trabalhador e do produtor rural; promover o desenvolvimento social do trabalhador rural e sua família; e prestar Assistência Técnica e Gerencial ao produtor rural. Cada um dos objetivos estratégicos citados, tem seus macroprocessos e objetivos estratégicos abaixo detalhados.

Objetivo Estratégico: Promover a Educação Profissional do Trabalhador e do Produtor Rural

A Educação Profissional do Trabalhador e do Produtor Rural é a principal vertente de trabalho da instituição e se divide em Formação Profissional Rural e Ensino Formal.

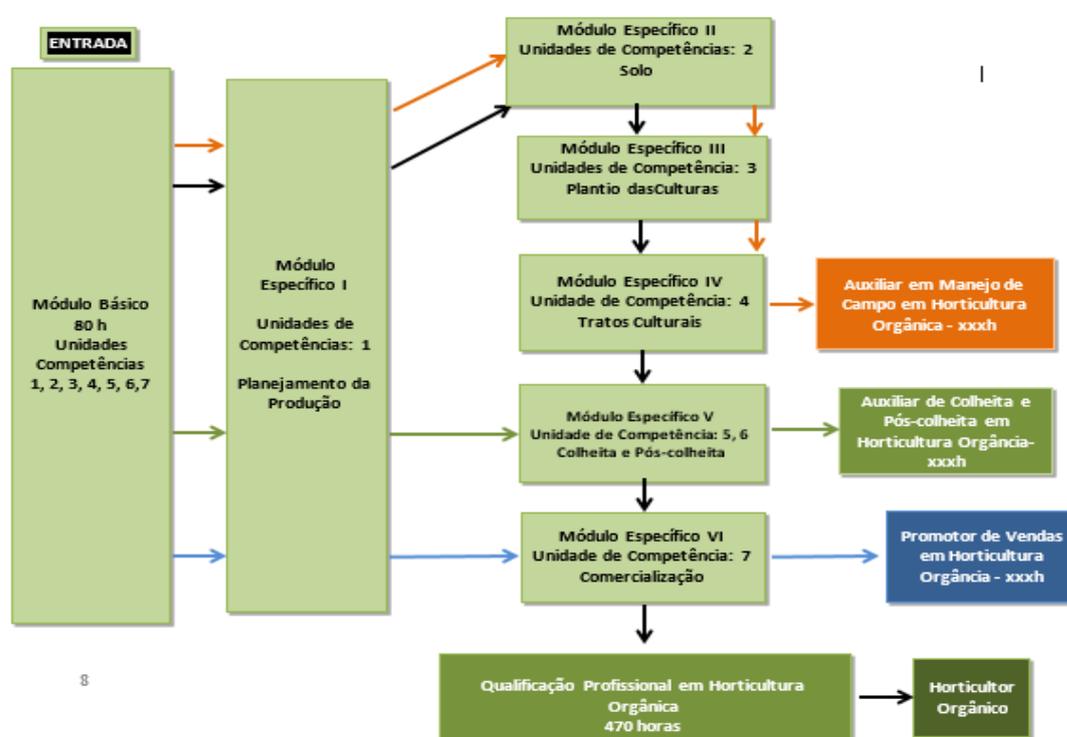
Neste sentido, este objetivo estratégico é composto por dois programas (macroprocessos): Formação Profissional Rural (FPR) e Ensino Formal. Para o macroprocesso de FPR foram estabelecidos dois projetos (objetivos táticos): Formação Inicial e Continuada (Qualificação em Horticultura Orgânica) e Formação Continuada nas Principais Cadeias Produtivas do Agronegócio Fluminense. Já para o macroprocesso de Ensino Formal foi estabelecido o projeto (objetivo tático): Ensino Técnico com Foco no Desenvolvimento Regional.

Programa: Formação Profissional Rural – Projeto: Formação Inicial e Continuada (Qualificação em Horticultura Orgânica)

Iniciada em 2019 a elaboração do Curso de Qualificação em Horticultura Orgânica, procura atender alguns desafios como: demanda de crescimento do setor, necessidade de aumento da sua capacidade produtiva, formação profissional de produtores e trabalhadores rurais na compreensão do sistema de produção orgânica e auxílio na formação de profissionais conscientes de um sistema logístico adequado para distribuição e comercialização.

O curso, que tem a estrutura curricular abaixo explicitada, sofreu reformulações quanto ao seu formato presencial devido a pandemia do coronavírus iniciada no ano 2020, sendo então formatado para a modalidade híbrida, que agrega a educação à distância com aulas presenciais.

Itinerário Formativo – Curso de Qualificação Básica em Horticultura Orgânica



No exercício de 2021 os materiais necessários para este novo formato foram elaborados, incluindo e-book, materiais de referência e gravação de mídias (vídeo aulas e *podcasts*) a serem inclusos na Plataforma de ensino a distância do SENAR Rio de Janeiro, com início das turmas previsto para o primeiro trimestre de 2022.

Uma vez que o projeto se encontra em fase de pré-inscrições para matrícula as metas estabelecidas, já referentes a execução do curso na prática, não foram atingidas.

Programa: Formação Profissional Rural – Projeto: Formação Continuada nas Principais Cadeias Produtivas do Agronegócio Fluminense

A Formação Profissional Rural - FPR é um processo educativo, sistematizado, que se integra aos diferentes níveis e modalidades da educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da

tecnologia, objetivando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para a vida produtiva e social, atendendo às necessidades de efetiva qualificação para o trabalho com perspectiva de elevação da condição sócio profissional do indivíduo (Série Metodológica, Vol 1, página 31).

O aperfeiçoamento, principal natureza de programação oferecida nesta linha de atuação pelo SENAR Rio de Janeiro, destina-se aos participantes que já exercem determinada ocupação e necessitam aperfeiçoar ou atualizar (em função de mudanças no processo produtivo) competências específicas de um determinado perfil profissional, adquirindo novos conhecimentos em determinados segmentos desta ocupação. No ano de 2021 foram realizadas 599 turmas atendendo a total de 4.620 participantes nas principais cadeias produtivas do setor agropecuário fluminense do Estado do Rio de Janeiro.

Nesta mesma linha de atuação, o SENAR está comprometido com a realização de ações de Aprendizagem Rural nos moldes do Documento Norteador da Aprendizagem Rural da instituição (2013), visando à educação profissional do jovem de 14 a 24 anos. Tal oferta formativa será organizada em tarefas de complexidade progressiva, de acordo com o desenvolvimento físico e psicológico do aprendiz, e passa a constar nos instrumentos de planejamento da ação institucional (Série Metodológica, Vol 1, página 20).

No ano de 2021, foram executadas quatro turmas de aprendizagem rural, sendo duas iniciadas no ano de 2019 e finalizadas em março de 2021 (Supervisor de Exploração Agropecuária – Turma Barra do Pirai e Supervisor de Exploração Agropecuária – (Turma Sumidouro) e duas novas turmas abertas no exercício de 2021 em atendimento as demandas de cotas de empregadores rurais para cumprimento da Lei da Aprendizagem (Aprendizagem em Avicultura de Corte – Turma Rio Claro e Supervisor de Exploração Agrícola – Turma Araruama).

Programa: Ensino Formal – Projeto: Formação Continuada nas Principais Cadeias Produtivas do Agronegócio Fluminense

A partir de 2015, o Curso Técnico em Agronegócio foi ofertado com recursos provenientes do PRONATEC (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego) através da linha de atuação Rede e-Tec (Rede de Escolas Técnicas Abertas do Brasil) até o ano de 2017. No ano de 2018 não foi aberta pactuação junto ao Governo Federal para novas turmas dentro desse Programa. Sendo assim, as turmas de 2018 (primeiro semestre) e de 2019 (primeiro semestre) foram executadas com recursos do SENAR Administração Central, que assumiu os gastos provenientes da formação *on-line*, e da Administração Regional do Rio de Janeiro, com a formação presencial do curso.

No ano de 2021, foram executadas as turmas do Curso Técnico em Agronegócio, nos polos de Barra Mansa e Campos dos Goytacazes. Foram finalizadas as turmas referentes a oferta 2019.1 e iniciada uma nova turma referente a oferta do exercício em questão.

Levando em conta a relevância da cadeia produtiva para a região, no ano de 2021 o SENAR Rio de Janeiro iniciou a oferta do Curso Técnico em Fruticultura no polo de campos dos Goytacazes, com a abertura de uma turma.

Apesar da execução diferenciada com o ensino remoto ainda em sua totalidade, com a abertura do Processo Seletivo para o 1ª semestre de 2021, observa-se do quantitativo de 25 vagas disponibilizadas pela Administração Central do SENAR para preenchimento no Estado, o número de inscritos superou em muito o número de vagas, com 9 candidatos concorrendo por vaga para o Curso Técnico em Agronegócio para o Polo de Barra Mansa; 4,2 para o Polo de Campos dos Goytacazes e o Curso Técnico em Fruticultura, disponível somente no Polo de Campos dos Goytacazes, com 4,7.

Outra observação importante se refere ao preenchimento das vagas para os cursos com público participante como prioritário, representando por produtores rurais, filhos de produtores e Colaboradores, uma vez que 57% das vagas foram preenchidas por estas categorias.

A evasão no ano de 2021 foi muito positiva, com números inferiores aos outros anos de execução do Curso Técnico do SENAR. Desta forma, podemos afirmar que a execução dos cursos técnicos no ano de 2021, apesar dos desafios impostos pela pandemia, obteve saldo positivo e perspectiva futura promissora, com o início da oferta do Curso Técnico de Zootecnia no exercício de 2022.

Objetivo Estratégico: Promover o Desenvolvimento Social do Trabalhador Rural e Sua Família

O Objetivo de promover o desenvolvimento social do trabalhador rural e sua família é permeado pelas atividades de Promoção Social oferecidos pelo SENAR. Faz-se necessário contextualizar a vertente de trabalho.

De acordo com a Série Metodológica do SENAR – O Processo da Promoção Social, considerando isoladamente os termos e a partir da consulta ao Dicionário do Aurélio, nota-se que:

- Promoção: ato ou efeito de promover; elevação de um grau, uma dignidade, posto ou função, a outro superior; conjunto de atividades que visam a fortalecer a imagem de uma pessoa.
- Social: pode ser referido a aquele que vive em sociedade.

