

---



***SENAT***

RELATÓRIO DE GESTÃO EXERCÍCIO 2017  
**SENAT/DN**

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM  
DO TRANSPORTE

---

## SUMÁRIO

<b>1. Apresentação</b>	<b>03</b>
<b>2. Visão geral da unidade prestadora de contas</b>	<b>04</b>
2.1- Identificação da unidade	04
2.2- Finalidade e competências institucionais	06
2.3- Ambiente de atuação	08
<b>3. Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional</b>	<b>12</b>
3.1- Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos	12
3.2- Informações sobre a gestão	43
3.3- Estágio de implementação do planejamento estratégico	50
<b>4. Governança</b>	<b>52</b>
4.1- Descrição das estruturas de governança	52
4.2- Gestão de riscos e controles internos	61
<b>5. Relacionamento com a sociedade</b>	<b>63</b>
5.1- Canais de acesso do cidadão	63
5.2- Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade	66
5.3- Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários	67
<b>6. Desempenho financeiro e informações contábeis</b>	<b>69</b>
6.1- Desempenho financeiro do exercício	69
6.2- Principais contratos firmados	71
6.3- Transferências, convênios e congêneres	73
6.4- Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos	74
6.5- Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas	75
6.6- Demonstrações contábeis e notas explicativas feitas de acordo com legislação específica	75
<b>7. Áreas especiais da gestão</b>	<b>76</b>
7.1- Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados	76
7.2- Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros	79
7.3- Gestão de patrimônio imobiliário	80
7.4- Gestão ambiental e sustentabilidade	82
<b>8. Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle</b>	<b>83</b>
8.1- Tratamento de deliberações do TCU	83
8.2- Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno	83
8.3- Tratamento de recomendações da Auditoria Interna	83
<b>9. Anexo: banco de dados</b>	<b>84</b>
9.1- Licitações e Contratos	84
9.2- Transferências de recursos	84
9.3- Receitas da entidade	84
9.4- Despesas da entidade	84
9.5- Remuneração de empregados	84

---

# 1. Apresentação

**O Relatório de Gestão do Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT contempla as informações e os resultados obtidos com relação aos programas, aos projetos e às atividades desenvolvidas no exercício de 2017.**

O SENAT, ao longo dos anos, tem reafirmado sua missão de promover a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores do setor de transporte e dos seus dependentes. Essa atuação tem sido pautada por princípios éticos e morais e pela responsabilidade socioambiental inerentes aos seus valores institucionais.

Em 2017, quando os reflexos da recessão econômica ainda foram duramente sentidos, a Entidade adotou a estratégia de preparar os trabalhadores para a retomada da economia. As atividades desenvolvidas foram fundamentais para que o setor transportador pudesse responder com agilidade e competência às demandas de um novo ciclo de desenvolvimento sustentável.

No exercício, houve grande incremento na prestação de serviços em todas as áreas, o que restou demonstrado também nos resultados alcançados. Em desenvolvimento profissional, foram mais de 3,8 milhões de atendimentos. Só a educação profissional cresceu 50% em relação a 2016, ultrapassando a marca de 1,7 milhão de matrículas. E a área de assistência à saúde<sup>1</sup>, por exemplo, cresceu 11%, atingindo mais de 1,6 milhão de atendimentos em 2017.

A gestão também avançou na questão da transparência. Entre as diversas ações desenvolvidas, incumbe destacar o trabalho realizado pela Auditoria Interna Permanente, Auditoria das Unidades Operacionais e a atuação das áreas de Governança Corporativa e *Compliance* e Segurança da Informação, que, juntas, vêm aprimorando e fortalecendo a política de conformidade, as práticas anticorrupção adotadas pela instituição e a segurança de dados.

A Entidade tem aprimorado cada vez mais seus normativos, processos e serviços e contribuído de forma decisiva para a manutenção e o aumento da empregabilidade no setor e para o desenvolvimento do transporte no Brasil.

A implantação do sistema Protheus – Sistema de Gestão Integrada – oportunizou significativa melhoria na gestão e nos controles administrativos, o que se traduziu em maior agilidade no desenvolvimento das ações. E o programa de capacitação interna buscou melhorar a capacidade gerencial dos líderes e aumentar o nível de produtividade das equipes.

Este Relatório de Gestão sintetiza as realizações do SENAT no exercício de 2017 e revela os esforços e o compromisso da Entidade na contínua busca de melhoria e, especialmente, na garantia do cumprimento de sua missão, sua visão e seus valores institucionais.

Cabe observar que as informações deste documento estão dispostas de acordo com a Instrução Normativa TCU nº 63/2010, a Decisão Normativa TCU nº 161/2017 e a Portaria TCU nº 65/2018. O documento está composto, além desta, pelas seções de Visão Geral da Unidade; Planejamento Organizacional e Desempenho Orçamentário e Operacional; Governança; Relacionamento com a Sociedade; Desempenho Financeiro e Informações Contábeis; Áreas Especiais da Gestão; Conformidade da Gestão e Demandas dos Órgãos de Controle e Anexos com os bancos de dados.

---

<sup>1</sup> As informações detalhadas sobre a promoção social estão apresentadas em relatório próprio do SEST, mas estão referenciadas nesta apresentação e em outras partes deste Relatório em razão do trabalho conjunto desenvolvido.

## 2. Visão geral da unidade prestadora de contas

### 2.1 Identificação da Unidade

Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT /  
Departamento Nacional

<b>Poder e órgão de vinculação</b>	
<b>Poder:</b> Executivo	
<b>Órgão de vinculação:</b> Ministério do Trabalho	
<b>Identificação da Unidade Jurisdicionada (UJ)</b>	
<b>Natureza jurídica:</b> Entidade que arrecada e/ou gerencia contribuições parafiscais	<b>CNPJ:</b> 73.471.963/0001-47
<b>Atividade Principal:</b> Outras atividades de ensino não especificadas anteriormente	<b>Código CNAE:</b> 85.99-6-99 <b>Código CNAE:</b> 85.99-6-04
<b>Atividade secundária:</b> Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial	
<b>Contatos</b>	
<b>Telefones:</b> 61 3315-7220 / 61 3315-7359	
<b>Endereço postal:</b> SAUS Quadra 1, Bloco J, Ed. CNT – 12º andar – Brasília/DF - CEP - 70070-944	
<b>Endereço eletrônico:</b> assessoriaespecial@sestsenat.org.br; nicolegoulart@sestsenat.org.br; lucianamalamin@sestsenat.org.br	
<b>Página na internet:</b> <a href="http://www.sestsenat.org.br">www.sestsenat.org.br</a>	

<b>Identificação dos administradores</b>			
<b>Cargo</b>	<b>Nome</b>	<b>CPF</b>	<b>Período de Gestão</b>
Diretora-Executiva Nacional	Nicole Carvalho Goulart	019.189.441-99	01/01/2017 a 31/12/2017
Diretor-Adjunto	Aloisio Carlos Nogueira de Carvalho	402.147.886.87	01/01/2017 a 31/03/2017
Diretor-Adjunto	Vinícius Ladeira Marques de Sousa	831.641.541-00	01/04/2017 a 31/12/2017

#### Esclarecimentos:

- i* As informações dos membros do Conselho Nacional, dos Conselhos Regionais, e dados dos Gestores subordinados aos administradores da entidade: Gestores de Unidades Operacionais, Supervisores de Conselhos Regionais, Assessores e Coordenadores do Departamento Nacional estão disponíveis em:  
<https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/JJAJsB3TWIYuXza>
- ii* O SEST não possui Unidades descentralizadas. A gestão operacional é centralizada no Departamento Executivo (nacional), e as atividades finalísticas são desenvolvidas pelas Unidades Operacionais com o apoio do Departamento Executivo.

## Organograma funcional



---

## 2.2 Finalidade e competências institucionais

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT é uma entidade civil sem fins lucrativos, regida pelas disposições legais pertinentes, em especial sua lei de criação – Lei 8.706, de 14 de setembro de 1993 – e em seu Estatuto Social, alterado pela Resolução Normativa nº 82, de 06 de setembro de 2016, do Conselho de Representantes da Confederação Nacional do Transporte, que se constitui no Regulamento a que alude o art. 4º da referida Lei.

As competências e a abrangência do SENAT foram estabelecidas no texto do art. 3º de sua Lei de Criação:

*Art. 2º Compete ao SENAT, atuando em estreita cooperação com os órgãos do Poder Público e com a iniciativa privada, gerenciar, desenvolver, executar, direta ou indiretamente, e apoiar programas voltados à aprendizagem do trabalhador em transporte rodoviário e do transportador autônomo, notadamente nos campos de preparação, treinamento, aperfeiçoamento e formação profissional.*

E o artigo 5º de seu Estatuto Social estabeleceu seus objetivos fundamentais:

- I. qualificação e formação profissional;*
- II. treinamento, aperfeiçoamento e reciclagem;*
- III. promoção de cursos de extensão, pós-graduação, mestrado, doutorado e bolsas de estudo notadamente para jovens executivos;*
- IV. segurança no trabalho e no trânsito;*
- V. ações voltadas à responsabilidade socioambiental visando à qualidade de vida e à saúde do trabalhador do transporte e da sociedade em geral;*
- VI. apoio ao Instituto de Transporte e Logística – ITL e ao Núcleo de Inteligência e Estratégia do Transporte.*

Para consecução de sua atividade finalista, incumbe ao SENAT:

- I. Organizar os seus serviços, conforme as necessidades e possibilidades locais, regionais e nacionais, podendo optar por terceirizá-los, quando houver viabilidade e conveniência nesta solução;*
- II. Manter pessoal técnico e administrativo, bem como instalações e equipamentos que sejam estritamente necessários, evitando imobilizações e custos fixos ociosos, priorizando os dispêndios que visem ao atendimento de suas atividades-fim;*
- III. Utilizar, mediante convênios, contratos ou acordos de cooperação, instalações ou recursos disponíveis em cada região, públicos ou particulares, desde que adequados aos objetivos da Entidade;*
- IV. Articular-se, principalmente, com o Serviço Social do Transporte - SEST, bem como com as entidades de classe do transporte, visando à criação de Unidades Operacionais, de modo a evitar a duplicação de esforços, a superposição de iniciativas e a dispersão de recursos bem como visando ao custeio de projetos e despesas conjuntas com o SEST;*
- V. Definir o conteúdo e organizar os currículos dos seus cursos, submetendo-os, sempre que necessário, à aprovação dos órgãos governamentais competentes;*
- VI. Apoiar, incentivar e participar de eventos, programas e projetos, governamentais ou privados, que sejam consentâneos com seus objetivos;*
- VII. Assistir às empresas de transporte na elaboração e execução de programas gerais de treinamento de pessoal, nos diversos níveis de qualificação, e na realização de aprendizagem metódica ministrada no próprio local de trabalho e/ou nas empresas transportadoras;*
- VIII. proporcionar aos trabalhadores a oportunidade de completarem e aperfeiçoarem, em cursos de curta duração, a formação profissional adquirida no próprio local de trabalho;*

- IX. *conceder bolsas de estudo e de aperfeiçoamento a trabalhadores do transporte e transportadores autônomos, bem como a professores, instrutores e administradores do próprio SENAT;*
- X. *realizar estudos e pesquisas de caráter técnico;*
- XI. *divulgar, pelos meios mais adequados, os serviços prestados ou colocados à disposição da comunidade-alvo;*
- XII. *cumprir todas as exigências legais decorrentes da sua condição de Entidade de ensino e formação profissional.*

A partir das premissas dispostas anteriormente, que definem o universo de atuação do SENAT, foi estabelecido um conjunto de referenciais estratégicos (missão, visão e valores) que norteiam todo o processo de tomada de decisão no tocante à oferta de serviços para os trabalhadores do setor de transporte, seus dependentes e sociedade e ao conjunto de práticas de gestão adotadas para esse fim.

<b>Missão</b>	<b>Visão de futuro</b>	<b>Valores</b>
Promover a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores do setor de transporte e dos seus dependentes com responsabilidade socioambiental.	Ser referência no setor de transporte pelos serviços prestados nas áreas de desenvolvimento profissional e de promoção social.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respeito</li> <li>2. Comprometimento</li> <li>3. Trabalho em equipe</li> <li>4. Sustentabilidade</li> <li>5. Responsabilidade socioambiental</li> <li>6. Transparência</li> <li>7. Ética</li> <li>8. Orientação para resultados</li> </ol>

Considerando esses referenciais, no exercício de 2017, as ações empreendidas estiveram voltadas para o cumprimento dos objetivos formalizados no seu Mapa Estratégico, a ser demonstrado oportunamente, bem como em indicadores de Medidas de Eficiência, Eficácia e Efetividade. Tais dados serão detalhados na Seção 3 – “Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional”.

<b>Normas da UJ</b>	
<b>Norma</b>	<b>Endereço para acesso</b>
Lei 8.706, de 14/09/1993 - Dispõe sobre a criação do SEST e do SENAT.	<a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1989_1994/L8706.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1989_1994/L8706.htm</a>
Decreto 1.007/93	<a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D1007.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D1007.htm</a>
Decreto 1.092/94	<a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D1092.htm">http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D1092.htm</a>
Estatuto Social do SENAT	<a href="https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi">https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi</a>
Código de Ética e Conduta	<a href="https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi">https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi</a>
IS-DEX/SEST/SENAT/Nº 037/16 Política Anticorrupção	<a href="https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi">https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi</a>
ATO PRE-CN/SEST/SENAT/Nº 035/18 Política de Segurança da Informação	<a href="https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi">https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi</a>
ATO PRE-CN/SEST/SENAT/Nº 108/16 – Gratuidade aos Trabalhadores Contribuintes	<a href="https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi">https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi</a>
<b>Outros documentos</b>	<b>Endereço para acesso</b>
Mapa estratégico	<a href="https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi">https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi</a>

---

## 2.3 Ambiente de atuação

### 2.3.1 Ambiente de atuação da entidade

Criado e organizado pela Confederação Nacional do Transporte - CNT, o SENAT é mantido com recursos do setor de transporte e administrado pela CNT, com o auxílio das federações que presidem os Conselhos Regionais, na forma da Lei e do seu Estatuto Social.

O art. 5º do Estatuto do SENAT abrange os trabalhadores do setor de transporte e os trabalhadores autônomos como público-alvo da Instituição. Tal definição, contudo, é ampliada pelo § 2º, quando inclui a família e os dependentes, conforme segue:

*§ 2º A atuação do SENAT estender-se-á à família do trabalhador do transporte e do transportador autônomo e dos trabalhadores do transporte de outras modalidades, bem como aos seus dependentes.*

Esclarece-se que as outras modalidades citadas no § 2º se referem aos trabalhadores vinculados às empresas dos modais aéreo, aquaviário e ferroviário, os quais também são atendidos pelas Unidades Operacionais do SEST SENAT.

Conforme expresso no artigo 7º da sua Lei de Criação, as rendas para manutenção do SEST SENAT são compostas por contribuições compulsórias das empresas de transporte rodoviário (feitas pela Previdência Social), por contribuição mensal compulsória dos transportadores autônomos, por receitas operacionais; bem como por demais receitas citadas na Lei, conforme segue:

- I. pelas atuais contribuições compulsórias das empresas de transporte rodoviário, calculadas sobre o montante da remuneração paga pelos estabelecimentos contribuintes a todos os seus empregados e recolhidas pelo Instituto Nacional de Seguridade Social, em favor do Serviço Social da Indústria - SESI, e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, que passarão a ser recolhidas em favor do Serviço Social do Transporte - SEST e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT, respectivamente;*
- II. pela contribuição mensal compulsória dos transportadores autônomos equivalente a 1,5% (um inteiro e cinco décimos por cento), e 1,0% (um inteiro por cento), respectivamente, do salário de contribuição previdenciária;*
- III. pelas receitas operacionais;*
- IV. pelas multas arrecadadas por infração de dispositivos, regulamentos e regimentos oriundos desta lei;*
- V. por outras contribuições, doações e legados, verbas ou subvenções decorrentes de convênios celebrados com entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais.*

Cabe observar que todos os trabalhadores contribuintes, sejam vinculados a empresas de transporte, sejam a transportadores autônomos, possuem atendimento gratuito nas Unidades Operacionais do SEST SENAT, conforme previsto no ATO PRE-CN/SEST/SENAT/Nº 108/16.

*Art. 2º Definir que são gratuitos aos trabalhadores do transporte de todos os modais, transportadores autônomos e seus dependentes **os cursos presencias e a distância**, oferecidos em todas as Unidades Operacionais do SEST SENAT na área de promoção social. (Grifo no original)*

---

A fim de demonstrar a efetiva importância do SEST SENAT junto aos trabalhadores do setor, incumbe destacar alguns dos grandes números do setor de transporte, conforme apresentado no Anuário CNT do Transporte 2017<sup>2</sup>.