Promoção Social é, portanto, o ato de elevação de grau ou dignidade de um indivíduo que vive em sociedade, fortalecendo a sua imagem.

Ainda de acordo com a Série Metodológica do SENAR, para falarmos de desenvolvimento social no meio rural, é importante lembrar que convivemos atualmente com o resultado de anos de ausência de aparatos que oferecessem de forma sistemática, específica e irrestrita serviços de saúde, educação, infraestrutura, cultura, esporte e lazer às populações.

Programa: Promoção Social – Projeto: Educação da Família Rural

O Programa Preparando para o Mercado de Trabalho Rural – Prepara Jovem Rural foi pensado para auxiliar no processo vocacional dos jovens rurais e na equalização de oportunidades ao público das áreas rurais, principalmente aos jovens de 16 a 24 anos, alunos do 2ª e 3ª ano do Ensino Médio, ou egressos, público alvo de nossos cursos de Ensino Formal e em programas educacionais de capacitação e inclusão no mercado de trabalho.

O programa foi inicialmente trabalhado de forma modular, com metodologia participativa, desenvolvida a partir de parâmetros de avaliação, diagnóstica e formativa com desenvolvimento de atividades que contribuam para a aprendizagem significativa dos conteúdos.

O Programa divide-se em três etapas, sendo: ambientação, conhecimento profissional e fechamento, tendo seus objetivos transcritos abaixo:

Etapas	Objetivo
Ambientação	Os Desafios do Futuro e o Mercado de Trabalho: Refletir sobre os desafios do futuro e o mercado de trabalho, através de uma visão de oportunidades e estratégias a serem desenvolvidas.
Conhecimento Profissional	Introdução à Informática: Reconhecer os principais recursos de informática, com ênfase no uso dos programas para as atividades profissionais.
	Português Instrumental: Proporcionar conhecimentos teóricos e práticos referentes à língua portuguesa, possibilitando, dessa forma, leitura e produção de textos variados que efetivem à prática da leitura e produção de textos
	Matemática Básica e Financeira: Desenvolver os principais conceitos e ferramentas da matemática básica e financeira para aplicar no dia a dia do trabalho e na vida.
Fechamento	Metas e Rumos: Desenvolver um planejamento para o futuro profissional a partir do desenvolvimento de metas.

Em 2021, com a o início das atividades relacionadas a linha de ação EAD, o Programa Prepara Jovem Rural – Preparando para o Mercado de Trabalho o Jovem Rural, se insere na nova linha de atuação, sendo estruturado em formado EAD, seguindo metodologia híbrida, com atividades *on-line* e encontros presenciais, mantendo-se o objetivo de auxiliar na difusão e uso de tecnologias digitais, contribuindo no desenvolvimento educacional dos jovens rurais.

Programa: Promoção Social – Projeto: Qualidade de Vida da Família Rural

O projeto Qualidade de Vida da Família Rural prevê a execução de Programas Especiais de Saúde Preventiva como o Saúde do Homem e Saúde da Mulher e atividades voltadas à prática de esportes no meio rural como Caminhada e Ciclismo.

O Programa Saúde do Homem Rural tem como objetivo gerar oportunidades de educação para a promoção da saúde e prevenção das doenças masculinas, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida. A vulnerabilidade social e estrutural frente à saúde integral do homem está presente nas áreas rurais. Por isso, as ações devem ser de caráter geral e ampliado, com parcerias que viabilizem ações conjugadas, aproveitando o que já existe, o que possibilita a soma de recursos disponíveis que complementem os esforços.

As ações têm como foco prioritário a educação em saúde, com prevenção, diagnóstico precoce, vacinação, questões de gênero, violência doméstica, prevenção do câncer de próstata, câncer de pênis, doenças sexualmente transmissíveis, entre outros, com o intuito de promover o controle de fatores de riscos que afetam diretamente a saúde do homem rural.

Nesse sentido, a parceria que o SENAR estabeleceu com a Sociedade Brasileira de Urologia (SBU) para o Programa Saúde do Homem Rural tem sido fundamental para o desenvolvimento das ações de promoção social, a qual o SENAR tem como missão, promovendo o acesso aos exames de próstata, educação em saúde para a promoção de hábitos de higiene pessoal, prevenção ao câncer de pênis e às doenças sexualmente transmissíveis, entre outros e, conseqüentemente, mudanças de atitudes para uma vida mais saudável.

Neste mesmo sentido, o Programa Saúde da Mulher Rural tem como objetivo contribuir para a mudança e melhoria das condições de vida e saúde integral das mulheres do meio rural, com ações de educação em saúde e ampliação do acesso aos serviços disponíveis no Sistema Único de Saúde (SUS), em parceria com Secretarias de Saúde e prefeituras.

As ações têm como foco prioritário a educação em saúde, com prevenção, diagnóstico precoce, vacinação, questões de gênero, violência doméstica, prevenção do câncer do colo do útero, da mama, das doenças sexualmente transmissíveis, dentre outros, com o intuito de promover o controle de fatores de riscos que afetam diretamente a saúde da mulher rural.

Este Programa pretende sensibilizar e empoderar as mulheres do meio rural para escolhas corretas a fim de promover a saúde física e mental, bem como mudanças de comportamentos que impactam na qualidade de vida individual e coletiva.

Na Reformulação do Planejamento Anual de Trabalho para o exercício de 2021, levou-se em consideração o momento delicado em que nossa sociedade se encontrava, não sendo oportuno, naquele momento, manter eventos com aglomeração de pessoas envolvendo jovens e idosos. Foram então suspensas, durante o exercício de 2021 todas as atividades de Promoção Social, dos programas Saúde do Homem e Saúde da Mulher, previstas anteriormente.

Na oportunidade, foram reformulados e ofertados os eventos de Promoção Social com foco em Esporte e Lazer (Passeio Ciclístico e Caminhada Ecológica) uma vez que os mesmos são realizados ao ar livre e eventos com foco na saúde (Hora da Saúde: Cuidados na Terceira Idade/Diabetes e Hipertensão, já formulados para atendimento de grupos prioritários, com horário marcado para atendimentos e atividades.

Objetivo Estratégico: Prestar Assistência Técnica e Gerencial ao Produtor Rural

A assistência técnica tem grande importância no processo de educação e desenvolvimento do produtor rural e também no crescimento do agronegócio. Isso porque suas ações levam consigo as informações sobre novas tecnologias, inovações, pesquisas, entre outros conhecimentos fundamentais ao desenvolvimento das atividades do agronegócio.

Por ser o serviço de maior alcance no meio rural, a assistência técnica exerce papel fundamental no desenvolvimento do homem no campo e firma-se, cada vez mais, como o principal meio de ligação entre as políticas públicas e o agronegócio. A assistência técnica procura adaptar-se ao novo modelo de desenvolvimento sustentável, que exige profissionais diferenciados, com conhecimento a respeito de novas tecnologias, mas que também saibam trabalhar com as questões econômicas e gerenciais, sociais, institucionais e ambientais (Documento Norteador, SENAR).

O programa de ATeG possui metodologia própria, desenvolvida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Administração Central) e inclui em suas etapas a avaliação diagnóstica da unidade produtiva, seu inventário de recursos, técnicas e tecnologias utilizadas, bem como a análise dos dados gerenciais e suas interlocuções com o mercado a montante e a jusante.

A fim de atender este objetivo estratégico o programa de Assistência Técnica e Gerencial foi executado em 5 cadeias produtivas, tendo como objetivos táticos os seguintes projetos: mobilização de produtores rurais, credenciamento de técnicos de campo e elevação da renda e da produtividade por cadeia produtiva, abaixo detalhados.

Programa: Assistência Técnica e Gerencial – Projeto: Mobilização de Produtores Rurais

Na execução da Metodologia encontra-se prevista a participação dos Sindicatos Rurais que possuem Termo de Cooperação Técnico Financeira assinado com o SENAR Rio de Janeiro. A determinação acerca de qual Sindicato Rural participará do Programa de Assistência Técnica e Gerencial perpassa a análise da capacidade operacional do ente parceiro e do desenvolvimento da cadeia produtiva de atuação específica na região na qual encontra-se localizado.

Por trabalharem diretamente com os produtores rurais de seus municípios e extensões de base, tais agentes são essenciais para mobilização dos produtores rurais nos municípios de atuação por meio de contato direto, contato telefônico ou pela organização de palestras e dias de campo que contam com a participação de convidados e da equipe de ATeG do SENAR Rio de Janeiro (coordenador, supervisores e técnicos de campo).

Além da mobilização dos grupos de produtores a serem assistidos pelo Programa de ATeG, os Sindicatos Rurais são ainda responsáveis pelo suporte administrativo aos produtores (formalização da atividade, prestação de serviços) e técnicos de campo (identificação de necessidades de Formação Profissional Rural oferecida pelo SENAR, sem custos adicionais a este projeto); pela distribuição dos materiais necessários a boa execução do programa (uniformes dos técnicos de campo e Caderno de Campo do Produtor Rural); arquivamento das Fichas de Cadastro do Produtor e da Propriedades Rural e Termo de Adesão ao Programa. Por fim, realizam, semestralmente, o acompanhamento dos produtores rurais atendidos por meio da aplicação do questionário de satisfação, instrumento de suma importância para correção dos possíveis erros, melhoria dos serviços ofertados e garantia da qualidade do Programa de ATeG.

Por todos os motivos supracitados, os Sindicatos Rurais parceiros tornam-se agentes estratégicos na organização e execução das atividades propostas no Programa de Assistência Técnica e Gerencial, sem os quais não seria possível impulsionar o quantitativo de propriedades rurais atendidas pelo Programa de ATeG, nem atingir capilaridade de atuação em todos território do Estado do Rio de Janeiro.

De forma complementar, à medida que as visitas técnicas forem se desenvolvendo e os resultados e casos de sucesso apurados, serão realizados Dias de Campo nas propriedades rurais assistidas. Os Dias de Campo são eventos planejados e estruturados com o objetivo de difundir conhecimentos técnicos e gerenciais, que auxiliem no desenvolvimento das atividades; aprofundando os dados considerados estratégicos. Além da divulgação das tecnologias e resultados, os eventos têm como finalidade a sensibilização do público para o programa de ATeG.