<b>Tipo de Operador</b>	<b>Quantidade</b>
Total de empresas transportadoras de carga regularmente inscritas (RNTRC)	111.743
Total de empresas do setor de locação de veículos	11.199
Total de cooperativas transportadoras de carga regularmente inscritas (RNTRC)	274
Total de autônomos transportadores de carga regularmente inscritos (RNTRC)	374.029

O mesmo estudo ainda indica que o país produziu, entre os anos de 2001 e 2016, aproximadamente 2,5 milhões de novos caminhões e ônibus (1,9 milhão de novos caminhões e quase 500 mil ônibus), impulsionando, desse modo, o transporte de carga e passageiros no país e, conseqüentemente, ampliando o número de profissionais atuando no setor.

Também foram apresentados dados da evolução da frota de veículos ao longo de 2002 e 2016, quando restou demonstrado que o país possuía em 2016 mais de 2,6 milhões de caminhões e mais de 980 mil ônibus e micro-ônibus.

#### **a) Estrutura Organizacional**

O SENAT tem sua estrutura organizacional e administrativa compreendida por três órgãos, os quais são listados a seguir. Cada um tem suas competências estabelecidas nos artigos 10, 18 e 23, respectivamente, do seu Estatuto Social.

- I. Conselho Nacional – órgão deliberativo;
- II. Departamento Executivo – órgão executivo;
- III. Conselhos Regionais - órgãos deliberativos.

O Conselho Nacional é o órgão deliberativo da estrutura organizacional e tem suas competências estabelecidas no artigo 10 do Estatuto Social, aprovado pela Resolução Normativa nº 82/2016. É composto pelo presidente da Confederação Nacional do Transporte - CNT, que também o preside, por um representante de cada uma das federações e dos sindicatos nacionais filiados ou que venham a se filiar, bem como das entidades nacionais vinculadas ou que venham a se vincular à Confederação Nacional do Transporte - CNT; por um representante do Ministério do Trabalho e Previdência Social e por um representante da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes Terrestres - CNTTT.

O Departamento Executivo, que tem suas competências estabelecidas no artigo 18 do Estatuto Social, é o órgão administrativo do SEST responsável por dar cumprimento aos objetivos legais e estatutários, observadas as diretrizes do Conselho Nacional e as determinações do seu Presidente. Entre suas atribuições, está a execução do orçamento anual e o plano de atividades aprovados pelo Conselho Nacional; a elaboração da prestação de contas e do relatório anual de atividades a serem submetidos, por meio do Presidente, à apreciação do Conselho Nacional; e o apoio, a orientação e o

---

<sup>2</sup> Anuário CNT do Transporte 2017 – disponível em: <http://anuariodotransporte.cnt.org.br/2017/>

---

direcionamento das Unidades Operacionais. Com sede em Brasília, sua estrutura física é composta pela Diretoria Executiva Nacional, Diretoria Adjunta, Coordenações e Assessorias.

Os Conselhos Regionais, que têm suas competências estabelecidas no artigo 23 do Estatuto Social, são colegiados compostos pelos presidentes das Federações de Transporte filiadas ou que vierem a se filiar à Confederação Nacional do Transporte - CNT, cujas bases territoriais abranjam, no todo ou em parte, a área de atuação do respectivo Conselho Regional; pelos Presidentes das Federações de Transportadores autônomos filiadas ou que vierem a se filiar à Confederação Nacional do Transporte - CNT, cuja base territorial abranja, no todo ou em parte, a área de atuação do Conselho Regional; por um representante de cada um dos sindicatos de empresas de transporte e de transportadores autônomos filiados, ou que vierem a se filiar às federações componentes do quadro social da Confederação Nacional do Transporte - CNT, cuja base territorial esteja compreendida pela área de atuação do Conselho Regional; e por até dois representantes dos trabalhadores do transporte, indicados pelas entidades mais representativas existentes na área de atuação do Conselho Regional.

### **b) Estrutura de atendimento**

Com uma estrutura de atendimento em todo o território nacional, o SEST SENAT esteve presente, no exercício de 2017, em 145 localidades no país. Atuando conjuntamente, SEST e SENAT articularam ações de promoção social e de desenvolvimento profissional em um ambiente favorável aos cuidados da saúde física e mental e à capacitação profissional com espaços, ferramentas e tecnologias dedicados ao atendimento dos seus usuários com excelência.

As Unidades Operacionais do SEST SENAT estão localizadas nos grandes centros urbanos e em postos de abastecimento das principais rodovias do país, estando o SEST, conjuntamente com o SENAT, presente em todos os estados brasileiros. A estrutura física das Unidades é composta por:

- Unidades de tipologias “A”, “B” e “C” (grandes centros urbanos) - na área de promoção social: a) saúde e qualidade de vida (assistências: fisioterapêutica, psicológica, nutricional e odontológica, sala de raios-x); e b) esporte, lazer e cultura (quadras poliesportivas, ginásio coberto, campos de futebol, parque aquático, churrasqueiras, restaurante, parque infantil, espaço para eventos, área de ginástica, auditório, sala polivalente e sala de TV/vídeo). Para o desenvolvimento profissional, a instituição dispõe de salas de aula, laboratório de informática, biblioteca, oficina pedagógica e auditório. Ao final do exercício de 2017, o SEST SENAT contava com 97 Unidades com essa estrutura.
- Unidades de tipologia “D/DN” (nas rodovias) - na área de promoção social: a) saúde e qualidade de vida (assistências: fisioterapêutica, odontológica e sala de raios-x); e b) esporte e lazer (sala de jogos). Para o desenvolvimento profissional, a instituição dispõe de salas de aula. Ao final do exercício de 2017, o SEST SENAT contava com 48 Unidades com essa estrutura.

O trabalho desenvolvido pelas Unidades Operacionais segue as diretrizes da instituição, reforçando as práticas de educação, cidadania e educação ambiental desenvolvidas por meio de campanhas, palestras e seminários que estimulam, permanentemente, o desenvolvimento profissional e o engajamento dos profissionais do setor de transporte, seus dependentes e da comunidade em geral.

Quanto ao ambiente de atuação interna, cumpre registrar que o quadro de pessoal do SEST possuía, naquele exercício, 4.457 empregados, sendo todos empregados celetistas. Destes, 200 (4%) estavam lotados no Departamento Nacional; e 4.257 (96%), nas Unidades Operacionais.

---

## **2.3.2 Ambiente de negócios da unidade**

### *i. Descrição geral*

Para cumprir as competências estabelecidas no art. 3º da sua Lei de Criação, o SENAT gerencia, desenvolve e executa diversos programas, projetos e processos com o intuito de sempre elevar o nível de excelência no serviço prestado e a transparência dos seus atos. Desse modo, cabe esclarecer que no exercício em questão, importantes e essenciais ações foram iniciadas, dentre as quais, selecionamos as que seguem:

- Ampliação da rede de Unidades Operacionais – que busca aumentar a capilaridade e capacidade de atendimento aos trabalhadores do setor, seus dependentes e comunidade, e atender à reiterada demanda do setor transportador.
- Implantação de ERP (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial) – para suprir as necessidades da instituição em relação à segurança, integração dos sistemas e transparência.
- Desenvolvimento de equipes – para aperfeiçoar a capacidade técnica dos Gestores, elevar os níveis de qualidade dos serviços prestados pela instituição, reduzir o *turnover* e fornecer subsídios e incentivo para o crescimento profissional dos empregados.
- Revisão de normativos – para adequar regras à nova gestão da instituição.

### *ii. Adversidades*

O processo de mudança de cultura pelo qual passa a Entidade tem sido uma grande adversidade, visto que é necessário envolver o modelo de comunicação interna, a implantação e integração de sistemas de gestão, a otimização de processos, visando extinguir retrabalho, redução da burocracia interna, implementação de práticas ambientalmente sustentáveis e, especialmente, a busca por maior produtividade das equipes.

### *iii. Riscos*

Com diversos e estratégicos programas e projetos sendo desenvolvidos a médio e longo prazos, qualquer redução da receita implicaria grande risco e comprometimento dos resultados esperados. O aumento da concorrência em serviços similares, o desconhecimento dos serviços oferecidos por parte dos trabalhadores do setor e, ainda, a interferência do governo e dos órgãos de controle também são considerados riscos para a gestão.

### *iv. Estratégia de enfrentamento*

Para enfrentar as adversidades e os riscos identificados, o SEST SENAT tem destinado maior atenção ao planejamento das atividades, à otimização dos processos internos e à revisão de normativos; tem ainda preocupação constante com a capacitação das equipes estratégica, tática e operacional; tem investido em sistemas de gestão, buscando a melhoria das estratégias e a tomada de decisão de maneira mais assertiva, bem como tem investido em novas parcerias e projetos inovadores.

---

## 3. Planejamento organizacional e desempenho orçamentário e operacional

### 3.1 Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos

Registra-se que a informação no campo “responsável” vinculada a cada um dos Objetivos Estratégicos não será preenchida individualmente por se tratar de uma atividade compartilhada no SEST SENAT, tanto entre as áreas do Departamento Executivo, quanto com as Unidades Operacionais localizadas em todas as regiões brasileiras.

Alguns objetivos estratégicos, dentre os trinta constantes no Mapa Estratégico vigente, não receberam previsão e execução de ações ou projetos específicos, durante o exercício de 2017, a saber:

- a) Perspectiva de Infraestrutura: “Ampliar a captação de recursos de terceiros”.
- b) Perspectiva de Pessoas: “Aprimorar plano de cargos e salários” e “Implantar Sistema de Avaliação de Desempenho”.
- c) Perspectiva de Processos: “Fomentar a integração entre empresas e egressos dos cursos do SENAT”.
- d) Perspectiva Econômica: “Ampliar receitas a partir de novos segmentos de mercado”; “Ampliar receitas a partir de novos produtos”; “Ampliar receitas a partir de novas parcerias” e “Promover a autossustentação das Unidades”.

Da mesma forma, o Objetivo Estratégico que será tratado isoladamente neste Relatório de Gestão SENAT é o elencado a seguir:

- a) Perspectiva de Público-Alvo: “Cooperar na melhoria do bem-estar dos trabalhadores do transporte”.

Ratifica-se, também, que todas as informações marcadas com asterisco (\*) indicam que foram executadas simultaneamente tanto para o SEST quanto para o SENAT e estarão, portanto, demonstradas em ambos os relatórios com os mesmos valores/quantitativos.

Da mesma forma, alguns objetivos não receberam comentários em todos os campos disponíveis em razão do formato de relatório utilizado até o momento pelo SEST SENAT e da nova versão do documento recebido para preenchimento.

#### 3.1.1 Aumentar Volume de Atendimentos\*

##### i. Descrição

###### Descrição geral

Realizar ações capazes de aumentar o volume global de atendimento das Unidades (individual e geral), por meio de ações de esporte e lazer, socioculturais, saúde e educação, voltadas para o trabalhador do transporte, seus dependentes e a comunidade em geral, com o objetivo de reverter

o volume de atendimentos em resultados operacionais, sociais e financeiros, promovendo a autossustentabilidade das Unidades e atendendo às necessidades e expectativas dos clientes.

## ii. Análise

### ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.

Os projetos estratégicos do SEST SENAT monitorados pelas áreas finalísticas possuem como resultados as contribuições a esse objetivo estratégico específico. Para o SENAT, tem-se como responsabilidade a execução das ações da área de Desenvolvimento Profissional, complementadas pelas atividades da área de Comunicação e Marketing e pela Assessoria de Projetos Especiais.

As Campanhas Nacionais do SEST SENAT seguem como ações intensivas de atendimentos rápidos e gratuitos nas áreas de promoção social e desenvolvimento profissional. Durante as Campanhas, as Unidades Operacionais ofereceram orientações sobre os temas por meio de blitze educativas, visitas a empresas, atividades culturais e de lazer e esportivas. Além disso, as Campanhas Nacionais foram oportunidades de divulgação dos serviços e projetos oferecidos pelo SEST SENAT, especialmente no setor transportador.

Em 2017, foram realizadas 7 (sete) Campanhas Nacionais, que atenderam 530.138 pessoas. Destas, 5 (cinco) Campanhas são de responsabilidade do SEST, sendo elas: Responsabilidade Socioambiental, Dia Mundial da Saúde, Maio Amarelo, Dia do Motorista e Semana de Mobilização para Combate ao Uso de Álcool e Drogas nas Estradas. E 2 (duas) Campanhas são de responsabilidade do SENAT e se destacam pelo número de participantes, sendo elas: Redução de Acidentes e Roubos de Cargas e Passageiros nas Rodovias e Semana Nacional do Trânsito.

Cabe destacar que o projeto das Campanhas Nacionais é realizado por ambas instituições, em que parte dos materiais de divulgação e repasses financeiros são fracionados entre SEST e SENAT.

Campanha	Participantes
Responsabilidade Socioambiental	66.388
Dia Mundial da Saúde	62.722
Maio Amarelo	84.776
Dia do Motorista	72.703
Semana de Mobilização para Combate ao Uso de Álcool e Drogas nas Estradas	59.679
Semana Nacional do Trânsito	86.032
Redução de Acidentes e Roubos de Cargas e Passageiros nas Rodovias	97.838

Os demais projetos de saúde comentados no Objetivo Estratégico de “Cooperar na melhoria do bem-estar dos trabalhadores do transporte” também impactam diretamente esse objetivo.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Campanhas Nacionais	R\$ 4.896.500,00	R\$ 1.373.706,85	120.000	183.870	pessoas

Orçamento e meta física das Campanhas exclusivas do SENAT.

---

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

As Campanhas Nacionais, tratadas neste objetivo, representam um planejamento anual, já previstas no orçamento do Departamento Executivo e para a execução operacional das Unidades Operacionais.

### *iii. Conclusão*

#### *iii.a Avaliação do resultado*

\*Em 2016, foram realizadas 14 (quatorze) Campanhas Nacionais com geração de 677.064 atendimentos. Já em 2017, a quantidade de Campanhas foi reduzida pela metade, como uma nova estratégia de mercado, para a execução de 7 (sete) anuais, e geração de 530.138 atendimentos para o SEST e SENAT em conjunto. Entende-se, portanto, que a realização de 50% das Campanhas gerou efetivamente resultado positivo ao contabilizar que os atendimentos de 2017 representam 78% dos atendimentos de 2016. Porém, os atendimentos foram centralizados em Campanhas, cujos temas impactam diretamente a vida do trabalhador do setor de transporte e os seus familiares, como, por exemplo, o tema “Redução de Acidentes e Roubos de Cargas e Passageiros nas Rodovias”, que tem vinculação direta com o dia a dia de trabalho desses profissionais.

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

Estima-se a permanência da configuração do projeto de 2017, com a disseminação de menos Campanhas, porém, de maior abrangência, como fator de economicidade dos recursos. O maior envolvimento dos trabalhadores em temas que possam proporcionar mudanças em suas vidas reflete-se consideravelmente na melhoria da qualidade de vida e no nível de educação e cidadania desses.

### **3.1.2 Atrair, preparar e inserir novos profissionais no setor de transporte\***

#### *i. Descrição*

##### **Descrição geral**

Captar e formar novos profissionais para atuarem no setor de transporte, por meio da oferta de benefícios, como a primeira habilitação, de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, de parcerias com empresas para a absorção da mão de obra formada e programas de incentivo ao ingresso e permanência no setor.

#### *ii. Análise*

##### *ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período*

Para a atuação do SENAT, entende-se que os projetos estratégicos com ações de captação e de desempenho dos profissionais do setor de transporte seriam principalmente os de Comunicação de Marketing, Campanhas Nacionais, Palestras SENAT 2017 e o Primeira Habilitação para o Transporte – CNH Social. Por se tratarem de projetos destinados ao trabalhador do transporte e à comunidade em geral, podem, por meio da disseminação de temas específicos, atrair a sociedade para atuação no setor transportador.

O projeto Palestras consiste em atividades educativas que criam um ambiente favorável à troca de conhecimento, informação e experiência sobre assuntos importantes para a formação humana e a vida

---

em comunidade, além de promover a qualificação profissional do trabalhador do transporte, proporcionando-lhe maior empregabilidade e competitividade frente aos desafios do mercado de trabalho. É destinado ao trabalhador do transporte e à comunidade em geral.

Já o projeto Primeira Habilitação para o Transporte - CNH Social visa contribuir para a inserção de jovens de baixa renda no mercado de trabalho, por meio da concessão da Carteira Nacional de Habilitação, categoria B, aumentando a empregabilidade e renda desses jovens, bem como atendendo às necessidades do mercado, principalmente as do setor de transporte.