Programa: Assistência Técnica e Gerencial – Projeto: Credenciamento de Técnicos de Campo

A fim de implementar a metodologia específica do programa de ATeG, o SENAR Rio de Janeiro possui um banco de profissionais (pessoas jurídicas) devidamente credenciados, por meio do Edital de Credenciamento SENAR – N° 01/2019 – ATeG, com valores de remuneração estabelecidos na Portaria de n° 01/2019.

Todos os técnicos de campo que prestam Assistência Técnica e Gerencial, possuem Contrato de Prestação de Serviços¹ firmado com SENAR Rio de Janeiro, gerado segundo padrão estabelecido pelo SENAR Administração Central, com conteúdo padrão, gerado via Sistema de Monitoramento da ATeG (SISATEG).

Além da capacitação metodológica (etapa presente no Processo de Credenciamento), estão previstas no presente capacitações tecnológicas, que serão planejadas de acordo com as demandas expressas na execução das atividades dos técnicos de campo.

Programa: Assistência Técnica e Gerencial – Projeto: Elevação da Renda e da Produtividade por Cadeia Produtiva

As consultorias de Assistência Técnica e Gerencial são oferecidas de forma contínua, utilizando como base de execução a metodologia elaborada pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), que consiste em um modelo de transferência de tecnologia associada à consultoria gerencial, priorizando a gestão da atividade de forma eficiente, permitindo alcançar mudanças efetivas no ambiente das empresas rurais.

Importante ressaltar que a metodologia de ATeG prevê cinco fases de execução: diagnóstico produtivo individualizado, Planejamento Estratégico, adequação tecnológica, capacitação profissional complementar e avaliação sistemática dos resultados.

Etapas da Assistência Técnica e Gerencial



Fonte: Documento Norteador (SENAR)

¹ Minuta do Contrato presente no Edital de Credenciamento SENAR – N° 01/2019 – ATeG.

O diagnóstico produtivo individualizado é a primeira ferramenta utilizada a fim de identificar o perfil produtivo do produtor e da propriedade. É este instrumento que subsidia a construção das metas previstas para a cada propriedade assistida, estruturadas no Planejamento Estratégico anual, em comum acordo com o produtor. De posse do planejamento, a adequação tecnológica faz-se essencial para o atingimento das metas, sendo implantadas as tecnologias produtivas e gerenciais.

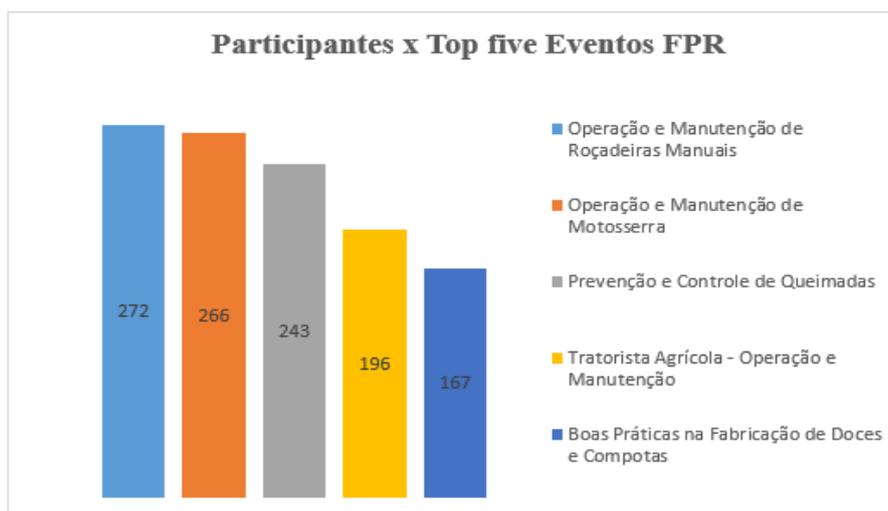
A capacitação profissional do produtor e seus colaboradores é a missão do SENAR Rio de Janeiro, uma ação que não envolve contrapartida financeira expressa neste projeto, mas que faz parte da estrutura de atuação da ATeG e é fundamental para futura independência das ações empreendedoras do produtor rural. Por fim, a avaliação sistemática dos resultados deve ocorrer ao finalizar-se um ano de atendimento, com a análise dos indicadores econômicos e produtivos específicos de cada cadeia produtiva. Por meio da avaliação sistemática dos resultados é ainda possível realizar os ajustes necessários nas ações em cada propriedade rural assistida, de forma que os produtores obtenham os melhores resultados e alcancem as metas traçadas no Planejamento Estratégico.

Para realização das etapas acima descritas, são utilizados os Cadernos de Campo como recurso para as anotações gerenciais e técnicas (zootécnicas ou agrônômicas) do produtor rural e o Sistema de Monitoramento da ATeG (SISATEG) utilizado pelos técnicos de campo para registro dos dados gerados nas visitas técnicas realizadas mensalmente nas propriedades rurais assistidas pelo Programa de ATeG. Tais dados são supervisionados sistematicamente, via SISATEG e *in loco* nas propriedades rurais, pela equipe técnica do SENAR Rio de Janeiro. São ainda gerados relatórios gerenciais periódicos, semestrais e anuais para análise dos resultados.

3.1. SENAR em Números

3.1.1. Formação Profissional

Total de Participantes por Aproveitamento	Aprovados	4554
	Reprovados	66
	Desistentes e Evadidos	562
Total de Eventos por Tipo da Programação	Treinamento	595
	Curso	04
Total de Eventos por Natureza da Programação	Aperfeiçoamento	549
	Aprendizagem Profissional Rural	04
	Atualização	01
	Atividades de Apoio Agrossilvipastoril	217
Total de Eventos por Linha de Ação	Pecuária	189
	Agricultura	106
	Outras	87



3.1.2. Promoção Social

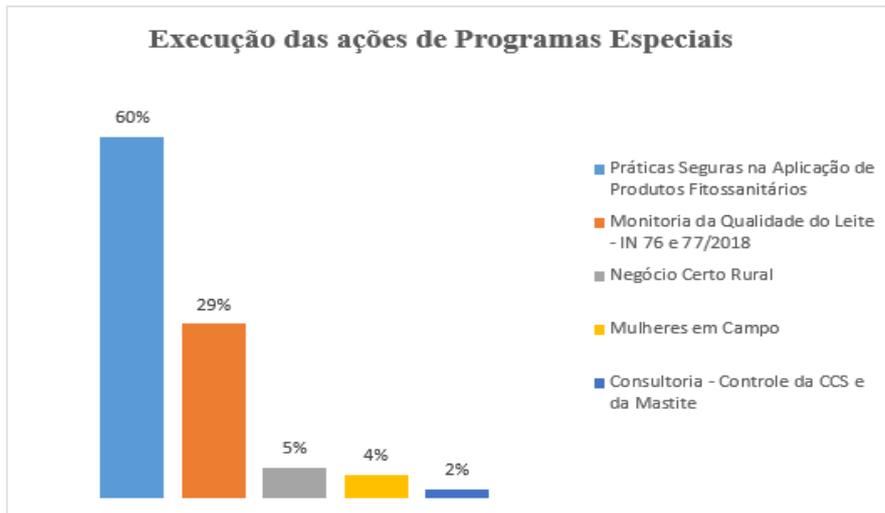
Total de Participantes por Aproveitamento	Aprovados	180
	Desistentes e Evadidos	01
Total de Eventos por Linha de Ação	Saúde	07
	Esporte e Lazer	02
	Educação	01

*Suspensão de ações devido a pandemia.

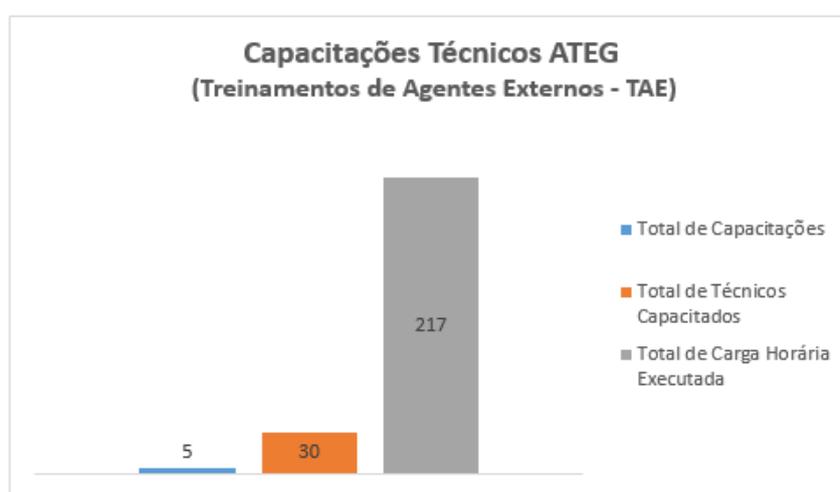
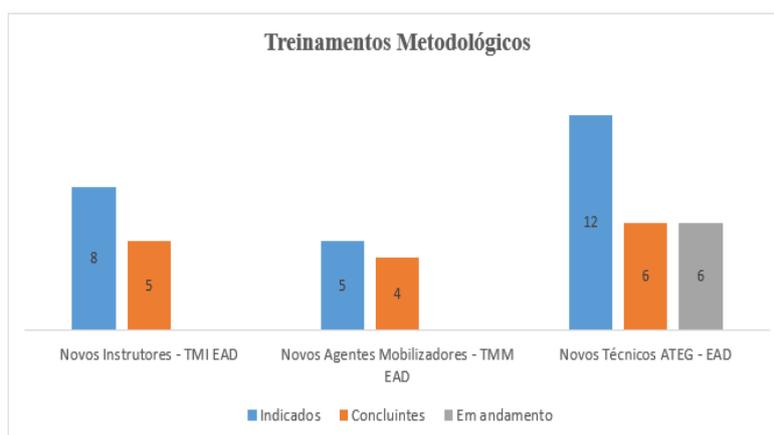
3.1.3. Programas Especiais

Total de Participantes por Aproveitamento	Aprovados	1327
	Reprovados	08
	Desistentes e Evadidos	77
Total de Eventos por Tipo da Programação	Treinamento	172
	Curso	84
	Aperfeiçoamento	168

Total de Eventos por Natureza da Programação	Outras atividades relacionadas à educação profissional	78
	Qualificação Profissional Básica	10
Total de Eventos por Linha de Ação	Atividades de Apoio Agrossilvipastoril	163
	Pecuária	80



3.1.4. Capacitação Metodológica



3.1.5. Aprendizagem Rural

1 – Execução Turma Aprendizagem no ano de 2021.