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

Em 2017, o projeto Palestras contou com 224.223 participantes. Esse resultado representou redução de 25% em relação ao ano anterior, em que foram registrados 300.513 participantes em palestras. A execução do projeto está baseada na realizada deste pelas Unidades Operacionais, que tiveram demanda menor do que a esperada. Além disso, foi revista a metodologia de oferta das palestras, cuja duração mínima foi ampliada para 1 (uma) hora, buscando a melhora da qualidade da informação nos temas abordados.

Já a meta do Projeto das Campanhas Nacionais era de atingir um público a partir de 500 pessoas para as Unidades Operacionais de tipologias A, B e C; e a partir de 250 pessoas, para as Unidades Operacionais de tipologias D e DN, por Campanha. Assim, o indicador de número de participantes seria de 430.500 pessoas em todas as Campanhas. Em 2017, foram alcançadas 530.138 pessoas, sendo 99.638 participantes a mais do que o previsto.

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

No site da Instituição, foi disponibilizada uma série de informações de interesse dos trabalhadores e de toda a sociedade, como informações institucionais do SEST SENAT, contribuição compulsória, mapas e endereços das Unidades Operacionais, gratuidade, desenvolvimento profissional, promoção social, programas e projetos desenvolvidos, portal de compras, portal transparência. Verificou-se que houve quase 10 milhões de visualizações de páginas.

A instituição ainda mantém hotspots de projetos específicos:

- Portal de educação a distância - <https://ead.sestsenat.org.br/> (quase 18 milhões de visualizações de páginas).
- Portal de promoção social – exclusivo para ações de esporte - <http://projetossociais.sestsenat.org.br/> (mais de 1 milhão de visualizações de páginas).

Na página do SEST SENAT no Facebook (<https://www.facebook.com/sestsenatbrasil>), foram divulgadas informações das ações e dos programas realizados pela Entidade. Esses canais também recebem mensagens de usuários e/ou clientes. Em 2017, foram recebidas mais de 10 mil mensagens, englobando dúvidas, sugestões, elogios e reclamações.

A presença digital da instituição foi mais interativa, com vídeos e transmissões ao vivo, que conquistaram mais de 384 mil seguidores na página oficial do SEST SENAT no Facebook e 7 mil seguidores no LinkedIn.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Palestras SENAT 2017	R\$ 564.351,79	R\$ 550.325,50	302.754	224.223	Número de participantes
Primeira Habilitação para o Transporte – CNH Social	R\$ 2.015.824,35	R\$ 719.173,00	8.351	1.992	Número de beneficiários qualificados

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

Em 2018, haverá uma busca pela potencialização do CDM (Coeficiente de Defesa da Marca), que medirá quão bem as instituições convertem a consciência da marca em ações de defesa. A importância de se conhecer e buscar a potencialização do CDM da marca se justifica pelos inúmeros avanços ocorridos nos meios de comunicação, frutos das inovações e da conectividade das últimas décadas.

Nesse contexto, essa pesquisa promoverá a defesa da marca, bem como fortalecerá a divulgação institucional dos projetos e serviços ofertados pelo SEST SENAT tanto para conhecer e atrair novos profissionais para o setor, quanto para se tornar referência pela qualidade dos serviços prestados nas áreas de desenvolvimento profissional e de promoção social.

**iii. Conclusão**

**iii.a Avaliação do resultado**

Em 2016, foram realizadas 14 (quatorze) Campanhas Nacionais com geração de 677.064 atendimentos. Já em 2017, a quantidade de Campanhas foi reduzida pela metade, como uma nova estratégia de mercado, para a execução de 7 (sete) anuais, e geração de 530.138 atendimentos para o SEST e SENAT em conjunto. Entende-se, portanto, que a realização de 50% de Campanhas gerou efetivamente resultado positivo ao contabilizar que os atendimentos de 2017 representam 78% dos atendimentos de 2016. Entretanto os atendimentos foram centralizados em Campanhas, cujos temas impactam diretamente a vida do trabalhador do setor de transporte e seus familiares, como, por exemplo, o tema “Redução de Acidentes e Roubos de Cargas e Passageiros nas Rodovias”, que tem vinculação direta com o dia a dia de trabalho desses profissionais.

O orçamento previsto para o projeto Palestras foi empregado para o desenvolvimento e a impressão de cartilhas, produção de slides e criação de vídeos educativos utilizados pelas Unidades Operacionais para a condução das palestras. Com relação ao resultado físico, foram registradas 224.223 participações, o que representa 74% da meta, justificado em função da demanda de matrículas apresentada às Unidades Operacionais ter sido inferior à projetada para o ano.

No projeto Primeira Habilitação para o Transporte - CNH Social, a meta de execução é realizada a partir da adesão de novos beneficiários. Com vistas à finalização do referido projeto, foi considerada como meta de execução, para o ano de 2017, o número total de vagas em aberto, à época, necessário para o cumprimento da meta inicial do projeto. Contudo, em virtude de algumas dificuldades encontradas pelas Unidades Operacionais participantes, não foi possível o preenchimento total dessas vagas no referido ano. Dentre os problemas encontrados, é possível destacar: candidatos que, quando da

---

convocação, já haviam realizado o processo de habilitação; não comparecimento dos candidatos convocados às Unidades Operacionais; e dificuldades para o credenciamento dos prestadores de serviços vinculados aos projetos. Essas complicações acarretaram, portanto, a execução física de, aproximadamente, 25% do previsto para o exercício.

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

O Departamento Executivo intensificará as orientações com o objetivo de otimizar os processos, gerando autonomia das Unidades Operacionais para cumprimento da meta dos projetos, produção personalizada do material de divulgação, bem como redução dos custos de repasses.

## **3.1.3 Desenvolver os profissionais do setor visando ao aumento de sua empregabilidade, renda e produtividade**

### *i. Descrição*

Descrição geral
Tornar os trabalhadores do setor de transporte mais produtivos e atrativos às empresas do setor.

### *ii. Análise*

#### *ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período*

O programa estratégico de Educação Profissional engloba projetos que devem contribuir para a formação dos trabalhadores do setor de transporte e demais públicos, a partir da oferta de cursos e outras ações educacionais, visando ao crescimento e à produtividade do setor, levando em consideração as demandas dos trabalhadores e das empresas, assim como aspectos do mercado de trabalho, dos avanços tecnológicos, de educação para o trânsito e do meio ambiente.

Essa atuação direcionada especificamente ao SENAT atingiu, em 2017, o número de 3.879.203 atendimentos, sendo 44% referentes a Campanhas e palestras; 33%, à educação presencial; e 23%, à educação a distância. Esse resultado, quando comparado a 2016, foi acrescido em aproximadamente 21.000 atendimentos na execução anual.

Todo o detalhamento do desempenho de 2017 do SENAT está complementado na sessão 3.2 – Informações sobre a Gestão. Entre os Projetos Estratégicos alinhados ao Programa citado, comentam-se alguns principais:

- a) Escola de Motoristas Profissionais: projeto voltado à capacitação de motoristas profissionais, habilitados nas categorias D ou E, em cursos direcionados ao transporte de cargas e passageiros; às tecnologias embarcadas no veículo e ao aprendizado; e à aplicação ao volante de técnicas de condução segura e econômica, visando à correta condução do veículo e à elevação da empregabilidade dos alunos do SEST SENAT.
- b) Projeto Aprendizagem Profissional - Jovem Aprendiz: oferta dos cursos de aprendizagem profissional, por meio da adequação, orientação e monitoramento dos processos pedagógicos,

visando elevar a qualidade dos serviços prestados aos alunos e às empresas do setor de transporte.

- c) **Habilitação Profissional para o Transporte - Inserção de Novos Motoristas:** possui como objetivo inserir motoristas profissionais no mercado de trabalho, por meio da mudança de categoria da CNH, associada à oferta de cursos especializados para condutores, aumentando a empregabilidade e renda desses profissionais, atendendo aos objetivos fundamentais do SENAT. Compreende as ações de buscar e preparar profissionais interessados na habilitação profissional; captar empresas parceiras para a possível absorção dos profissionais participantes do projeto; executar Curso Especializado para Condutores de Veículos de Transporte Coletivo de Passageiros ou de Transporte de Produtos Perigosos; promover o processo de mudança de categoria da CNH; financiar o processo de mudança de categoria de até 30.000 CNH; e qualificar até 30.000 motoristas profissionais até julho de 2018.
- d) **Capacitação com Prática de Direção Simulada para Motoristas Profissionais:** projeto de capacitação com prática de direção simulada para motoristas profissionais com simuladores de direção de ônibus, caminhão e carreta, busca contribuir para a qualificação de condutores mais completos e para uma direção mais segura e eficiente, com menos custos.
- e) **Especialização em Gestão de Negócios – Multimodal:** curso de pós-graduação *lato sensu* direcionado ao desenvolvimento de profissionais capazes de contribuir para o aumento do desempenho das empresas; para o aumento da inteligência competitiva do mercado; proporcionar aos participantes a oportunidade de aplicar os conceitos em situações reais de gestão por meio de projetos aplicativos voltados para as necessidades do mundo prático dos negócios do transporte, bem como a integração e a troca de experiência entre profissionais de todos os modais de transporte.

Outros projetos também vinculados à educação profissional que impactam esse objetivo estratégico estão detalhados nos seguintes objetivos:

- Adequar o Portfólio de Produtos e Serviços na sessão 3.1.11: projetos Adequação e Ampliação do Portfólio EAD e; Ampliação e Adequação do Portfólio de Cursos Presenciais;
- Adequar o modelo integrado e compartilhado de Gestão na sessão 3.1.7: projeto Núcleo Pedagógico SEST SENAT; e
- Atrair, preparar e inserir novos profissionais no setor de transporte na sessão 3.1.2: os projetos, Palestras SENAT 2017 e Primeira Habilitação para o Transporte – CNH Social.

#### **ii.b Resultados físicos e financeiros previstos e obtidos nos principais programas relacionados ao objetivo estratégico relativos ao exercício de 2017**

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Escola de Motoristas Profissionais	R\$ 3.286.176,00	R\$ 1.299.901,00	5.476	2.713	Número de matrículas
Aprendizagem Profissional – Jovem Aprendiz	R\$ 15.738.688,00	R\$ 13.553.058,00	19.799	20.167	Número de matrículas

Habilitação Profissional para o Transporte	R\$ 15.752,00	R\$ 0,00	9.946	2.975	Número de beneficiários qualificados
Capacitação com Prática de Direção Simulada para Motoristas Profissionais	R\$ 11.280.021,00	R\$ 10.544.888,46	15	15	Número de equipamentos instalados
Especialização em Gestão de Negócios	R\$ 11.943.125,00	R\$ 11.943.125,00	-	-	Número de alunos

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

Todos os projetos listados possuem execução prevista também em 2018, por se tratarem de produtos consolidados no portfólio de atendimentos do SENAT.

Para o projeto Capacitação com Prática de Direção Simulada para Motoristas Profissionais, o desafio será expandir a aquisição de simuladores para mais Unidades Operacionais existentes e em construção.

E para o curso de Especialização em Gestão de Negócios – Multimodal, em 2018, o desafio é iniciar mais 10 (dez) turmas e beneficiar, no mínimo, 400 (quatrocentos) profissionais com o curso.

### **iii. Conclusão**

#### **iii.a Avaliação do resultado**

O projeto Escola de Motoristas Profissionais possui a execução financeira baseada na realização do projeto pelas Unidades Operacionais participantes que, em 2017, tiveram demanda menor do que a esperada. Durante o ano de 2017, 2.713 motoristas de ônibus e caminhão foram capacitados em 84 Unidades Operacionais. Os resultados atingidos, no entanto, revelaram a eficiência e a eficácia do treinamento, registrando uma melhora significativa no modo de condução dos alunos e no consumo de combustível dos veículos quando comparados os desempenhos prévios e posteriores ao treinamento.

Projeto Jovem Aprendiz: Contribuição para a profissionalização de jovens aprendizes e para o cumprimento da legislação por parte das empresas de transporte. Um total de 20.167 jovens, com idade entre 14 e 24 anos, foram formados em 91 Unidades Operacionais do SEST SENAT, totalizando 11.922.246 horas de treinamento. Em 2017, foi possível executar 102% da meta física com apenas 86% do orçamento, em razão da variabilidade da duração dos cursos e do cronograma de execução. Ao realizar a estimativa orçamentária, foi considerada a possibilidade de todas as turmas se iniciarem em janeiro, e nem todas foram efetivamente iniciadas nesse período, justificando, portanto, o saldo orçamentário no projeto.

Já no projeto Habilitação Profissional para o Transporte, a execução é realizada a partir da adesão de novos beneficiários. Com vistas à finalização da execução do projeto, foi considerado como meta de execução, para o ano de 2017, o número total de vagas em aberto, à época, necessário para o cumprimento da meta inicial do projeto. Contudo, em virtude de algumas dificuldades encontradas pelas Unidades Operacionais participantes, não foi possível o total preenchimento dessas vagas no referido ano. Dentre as dificuldades encontradas pelas Unidades Operacionais, é possível destacar: candidatos que, quando da convocação, já haviam realizado o processo de habilitação - Primeira CNH;

---

não comparecimento dos candidatos convocados às Unidades Operacionais; e dificuldades para o credenciamento dos prestadores de serviços vinculados aos projetos. Quanto à execução orçamentária, essa se referia a apenas a despesas de passagens e diárias de técnicos do Departamento Executivo, que não foram custeadas pelo projeto.

Na execução do projeto Capacitação com Prática de Direção Simulada para Motoristas Profissionais, foi possível atingir de maneira integral a meta física e ainda com menor custo, devido à economicidade nas contratações necessárias.

A Especialização em Gestão de Negócios é um curso de pós-graduação *lato sensu* idealizado para articular conteúdos em gestão, estratégias educacionais e o contexto das empresas do setor de transporte no Brasil, a fim de sustentar um processo permanente de aprendizagem para os profissionais atuantes nesse segmento. \*Com 5 (cinco) turmas iniciadas em 2017 e um crescimento acumulado de 414% desde 2014, o programa atingiu o marco de 1.075 participantes matriculados. Desse total, 481 já concluíram o curso e foram certificados no nível de pós-graduação *lato sensu*.

Em 2017, o nível de satisfação dos participantes do curso de Especialização em Gestão de Negócios foi de 92%. Ao serem perguntados sobre o motivo de tal satisfação, os participantes relataram as características gerais do curso, especialmente as relacionadas às estratégias educacionais e à sua potencialidade para conectar o embasamento teórico das disciplinas com as aplicações e a prática de gestão nas organizações.

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

Para o projeto Capacitação com Prática de Direção Simulada para Motoristas Profissionais, foi realizada a ampliação do portfólio de cursos de 10 para 30 cursos, mantendo a subdivisão em dois módulos: ônibus e caminhão/carreta. A ampliação foi realizada com o objetivo de obter maior adesão do setor de transporte, flexibilizar e facilitar a oferta pelas Unidades Operacionais do SEST SENAT.

O Departamento Executivo e as Unidades Operacionais estão investindo em ações de divulgação e captação do público dos projetos com o intuito de alcançar as metas estabelecidas.

## **3.1.4 Desenvolver responsabilidade socioambiental**

### *i. Descrição*

#### **Descrição geral**

Promover ações de responsabilidade social e ambiental, por meio de eventos realizados nas Unidades, nas rodovias e na comunidade em geral com o objetivo de conscientizar empresários e trabalhadores do transporte sobre sua responsabilidade com o meio ambiente no que se refere às emissões poluentes decorrentes de veículos desregulados, carentes de manutenção e obsoletos.

### *ii. Análise*

*ii.a* Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período

Para este Objetivo, alguns projetos estratégicos se destacaram na execução de 2017 vinculados principalmente à Assessoria de Projetos Especiais, como o “Programa Nacional de Eficiência Energética”. Esse possui como objetivo desenvolver as competências necessárias aos profissionais do setor do transporte, por meio da elaboração, monitoramento, avaliação e oferta de cursos voltados à Eficiência Energética do transporte no Brasil, com o uso de metodologia e material didático personalizados às capacitações que permitam aos participantes atingirem melhores níveis de eficiência energética no transporte de bens e pessoas.

O referido projeto possibilitou a consecução do Acordo Internacional de Cooperação Técnica assinado entre a Confederação Nacional do Transporte - CNT, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT, o Ministério de Recursos Naturais do Canadá (*Natural Resources Canada – NRCAN*) e o Conselho Internacional de Transporte Limpo (*International Council on Clean Transportation – ICCT*).