Ano de Matricula	Turmas/Curso de Qualificação Profissional	CBO	Matriculas Ativas	Empregadores	Data de Encerramento
2019	Supervisor de Exploração Agropecuária – (Turma Barra do Pirai)	6201-15	05	05	08/03/2021
2019	Supervisor de Exploração Agropecuária – (Turma Sumidouro)	6201-15	08	04	21/03/2021
2021	Aprendizagem em Avicultura de Corte (6233-05	20	01	31/08/2022

	Turma Rio Claro)				
2021	Supervisor de Exploração Agrícola (Turma Araruama	6201-05	18	01	21/11/2023

Fonte: Sistema de Cadastro Senar nas Nuvens

3.1.6. EAD SENAR (Educação a distância)

1 Plataforma EAD EM 2021:

Inscritos na Plataforma	609
Nº de Ações:	29
Matriculas nos Cursos	1300
Carga horaria de estudo EAD	230
Certificados emitidos	380

Fonte: Plataforma EAD SENAR Rio

2- Cadastro em 2021 na Plataforma EAD (*):

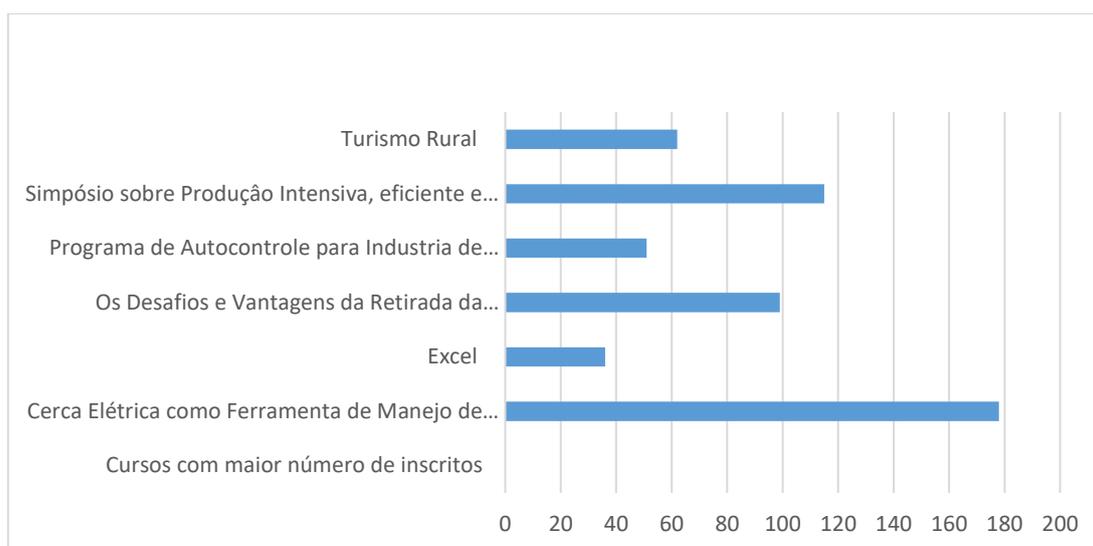


Fonte:

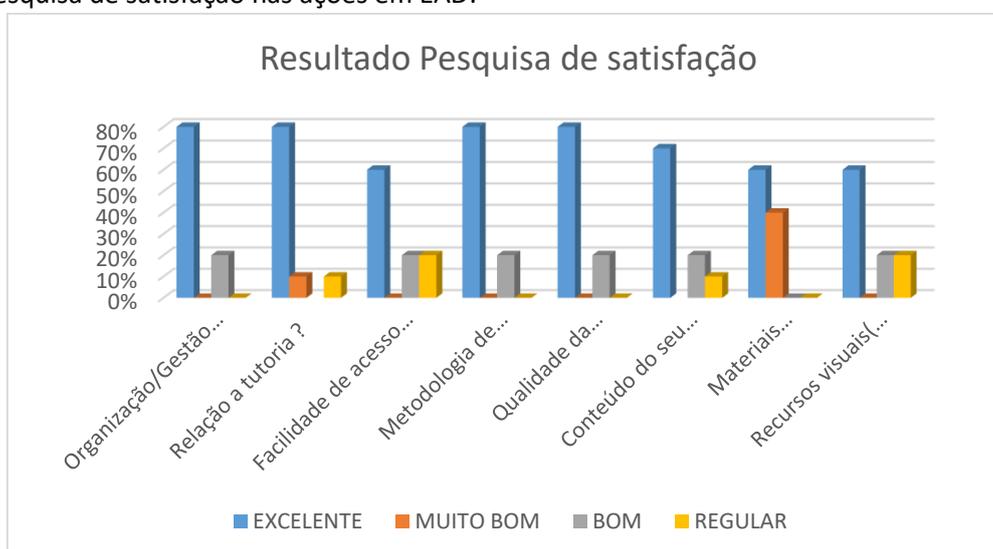
Plataforma EAD Senar Rio de Janeiro.

(*)As variações de cadastros nos meses se referem ao cronograma de liberação dos cursos na Plataforma e a programas de capacitação complementar destinada ao corpo técnico e colaboradores institucionais, com a indicação de cursos formativos a serem executados.

3 - Cursos com maior número de inscritos:



4 - Pesquisa de satisfação nas ações em EAD:



3.1.7. Formação Técnica

Semestre 2021.1:

Dependência – Oferta 2019.1 – Semestre 2021.1

Curso Técnico em Agronegócio

Polos Alunos Ativos em Dependência (4º Semestre Regular)

Barra Mansa 05

Campos dos Goytacazes 04

Turma Regular - Oferta 2021.1 – Ingressantes / 1ªsemestre

Curso Técnico em Agronegócio

Polos de Apoio Presencial Alunos Ativos

Barra Mansa 25

Campos dos Goytacazes 25

Turma Regular - Oferta 2021.1 – Ingressantes /1ª semestre	
Curso Técnico em Fruticultura	
Polos de Apoio Presencial	Alunos Ativos
Campos dos Goytacazes	25

Semestre 2021.2:

Turma Regular - Oferta 2021.1 – 2ª semestre	
Curso Técnico em Agronegócio	
Polos de Apoio Presencial	Alunos Ativos
Barra Mansa	16
Campos dos Goytacazes	17

Turma Regular - Oferta 2021.1 – 2ª semestre	
Curso Técnico em Fruticultura	
Polos de Apoio Presencial	Alunos Ativos
Campos dos Goytacazes	18

Dependência – Oferta 2021.1 – 1º semestre	
Curso Técnico em Agronegócio	
Polos	Alunos Ativos em Dependência (1º Semestre Regular)
Barra Mansa	01
Campos dos Goytacazes	05

Dependência – Oferta 2021.1 – 1ª semestre	
Curso Técnico em Fruticultura	
Polos	Alunos Ativos em Dependência (1º Semestre Regular)
Campos dos Goytacazes	01

Evasão - Cancelamento e desistência de matrículas entre os semestres 1º e 2º:

Dependência – Oferta 2021.1 – Passagem do 1ª semestre para o 2ª semestre	
Evasão	
Polos	Curso Técnico em Agronegócio
Barra Mansa	36%
Campos dos Goytacazes	32%
Polos	Curso Técnico em Fruticultura
Campos dos Goytacazes	28%

Processo Seletivo 2021.1:

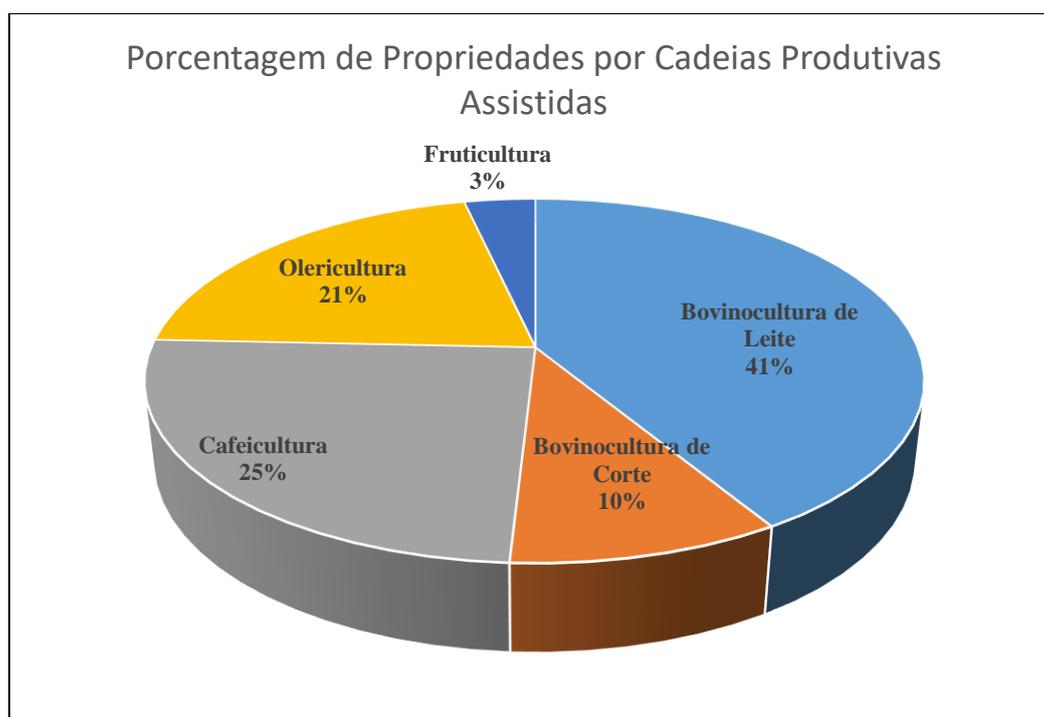
Cursos	Polos de Apoio Presencial			
	Barra Mansa		Campos dos Goytacazes	
	Vagas	Inscritos	Vagas	Inscritos
Curso Técnico em Agronegócio	25	223	25	105
Curso Técnico em Fruticultura	--	--	25	118