Como principais atividades desenvolvidas no projeto, consideram-se a adaptação e personalização dos cursos presenciais de Motorista de Transporte de Cargas - Smartdriver, Motorista de Transporte de Passageiros - Smartdriver e o curso de Inclusão Digital, e o curso on-line, disponibilizado na plataforma de ensino a distância, em Gestão de Combustível; o aplicativo para medição e controle de consumo de combustível e emissão de gases poluentes; a realização do Workshop de Instrutores, no qual foram capacitados instrutores de 32 Unidades Operacionais para ofertarem as turmas-piloto; e a consequente realização de 16 turmas-piloto, capacitando um total de 174 motoristas profissionais.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Programa Nacional de Eficiência Energética	R\$ 887.078,33	R\$ 243.744,81	20	32	Instrutores capacitados
			20	16	Turmas-piloto ofertadas

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

O referido projeto será continuado em 2018, aprovado para execução até 2020. Entre as ações já previstas, está a produção das peças de divulgação.

### **iii. Conclusão**

#### **iii.a Avaliação do resultado**

Para a execução do Programa Nacional de Eficiência Energética, a adequação e inovação em algumas atividades ocasionou uma economicidade do orçamento previsto em, aproximadamente, 73%. A exemplo da capacitação de instrutores que inicialmente seria realizada no Canadá, deu-se no Brasil, reduzindo custos com passagens e diárias; todo o material didático foi disponibilizado em formato digital; e o vídeos produzidos, parte integrante do material didático, foram produzidos em parceria com a Coordenação de Comunicação e Marketing por meio de contrato já existente.

---

### **3.1.5 Aumentar a satisfação dos usuários dos serviços do SEST SENAT\***

#### ***i. Descrição***

##### **Descrição geral**

Identificar o atual grau de satisfação dos usuários a fim de promover ações de aumento desse interesse.

#### ***ii. Análise***

*ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período*

Os resultados referentes a esse objetivo estratégico podem ser analisados em detalhes na sessão “5.4 – Avaliação dos produtos e serviços pelos cidadãos-usuários”.

As adaptações de infraestrutura física das Unidades Operacionais também influenciam na satisfação dos usuários, assim como comentado no objetivo estratégico de “Adequar e Otimizar a Infraestrutura Física das Unidades”, na sessão 3.1.18.

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

Os investimentos previstos para execução em 2018, porém com planejamento iniciado em 2017, preveem a continuação da otimização de infraestrutura das Unidades Operacionais com modernização dos equipamentos e atenção aos requisitos de sustentabilidade. Entende-se que esses investimentos devem retornar para as Unidades Operacionais como fatores de aumento da satisfação dos usuários com os serviços oferecidos.

### **3.1.6 Contribuir para o aperfeiçoamento e a qualificação em outros modais do setor de transporte**

#### ***i. Descrição***

##### **Descrição geral**

Promover ações de capacitação profissional com o propósito de contribuir para o aperfeiçoamento e a qualificação em outros modais do setor de transporte.

#### ***ii. Análise***

*ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.*

Para contribuir com o aperfeiçoamento e a qualificação em outros modais do setor de transporte, destacam-se as seguintes ações:

- a) Aquaviário – continuação do projeto “Centro de Treinamento para Trabalhadores do Transporte Aquaviário”, iniciado em 2016, que consiste na realização de um estudo para

subsidiar o SEST SENAT na tomada de decisões estratégicas para a oferta de cursos, com padrão internacional, e a implantação de centros de capacitação de trabalhadores do setor aquaviário nos segmentos de transporte marítimo, portuário e navegação interior, atraindo, preparando e inserindo novos profissionais no setor de transporte.

- b) Ferroviário – continuação do projeto “Centro de Treinamento para Trabalhadores do Transporte Ferroviário”, iniciado em 2016, que consiste na realização de um estudo para subsidiar o SEST SENAT na tomada de decisões estratégicas para a oferta de cursos, com padrão internacional, e a implantação de centros de capacitação de trabalhadores do setor ferroviário nos segmentos de transporte de carga e passageiros, atraindo, preparando e inserindo novos profissionais no setor de transporte.
- c) Aéreo – execução do projeto “Certificação Profissional Internacional - *Aviation Management*”, que consiste na oferta de formação complementar diferenciada para os profissionais do modal aéreo. Propõe-se a formação de especialistas com certificação internacional para o setor, contribuindo para o fortalecimento e a competitividade do setor de transporte, dando aos alunos a oportunidade de aprendizado em escola de renome internacional, por meio de cursos realizados no Brasil pelas melhores escolas do mundo. Em 2017, foi iniciada 1 (uma) turma do curso com 30 (trinta) profissionais beneficiados.

O projeto “Qualificação profissional para o Modal Aéreo” refere-se à oferta de cursos para o modal aéreo por meio do credenciamento de Unidades Operacionais junto à ANAC e da oferta de cursos para capacitação de trabalhadores para esse modal. Em 2017, foram realizadas mais de 6.200 matrículas nos cursos ofertados. Desse total, 827 matrículas são de cursos técnicos ofertados por três Unidades Operacionais que já possuem o credenciamento junto à ANAC.

- d) Especialização em Gestão de Negócios Multimodal, projeto já comentado no Objetivo Estratégico de “Desenvolver os profissionais do setor visando ao aumento de sua empregabilidade, renda e produtividade”, sessão 3.1.3.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Centro de Treinamento para Trabalhadores do Transporte Aquaviário	R\$ 1.519.187,25	R\$ 1.500.334,00	1	1	Estudos realizados
Centro de Treinamento para Trabalhadores do Transporte Ferroviário	R\$ 1.416.545,00	R\$ 980.685,00	1	1	Estudos realizados
Certificação Profissional Internacional em Gestão da Aviação	R\$ 1.101.047,58	R\$ 1.101.047,58	30	30	Número de alunos

Certificação Profissional Internacional em Gestão da Aviação – Nova Turma	R\$ 378.992,84	R\$ 378.992,84	30	Alunos em curso	Número de alunos
Qualificação Profissional para o Modal Aéreo	R\$ 347.121,50	R\$ 0,00	5	3	Número de Unidades Operacionais ofertantes

### iii. Conclusão

#### iii.a Avaliação do resultado

Certificação Profissional Internacional - *Aviation Management*: em 2018, o desafio é iniciar mais 1 (uma) turma e beneficiar 30 (trinta) profissionais do modal aéreo.

Na execução do projeto “Qualificação Profissional para o Modal Aéreo”, o orçamento previa a transferência financeira para novos credenciamentos de Unidades Operacionais junto à Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC. Contudo as Unidades não obtiveram êxito no credenciamento. A execução do projeto foi feita por Unidades que já estavam credenciadas, não sendo necessário novo investimento.

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

Com relação ao projeto “Qualificação profissional para o Modal Aéreo”, o Departamento Executivo está auxiliando as Unidades Operacionais no processo de credenciamento junto à ANAC.

### 3.1.7 Adequar o modelo integrado e compartilhado de gestão\*

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Desenvolver e implantar modelo de gestão adequado às novas demandas institucionais (novos mercados, novos produtos, expansão, etc.) por meio da viabilização da gestão participativa de suas atividades e pela comunhão de valores e princípios, na busca pela excelência na gestão, nos processos de trabalho e na estrutura organizacional, empreendendo esforços para dotar as áreas-meio de ferramentas e procedimentos orientados para resultados e suporte aos negócios.

#### ii. Análise

##### ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período

Como forma de viabilizar a participação e integração entre Departamento Executivo e Unidades Operacionais, foram realizados eventos institucionais compostos por capacitação e mesas-redondas sobre temas previamente definidos, para aprovações e definições de planos de trabalho. Algumas dessas principais atividades foram organizadas em projetos estratégicos, como: 4º Workshop - Consolidando Mudanças e 5º Workshop – Somando Esforços, realizados no primeiro e segundo semestres de 2017, respectivamente; II Encontro Nacional de Desenvolvimento Profissional e

Promoção Social; Núcleo Nacional de Promoção Social; Núcleos Pedagógicos do SEST SENAT e Planejamento Estratégico.

Os Workshops foram direcionados para a participação dos Gestores das Unidades Operacionais ao considerar que esses devem ser multiplicadores dos conceitos, ferramentas e práticas institucionais disseminadas.