Inscrição de Público Prioritário - Processo Seletivo 2021.1:

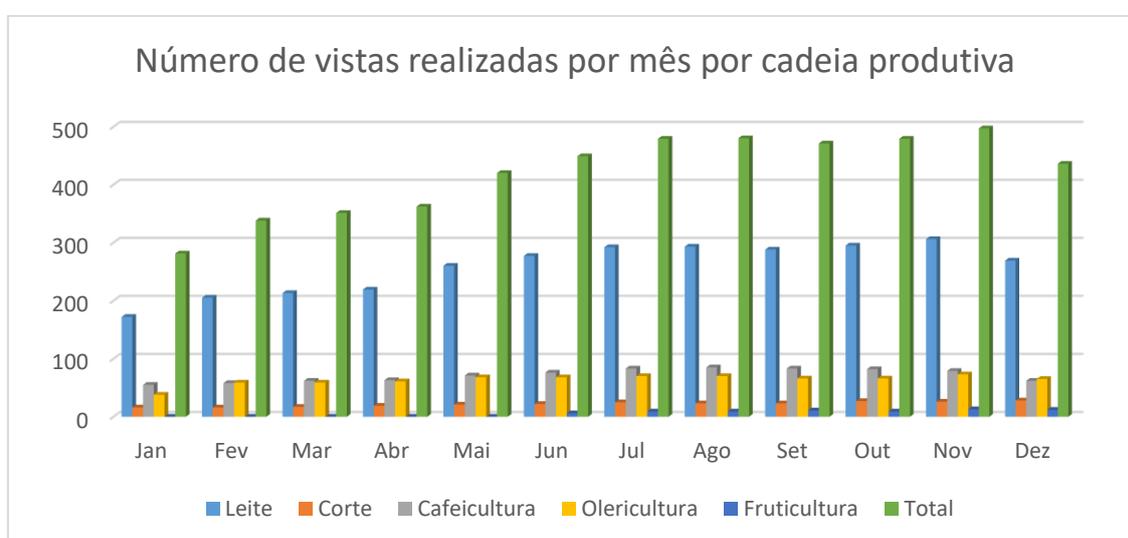
Cursos	Polos de Apoio Presencial			
	Barra Mansa		Campos dos Goytacazes	
	Vagas	Público Prioritário	Vagas	Público Prioritário
Curso Técnico em Agronegócio	25	34	25	26
Curso Técnico em Fruticultura	--	--	25	21

Fonte: SIGE – Sistema Integrado de Gestão Educacional

3.1.8. Assistência Técnica e Gerencial

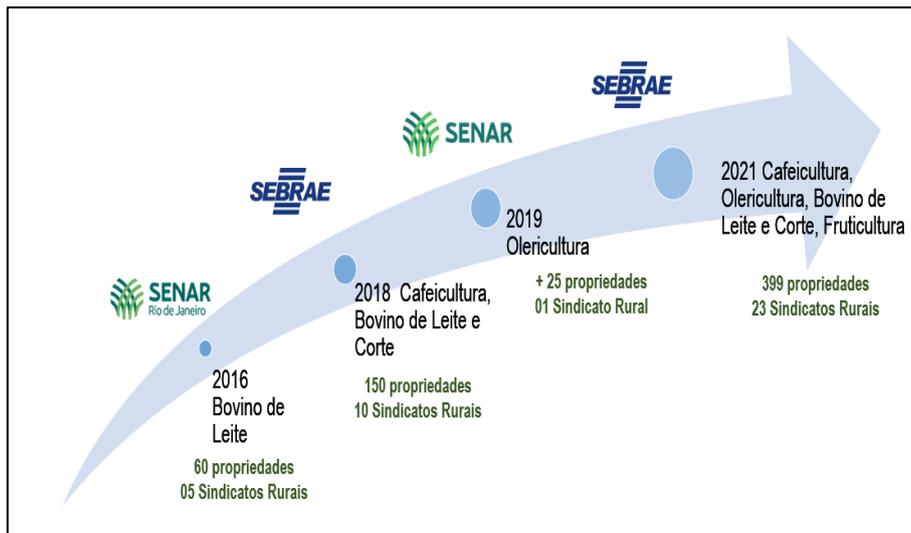


Fonte: SISATEG (2021).



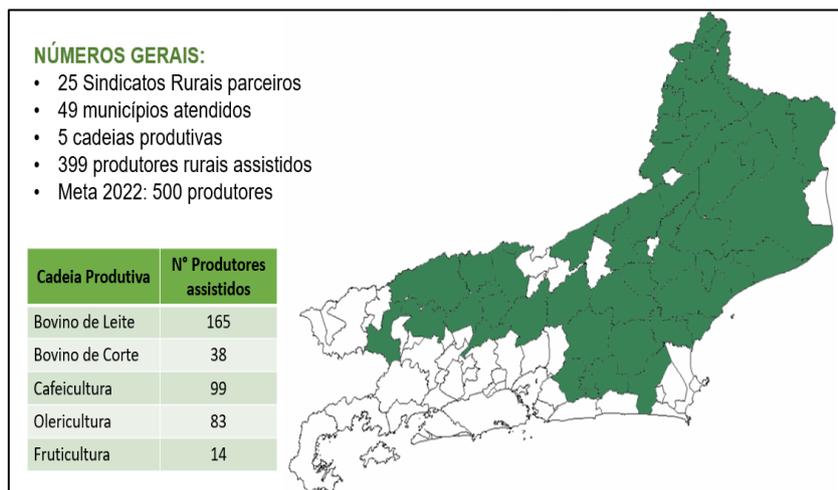
Fonte: SISATEG (2021)

Evolução da ATeG no SENAR Rio de Janeiro (2016 a 2021):



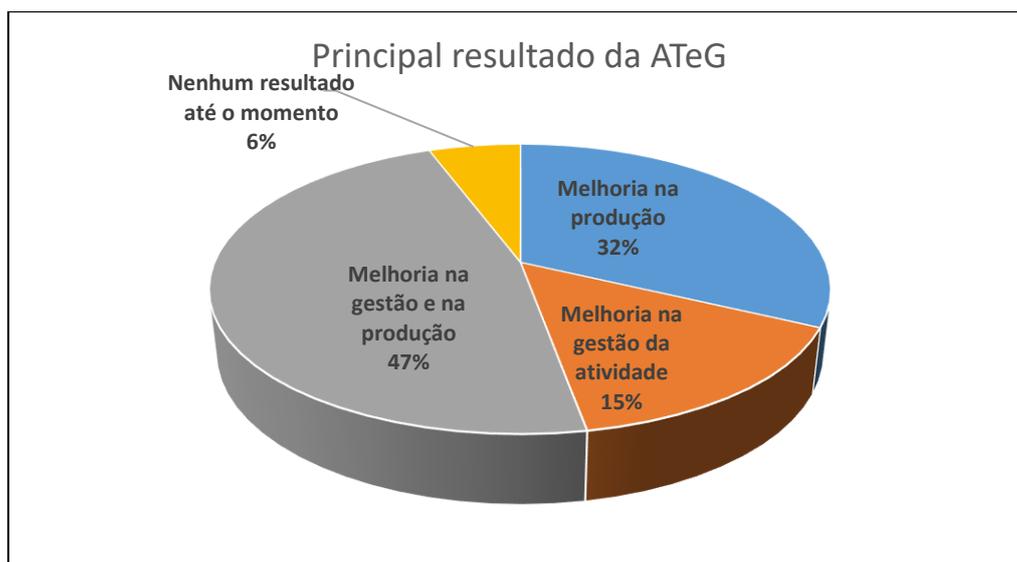
Fonte: elaboração própria.

Capilaridade estadual da ATeG e números gerais:



Fonte: elaboração própria.

Principal resultado da ATeG segundo os produtores assistidos:



Fonte: Pesquisa de satisfação realizada em julho de 2021 (amostra: 106 produtores rurais).

4. INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS

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

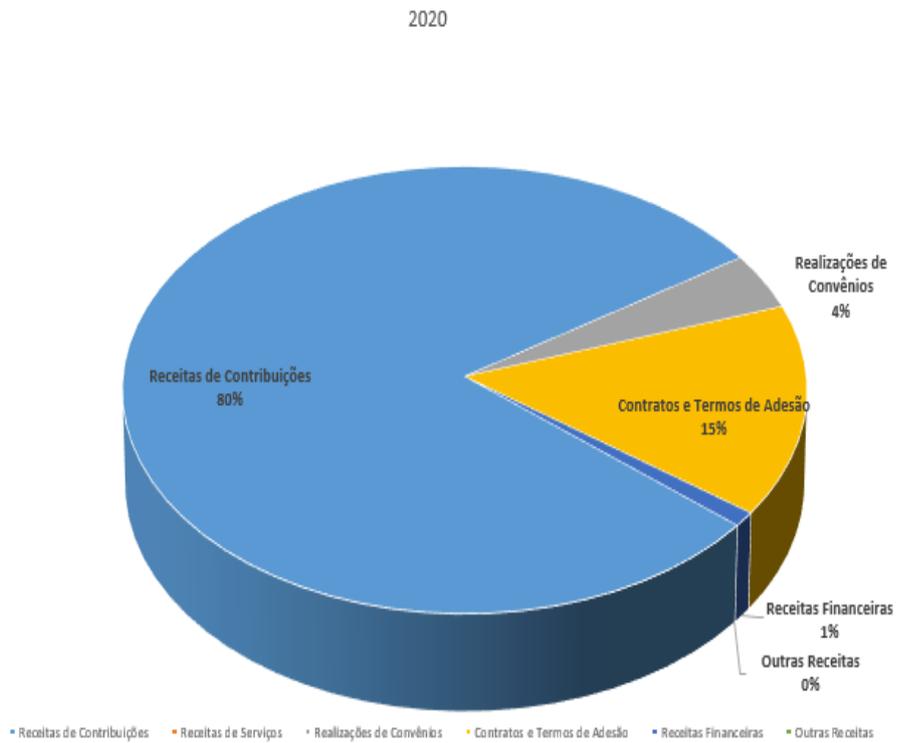
A proposta orçamentária é elaborada seguindo o padrão normatizado pela Administração Central do SENAR. A metodologia aplicada para as estimativas de 2021 levaram em consideração as arrecadações nos anos anteriores e os cenários e políticas macroeconômicas que impactam o setor produtivo e alterações introduzidas pelo Decreto 9.274/2018 que garantiu a reserva da cota às Administrações Superiores, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e a Federação da Agricultura e Pecuária.

As demonstrações contábeis são elaboradas e apresentadas em conformidade com as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicada ao Setor Público NBCT 16 e a Interpretação Técnica Geral (ITG) 2002 (R1) - Entidade sem Finalidade de Lucros.

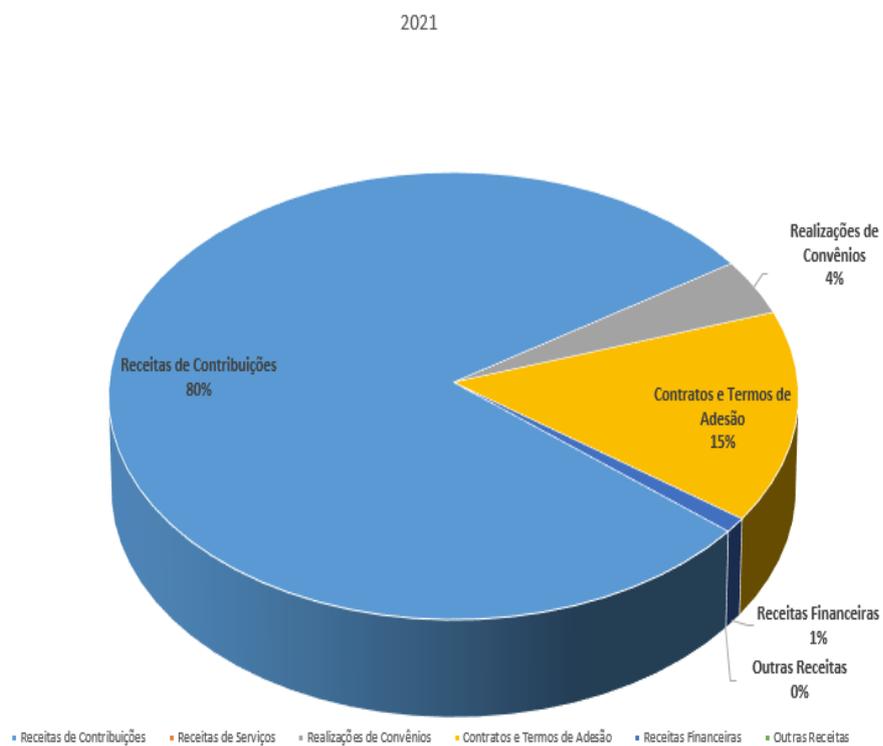
As informações contábeis intermediárias são submetidas e enviada para a Prestação de Contas, em conformidade com a Portaria TCU nº 123 de 12/05/2011 e Decisão Normativa TCU nº 117 de 19/10/2011, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443 de 1992, NBC TSP 01, 02, 11, 12 e 13.

4.1. Gestão Orçamentária no Exercício 2021

Principais receitas 2020:



Principais receitas 2021:



Fonte: TOTVS Contabilidade

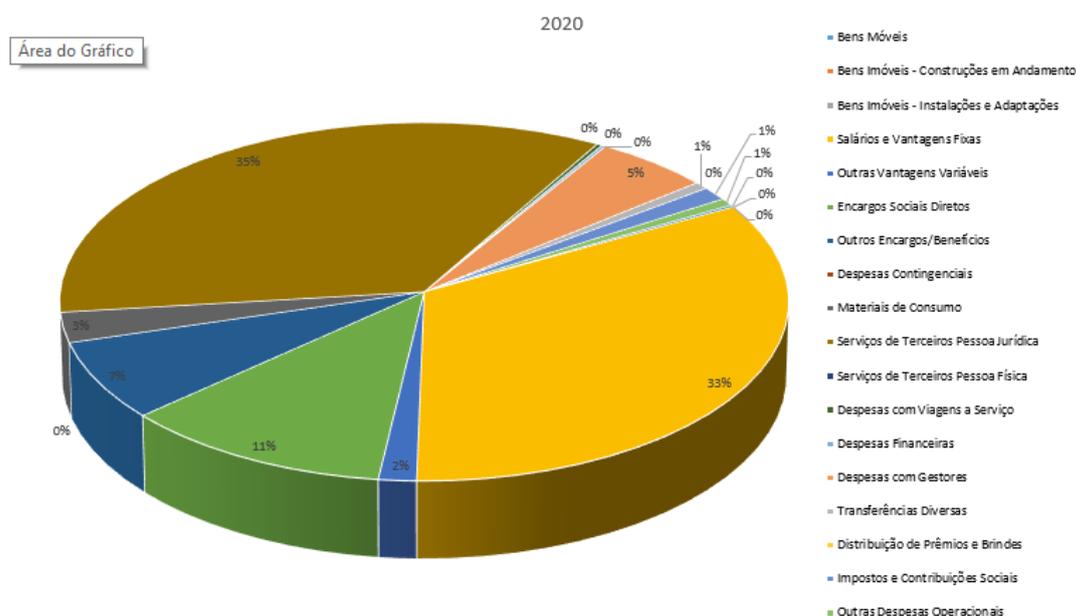
Principais receitas:

Principais receitas (em milhares de reais)	Realizada 2020	Realizada 2021	Proposta Orçamentária 2022
Receitas de Contribuições	5.908.965,63	8.808.194,62	9.509.000,00
Receitas de Serviços	-	-	-
Realizações de Convênios	304.816,15	1.243.793,00	1.741.000,00
Contratos e Termos de Adesão	1.131.831,63	1.026.989,02	1.190.000,00
Receitas Financeiras	78.491,64	182.155,27	160.000,00
Outras Receitas		30,95	-
Total	7.424.105,05	11.261.162,86	12.600.000,00

O SENAR/AR-RJ em 2021 obteve um crescimento de 51,68% comparado com a receita total realizada em 2020. Grande parte da queda da receita em 2020 diz respeito a Medida Provisória Nº 932, de 31 de março de 2020, que alterou as alíquotas de contribuição aos serviços sociais autônomos com abrangência de competência de 01/04/2020 até 30/06/2020 e impactou a arrecadação nos meses-caixa de maio a julho de 2020, onde foram reduzidas pela metade as alíquotas das contribuições devidas ao Sistema S.

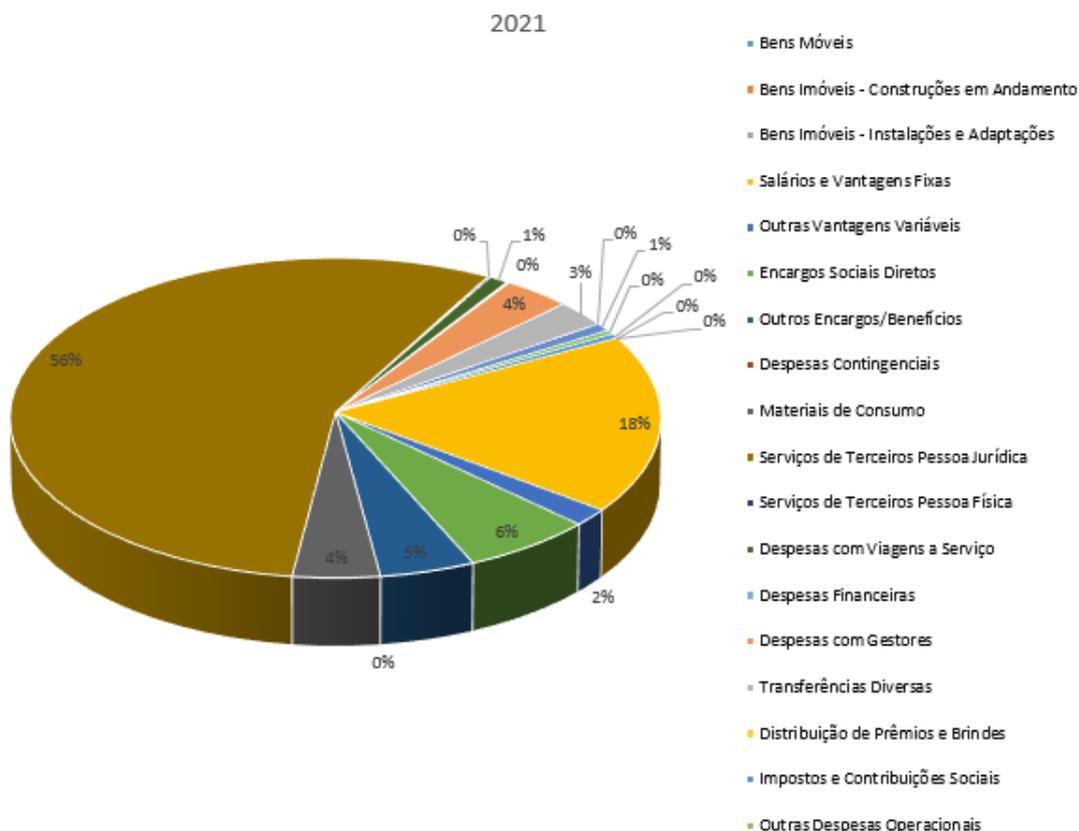
Em 2021, devido ao atual cenário internacional de preços e demanda, altas taxas de inflação e preços agropecuários mais elevados resultaram em um crescimento de arrecadação muito expressivo. Outro fator, que parece ser relevante para a arrecadação do Senar, é a adesão de produtores ao programa Regularize Tributário, uma vez que, uma das pré-condições para acesso ao programa é a regularidade ou regularização dos débitos do SENAR.

Principais despesas 2020:



Fonte: TOTVS Contabilidade.

Principais despesas 2021:



Fonte: TOTVS Contabilidade.

Comparativo entre as despesas, com base no previsto e realizado de 2020, 2021 e orçado para 2022:

Principais despesas (em milhares de reais)	Realizada 2020	Realizada 2021	Proposta Orçamentária 2022
Salários e Vantagens Fixas	1.947.559,60	1.984.048,17	2.285.000,00
Outras Vantagens Variáveis	100.213,42	195.292,74	242.000,00
Encargos Sociais Diretos	879.070,22	691.471,22	817.000,00
Outros Encargos/Benefícios	446.682,38	501.613,31	595.000,00
Materiais de Consumo	171.223,14	459.522,12	461.000,00
Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica	2.209.740,55	6.140.179,31	7.276.400,00
Serviços de Terceiros Pessoa Física	-	14.927,91	22.000,00
Despesas com Viagens a Serviço	15.656,00	108.739,00	89.000,00
Despesas Financeiras	11.350,66	12.310,56	15.600,00
Despesas com Gestores	339.254,00	385.780,85	449.000,00
Transferências Diversas	41.244,69	294.623,73	40.000,00
Impostos e Contribuições Sociais	78.081,00	89.102,58	103.000,00
Outras Despesas Operacionais	41.618,35	45.712,84	
Total	6.281.694,01	10.923.324,34	12.395.000,00

Fonte: TOTVS Contabilidade

Análises:

O critério para alocação das despesas nas respectivas contas orçamentárias está estabelecido no artigo 51, inciso I e II do Regimento Interno do SENAR-AR/RJ, que normatiza a aplicação de 80% dos recursos na área finalística (ações de FPR, ATeG e PS), e de 20% na área meio (custeio e investimento).

Em 2021 o SENAR-AR/RJ apurou um crescimento nas despesas de 74,38%. O maior impacto se deu nos Serviços de Terceiros Pessoa Jurídica que diz respeito a realização de cursos na Atividade Fim e nos atendimentos da ATEG. Ainda assim, apuramos um superávit orçamentário de R\$ 337.838,52.

4.2. Transferências, Convênios e Congêneres

As informações sobre as Transferências, Convênios e Congêneres na forma trimestral e anual, está disponível no Portal da Transparência do SENAR Central através do link:

- 1º trimestre: <https://app3.cna.org.br/transparencia/?gestaoTransferenciaRecursos-RJ-2021-876>
- 2º trimestre: <https://app3.cna.org.br/transparencia/?gestaoTransferenciaRecursos-RJ-2021-904>
- 3º trimestre: <https://app3.cna.org.br/transparencia/?gestaoTransferenciaRecursos-RJ-2021-932>
- 4º trimestre: <https://app3.cna.org.br/transparencia/#2021>
- Anual 2021: <https://app3.cna.org.br/transparencia/?gestaoTransferenciaRecursos-RJ-2021-848>

4.3. Informações sobre Contratos de Gestão Firmados

As informações sobre os contratos firmados e pagamentos são publicadas de forma trimestral e anual no Portal da Transparência do SENAR Central com acesso disponível em:

- 1º Trimestre: <https://app3.cna.org.br/transparencia/?gestaoContratos-RJ-2021-876>
- 2º Trimestre: <https://app3.cna.org.br/transparencia/?gestaoContratos-RJ-2021-904>
- 3º Trimestre: <https://app3.cna.org.br/transparencia/?gestaoContratos-RJ-2021-932>
- 4º Trimestre: <https://app3.cna.org.br/transparencia/#2021>
- Anual 2021: <https://app3.cna.org.br/transparencia/?gestaoContratos-RJ-2021-848>

4.4. Conclusões de Auditorias Independentes

As informações sobre as conclusões de Auditorias Independentes no Portal da Transparência do SENAR Central com acesso disponível em:

<https://app3.cna.org.br/transparencia/?gestaoAuditoria-RJ-2021-848>

4.5. Demonstrações Contábeis

Demonstração Contábil e Notas Explicativas	Endereço Para Acesso
Balanço Orçamentário	
Balanço Patrimonial	
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	
Demonstração do Resultado	
Demonstração dos Fluxos de Caixa (Método Indireto)	https://app3.cna.org.br/transparencia/#2021
Notas Explicativas	

As demonstrações contábeis e notas explicativas apresentadas são elaboradas em conformidade com a NBC TSP 11.

5. RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

A regional do Rio de Janeiro disponibiliza os seguintes canais de comunicação para fortalecer o seu relacionamento com a sociedade: *Facebook, Instagram, YouTube e LinkedIn* além de formulário de contato no site e *e-mails* de contato direto (SENAR e Comunicação). Em sua maioria, atendemos a mensagens com dúvidas a respeito de eventos, programas e cursos.

A seguir apresenta-se a evolução dos atendimentos prestados via *e-mail* institucional senar@senar-rio.com.br:

Informações Sobre o Atendimento						
Natureza da Demanda	2018	2019	Diferença (2018/2019)	2020	2021	Diferença (2020/2021)
Denúncias	00	00	00	00	00	00
Reclamações	01	01	00	00	01	+ 01
Sugestões	00	04	+ 04	01	00	- 01
Informações	120	228	+ 108	230	215	- 15
Total	121	233	112	231	216	- 15

Fonte: Microsoft Outlook do SENAR-AR/RJ.

Os contatos realizados pelo cidadão através do Canal Entre em Contato, do Fale Com o Sistema CNA / SENAR e pelo correio eletrônico senar@senar-rio.com.br, associado ao Fale Conosco do site do SENAR-AR/RJ, geraram 216 atendimentos no total e foram abordados os seguintes assuntos para cursos e treinamentos: doma e rédeas, técnico em agronegócios e fruticultura, tratamento de carambola, operação e manutenção de roçadeiras e motosserras, operação de drones, produção de canudos biodegradáveis, produção de leite, cultivo de cogumelos, turismo rural, prevenção de acidentes e primeiros socorros, cultivo de hidropônico, adestramento e hospedagem de cães, manejo de pastagem, piscicultura, bovinocultura e apicultura, tratorista, linguiça artesanal, charcutaria e defumados, produção vegetativa in vitro, produção do tomate cereja, frutas, arte floral, cultivo de cactos e suculentas, criação de galinha poedeiras e de cabras de leite, citricultura, doces de compota, cultivo de lavandas, fibra de bananeira e pão caseiro, produção de artesanato com fibra de bananeira, produção dos derivados do mel, fabricação de

queijo, maracujá no atacado, criação de ovino, ervas medicinais, montagem de oficina rural de hortaliças e/ou tubérculos e inseminação artificial.

Além desses temas procurados para cursos e treinamentos foram abordados os seguintes assuntos variados: processo seletivo e credenciamento, parceria municipal, sucessão familiar, contribuição do produtor pessoa física / jurídica, legislação tributária estadual / federal e previdenciária rural, aprendizagem, piso salarial, filiação ao sindicato e convenção coletiva, estatísticas de produção de ovos, operações de comércio exterior, atuação do pedagogo no espaço agrário, reflorestamento e recuperação de áreas degradadas, pesquisa agroecologia, agronomia, calendário de cursos, mulheres em campo, segurança do trabalho / DP, consultoria para recuperação de nascente, impacto das geadas e das frentes frias, treinamento de planejamento de propriedades de búfalas leiteiras, treinamento de técnico do balde cheio, grade curricular do curso técnico e emissão de certificados.

Todas as mensagens dos correios eletrônicos recebidas foram respondidas em 72 horas com poucos casos de prolongamento no tempo de atendimento devido a posicionamento de terceiros. O quantitativo de *e-mails* recebidos em 2021 apresenta estabilidade em relação ao exercício de 2020 apresentando uma maior diversificação de temas abordados referindo-se às solicitações de informações. A única reclamação recebida refere-se a problemas sistêmicos com posicionamento realizado em tempo hábil.

Planejamento de Alterações

A regional Rio de Janeiro busca um controle eficiente nos meios de comunicação disponibilizados ao cidadão e projeta a continuidade de um atendimento rápido e eficiente a fim de minimizar dúvidas e apresentar de forma transparente os seus serviços e parcerias por meio de mídias interativas e canais de comunicação satisfatórios.

6. ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO

6.1. Gestão de Pessoas e Terceirização

O regime jurídico dos empregados do SENAR-AR/RJ é o da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e respectiva legislação complementar. O SENAR-AR/RJ observa as normas gerais de tutela do trabalho, previstas na CLT e nas normas estabelecidas em nosso Regimento Interno, acerca dos procedimentos para admissão de todos os seus empregados, zelando pelos aspectos éticos das contratações, do contrato de trabalho e de suas obrigações.

6.1.1. Demonstração da Distribuição da Força de Trabalho

Tipologias de Contratação	2020			2021		
	Lotação	Ingressos	Egressos	Lotação	Ingressos	Egressos
Empregados Efetivos	21	00	01	20	00	01
Empregados Temporários	-	-	-	-	-	-

Fonte: Sistema RM Labore – SRH

O quadro de pessoal está alinhado ao Planejamento Estratégico e orçamentário da instituição, e possui aprovação junto ao Conselho Administrativo da entidade. Assim, as contratações são realizadas de acordo com as necessidades internas da organização.

Nos últimos anos tivemos uma redução de aproximadamente 10% do nosso quadro de funcionários. Em 2022 temos a previsão de realizar uma análise da força de trabalho e a realização de um processo seletivo.

6.1.2. Qualificação da Força do Trabalho

Escolaridade	2019	2020
Nível Fundamental	00	00
Nível Médio	01	01
Nível Superior	09	09
Pós-Graduação	11	10
Total de Empregados	21	20

Fonte: Sistema RM Labore – SRH.

6.1.3. Detalhamento das Despesas de Pessoal

Exercício	Vencimentos e Vantagens Fixas	Benefícios	Demais Despesas Variáveis	Total
2019	R\$ 2.575.677,30	R\$ 423.255,91	R\$ 192.220,74	R\$ 3.191.153,95
2020	R\$ 2.621.690,02	R\$ 510.311,74	R\$ 412.100,16	R\$ 3.544.101,92

6.1.3.1. Remuneração do Corpo de Dirigentes e Conselheiros

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

O valor do jetom está estabelecido em R\$ 728,00. O presidente do Conselho Administrativo recebe subsídio no valor de R\$ 29.097,60, e o superintendente recebe salário fixo mensal definido pelo Conselho Administrativo.

Remuneração dos Administradores	
Cargo	Remuneração Anual
Administrador da Entidade	
Rodolfo Tavares	R\$ 362.708,85
Presidente do Conselho Administrativo	
Membros do Conselho Administrativo e Fiscal	
Aloysio José Braga Monteiro	R\$ 700,00
Carlos Eduardo Dair Coutinho	R\$ 2.884,00
Edalberto dos Santos	R\$ 2.884,00
Ezaquiel Siqueira da Conceição	R\$ 2.884,00
Jacir Pereira da Silva	R\$ 2.884,00
Manoel Affonso M de Farias Mello	R\$ 2.884,00
Roberto Monnerat	R\$ 2.884,00
Rodolfo Tavares	R\$ 2.884,00
Ronaldo Bartolomeu dos Santos	R\$ 2.184,00
Diretores / Superintendente	
Carla Ribeiro Valle	R\$ 271.206,44
Remuneração dos Administradores – Quadro Consolidado	
Rubricas	Valores
Salários e Ordenados	R\$ 271.206,44
Jetons	R\$ 23.072,00
Subsidio	R\$ 362.708,85
Total:	656.987,29

6.1.4. Quantidade de Estagiários e Despesas

Estagiário - situação em 31/12/2021:

Escolaridade	2020		2021	
	Quantidade Estagiário	Valor da Despesa	Quantidade Estagiário	Valor da Despesa
Nível Superior	3	R\$37.900,00	4	R\$69.343,60
Nível Médio	-	-	-	-
Total de Estagiário	3	R\$37.900,00	4	R\$69.343,60

Fonte: Sistema RM Labore – SRH.

6.1.5. Capacitação de Pessoal

O SENAR-AR/RJ tem consciência das exigências da sociedade por profissionais competentes, e considera uma necessidade inerente a busca pelo aprendizado contínuo. Estes aprendizados permanentes são atividades rotineiras e reconhecidas pelo SENAR-AR/RJ, que servem para proporcionar melhor conhecimento, mais informações atualizações aos colaboradores, das áreas meio e fim da instituição.

No exercício de 2021, por meio de cursos formais de pós-graduação, foram capacitados 02 funcionários, com investimento de R\$ 8.287,64. Além disso, foi disponibilizado aos funcionários

4 trilhas de treinamento dentro da nossa Plataforma de EAD, desses cursos, 17 funcionários fizeram cerca de 114 horas aula. Os cursos oferecidos foram Pensamento Estratégico, Motivação, Inovação e Excel.

O plano de capacitação e desenvolvimento individual permanente por cargo da Regional proporciona condições para que as pessoas possam alcançar os objetivos estabelecidos, desenvolvendo seus conhecimentos, práticas e condutas necessárias à realização de uma atividade ou de um conjunto de atividades. Esse processo foi aplicado de maneira planejada e sistemática e faz com que as pessoas adquiram conhecimentos para desenvolver habilidades e atitudes coerentes com os objetivos organizacionais.

6.1.6. Principais Riscos de Gestão Pessoas

O Senar realiza a gestão de riscos da gestão de pessoas por meio da revisão de seus procedimentos e do acompanhamento das leis trabalhistas. Também monitora os riscos relacionados à saúde ocupacional dos seus empregados por meio do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Qualidade de Vida (PQV).

6.1.7. Indicadores Gerenciais Sobre Gestão de Pessoas

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

- Plano de Cargos e Salários;
- Seguro de vida;
- Benefícios (vale refeição, custeio integral do plano de saúde e vale transporte);
- Bolsa de estudos para formação educacional;
- Treinamentos específicos para aprimorar competências técnicas e comportamentais.

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

Considerando que os indicadores são essenciais nos processos de avaliação e contribuem para a melhoria contínua dos processos organizacionais, embasando a análise crítica dos resultados obtidos e auxiliando no processo de tomada de decisão, o SENAR/RJ tem feito uso dos indicadores abaixo:

Nome do Indicador	<i>Turnover</i>
Tipo de Indicador	Eficácia
Objetivo do Indicador	Medir, em determinado período, as variações que ocorrem de admissões e demissões na Instituição
Fórmula de Cálculo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de demissões} + \text{N}^\circ \text{ de admissões}}{2} / \text{N}^\circ \text{ de empregados no último dia do mês anterior} \times 100$
Periodicidade	Janeiro a Dezembro / 2021
Índice Realizado	2,5%
Nº Demissões	01

Nº Admissões	00
Nº Funcionários 2020	20
Nome do Indicador	Investimento Médio por Empregado Capacitado
Tipo de Indicador	Eficácia
Objetivo do Indicador	Medir o investimento médio por empregado capacitado
Fórmula de Cálculo	Valor total do investimento efetuado / nº de empregados capacitados
Periodicidade	Janeiro a Dezembro / 2020
Índice Realizado	R\$ 487,51
Valor total do Investimento	R\$ 8.287,64
Nº Empregados Capacitados	17

6.2. Gestão de Patrimonial e Infraestrutura

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

Para atender a demanda de espaço para o arquivo, o SENAR aluga imóvel em Niterói pelo valor mensal de R\$ 4.344,56, situado na Avenida Amaral Peixoto, nº 171 Sala 702 – Centro – Niterói / RJ.

Em 2021, diante das novas demandas de gravação de vídeo aulas para a plataforma de EAD, foi necessário alugar um conjunto de salas de 78 m² no mesmo andar do Senar, na Av. Rio Branco 135 – grupo 917. As salas receberam tratamento acústico e foram devidamente preparadas para funcionarem como estúdio de gravação. O valor do aluguel mensal é de R\$ 1.872,00.

Também foi alugado no mesmo prédio uma sala de 25m² para o recebimento de material instrucional e promocional. A sala fica situada na Av. Rio Branco 135/807, foi alugada pelo valor mensal de R\$ 300,00.

Patrimônio Imobiliário

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

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

6.3. Gestão de Custos

O Senar Administração Central normatizou a Gestão de Custos, que está amparada no Regulamento de Padronização de Informação de Custos das Ações Executadas pelo Senar, aprovado pela Resolução nº 32/2017/CD, de 26/07/2017.

O sistema de informação de custos tem como objetivo apurar os custos das ações executadas. O método de custeio utilizado no Senar é o direto, que somente apropria aos produtos e serviços

os custos diretos, fixos ou variáveis, desde que possam ser perfeitamente identificáveis. Esse método não utiliza a técnica de rateio, pois os custos indiretos são tratados como custos do período.

Priorizamos atender às recomendações do Acórdão nº 699/2016 e posteriores, que tratam de alterações nas normas contábeis do setor público. O Senar Central está realizando alterações nos sistemas contábeis e orçamentários, nos quais são armazenadas as informações que serão consolidadas no sistema de custo que deve ser implementado de forma gradativa.

Ante ao exposto, estamos trabalhando para implementar o sistema de Gestão de Custos alinhado à nova estrutura dos sistemas contábeis e orçamentários.

6.4. Gestão de Tecnologia da Informação

Conformidade legal

Para assegurar a conformidade legal da gestão Tecnologia da Informação da Administração Regional do SENAR Rio de Janeiro, são observadas a Norma de Segurança da Informação e o Plano de Continuidade de Negócio.

A unidade está implementando novos mecanismos que assegurem os processos percorridos na rede corporativa. As novas aquisições de Servidores e Serviços TI servirão para reforçar a segurança de dados e inibir acessos não autorizados, e tornar mais disponíveis recursos aos usuários de sistema a desenvolver suas atividades sem constantes interrupções, buscando sempre atender o PCN (Plano de Continuidade de Negócio).

Modelo de governança de TI

A Assessoria de Tecnologia da Informação está ligada a Gerência Administrativa e Financeira. Todas as demandas encaminhadas para a área de TI passam pelo crivo das áreas gestoras, principalmente para definição de prioridades de desenvolvimento de sistemas, aquisição de máquinas e equipamentos como computadores, servidores e demais periféricos de TI.

Montante de recursos aplicados em TI

O Senar-AR/RJ aplicou em 2021 o montante de R\$ 144.390,00 referente a compra de 02 servidores para inovação e melhoria da Infraestrutura de rede e segurança da informação, para implantação do projeto de melhoria da infraestrutura da rede iniciado em 2020.

Segurança da informação

Com as melhorias feitas na infraestrutura da rede e aquisição de novos servidores, será feita uma melhoria no sistema de *firewall*, reforçando a segurança de dados da instituição. Hoje o SENAR Rio já trabalha com um sistema básico de segurança e serão implementadas novas diretrizes.

Principais metas não alcançadas, principais desafios, ações e perspectivas para os próximos exercícios

O desafio será criar um projeto contínuo de melhorias na área de TI em busca de manter a Regional com os melhores serviços de rede utilizados no mercado e redução de custo operacional.

6.5. Gestão Ambiental e Sustentabilidade

O SENAR-AR/RJ tem buscado adotar práticas administrativas visando uma gestão ambiental consciente com o objetivo de reduzir o impacto em suas atividades. A Instituição adota uma política de orientações aos empregados quanto ao desperdício de papel, para fazer uso de impressão responsável de seus documentos utilizando frente e verso do papel, além do uso de canecas e copo próprios, visando reduzir o uso de descartáveis. Ainda preocupados com a preservação do meio ambiente, a Instituição desde o exercício de 2019 prioriza adquirir, como forma de reduzir os impactos ambientais, materiais ecológicos (canetas, copos) para serem utilizadas nas ações/eventos.

6.6. Gestão de Licitações

O SENAR Rio de Janeiro disponibiliza em sua página as licitações em andamento e encerradas: <http://www.senar-rio.com.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/licitacoes/>.

As mesmas informações também são disponibilizadas através do Portal da Transparência no link: <https://app3.cna.org.br/transparencia/?gestaoLicitacao-RJ-2021-848>.

7. ANEXOS E APÊNDICES

Relatório de Auditoria Independente

Essas informações serão apresentadas pelo gestor do SENAR Administração Central.

Análise Geral dos Resultados Consolidados

Essas informações serão apresentadas pelo gestor do SENAR Administração Central.





SENAR
Rio de Janeiro