Núcleos Pedagógicos do SEST SENAT: promoção da integração, discussão e para o trabalho articulado entre representantes das ações de desenvolvimento profissional do Departamento Executivo e das Unidades Operacionais por meio da realização de reuniões do Núcleo Pedagógico Nacional e do acompanhamento das reuniões realizadas nos Núcleos Pedagógicos Regionais.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
II Encontro Nacional de Desenvolvimento Profissional e Promoção Social	R\$ 273.480,00	R\$ 273.380,00	1	1	Encontro
4º Workshop - Consolidando Mudanças	R\$ 334.061,40	R\$ 334.046,40	5	5	Mesa-Redonda
5º Workshop – Somando Esforços	R\$ 756.909,25	R\$ 372.868,00	6	6	Mesa-Redonda
Núcleos Pedagógicos do SEST SENAT	R\$ 70.931,00	R\$ 15.599,00	4	4	Reunião

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

Dar continuidade às ações de formação do Núcleo Pedagógico Nacional, determinado como uma ação eficaz quando relacionado ao tema de gestão participativa.

### **iii. Conclusão**

#### **iii.a Avaliação do resultado**

Como demonstrado na tabela anterior, o orçamento executado foi semelhante ao previsto, à exceção da realização do 5º Workshop – Somando Esforços, justificado pela economicidade, em especial na contratação de hospedagem para os participantes em detrimento à concessão de diárias, reduzindo significativamente o investimento total da realização do evento.

Estima-se que as oportunidades geradas em prol da viabilização da gestão participativa das atividades do SEST SENAT atenderam ao resultado esperado, tendo produzido, por exemplo, novos procedimentos e/ou ferramentas, como: a definição do formato das capacitações do sistema Protheus para o Departamento Executivo e todas as Unidades Operacionais.

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

A configuração dos encontros previstos para 2018 e a disponibilidade de mesas-redondas e/ou outras metodologias de decisões participativas poderá ser reavaliada devido à busca constante de atividades dinâmicas e inovadoras.

### 3.1.8 Implantar Plano de Marketing para novos produtos\*

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Desenvolver e implementar Plano de Marketing para os produtos e ações institucionais, por meio de publicações, mídia, eventos, portfólio de produtos e serviços, divulgação nas empresas e na comunidade em geral.

#### ii. Análise

*ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período*

Como forma de divulgação dos serviços e parte integrante do Plano de Marketing do SEST SENAT, estão as ações de comunicação do Programa SEST SENAT Prevenção de Acidentes. O referido programa teve a execução iniciada em 2017, com a criação e veiculação em 360 *outdoors* por um período de dois meses de 2017, nas principais rodovias do país.

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

Resultado	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Veiculação de outdoors	R\$ 5.070.000,00	R\$ 1.818.000,00	500 a 1.000 / ano	360 / 2 meses	Quantidade

Cabe destacar que o Programa SEST SENAT Prevenção de Acidentes é realizado por ambas instituições, em que os materiais de comunicação e divulgação, como o *outdoor*, são fracionados entre SEST e SENAT.

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

O Programa SEST SENAT Prevenção de Acidentes como um todo possui prazo de finalização em 2019, tendo, portanto, mais 2 (dois) exercícios financeiros para execução de todas as ações previstas.

#### iii. Conclusão

##### iii.a Avaliação do resultado

Uma vez que o Programa foi iniciado com a ação de veiculação de outdoors, consideramos que esse cumpriu a expectativa do calendário proposto de divulgação prevista.

O Programa contou ainda com sensibilizações em mídias eletrônicas, tendo 1.261 acessos a matérias disponibilizadas no site; 13 postagens em *Facebook*, que alcançou 116.206 usuários; e 168.000 acessos à *landing page* criada exclusivamente para o Programa Prevenção de Acidentes.

---

### **3.1.9 Redesenhar os processos\***

#### ***i. Descrição***

##### **Descrição geral**

Mapear os processos estratégicos e redesenhá-los às novas dinâmicas da instituição, visando à racionalização, otimização, informatização e economia nos processos de trabalho administrativo e de produção.

#### ***ii. Análise***

*ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período.*

Como iniciativas elencadas no projeto de Planejamento Estratégico, foram revisados processos estratégicos vinculados à elaboração de projetos do Departamento Executivo, com foco na sistematização das informações e em um maior controle e transparência da execução física e orçamentária.

A implantação dos núcleos Nacional de Promoção Social e os Pedagógicos do SEST SENAT, já comentados no objetivo estratégico de “adequar o modelo integrado e compartilhado de gestão”, também foi considerada nesse objetivo estratégico por representarem um acréscimo, isto, um redesenho do processo de decisões sobre os produtos e serviços elaborados nas áreas de Promoção Social e Desenvolvimento Profissional. Essas áreas contam, a partir dessa nova estrutura, com o apoio efetivo das Unidades Operacionais na formulação dos produtos/serviços direcionados ao trabalhador do transporte e à comunidade, previamente ao seu lançamento.

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

Para 2018, há a expectativa de investimento em mapeamento de processos do Departamento Executivo e correlatos para desenvolvimento do tema.

#### ***iii. Conclusão***

##### *iii.a Avaliação do resultado*

A reunião do Núcleo Nacional de Promoção Social e do Núcleo Pedagógico Nacional teve como objetivo elencar temas prioritários para ajustes e padronizações relacionadas à prestação de serviços finalísticos. Assim, a partir de votação dos membros representantes do Conselhos Regionais, foram elencados os temas prioritários para análise e proposições no ano subsequente, além de terem sido realizados estudos e outras ações com o propósito de aperfeiçoar os serviços e produtos oferecidos pelo SEST SENAT.

Por meio das ações do Núcleo Pedagógico Nacional, foi possível realizar 15 jornadas pedagógicas, capacitando 1.344 profissionais do SEST SENAT para melhor atuação pedagógica.

### **3.1.10 Implantar Sistema de Informações Gerenciais\***

#### ***i. Descrição***

---

#### Descrição geral

Munir o SEST SENAT de informações gerenciais por meio de sistemas tecnológicos, visando à integridade/confiabilidade dos dados, ferramentas adequadas à gestão da estratégia e dos negócios e subsídio necessário à tomada de decisões.

#### *ii. Análise*

##### *ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período*

Os sistemas implementados em 2016 foram finalizados e disponibilizados para treinamentos das equipes do Departamento Executivo e Unidades Operacionais em 2017. O sistema Protheus – Sistema de Gestão Integrada – assegurará maior agilidade, controle e transparência aos processos e informações das áreas administrativas.

O SIGOP – Sistema de Gestão Operacional – irá possibilitar melhor gerenciamento e acompanhamento do desempenho das Unidades Operacionais. Teve sua implementação iniciada em 2017 e continuada em 2018. Por se tratar de sistema que controla e acompanha resultados dos serviços oferecidos, se manterá em constante atualização. Os treinamentos presenciais iniciaram no primeiro semestre de 2018 e terão continuidade no segundo semestre.

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

Ambos os sistemas comentados estarão em plena utilização, tanto no Departamento Executivo quanto nas Unidades Operacionais, durante a vigência do Plano Estratégico, e estima-se que continuados para os próximos anos.

#### *iii. Conclusão*

##### *iii.a Avaliação do resultado*

Todas as Unidades Operacionais em funcionamento em 2017 foram capacitadas no sistema Protheus, objetivando o pleno uso da ferramenta.

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

Com a utilização cada vez mais intensa desses sistemas, registra-se que as capacitações seguirão em implementação, incluindo novos empregados e corpo funcional de novas Unidades, sob a responsabilidade da Coordenação de Recursos Humanos.

### **3.1.11 Adequar o portfólio de produtos e serviços**

#### *i. Descrição*

#### Descrição geral

Adequar o portfólio de produtos e serviços do SEST SENAT de forma a atender satisfatoriamente às necessidades e expectativas dos clientes e do mercado de atuação, por meio da elaboração e divulgação de um novo portfólio de produtos e serviços do SEST SENAT.

## ii. Análise

**ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período**

O atendimento a esse objetivo foi alcançado com a execução dos projetos estratégicos de Adequação e Ampliação do Portfólio de Cursos Presenciais e de Educação a Distância, em que, para o ensino presencial, teve-se como objetivo, para 2017, produzir materiais didáticos para contribuição na qualidade dos cursos ministrados pelas Unidades Operacionais. E para as capacitações finalísticas em EAD, estimou-se ampliar a oferta de cursos, promovendo o aumento do volume de atendimentos, a democratização do acesso à educação continuada e o desenvolvimento de profissionais para o setor.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Ampliação e adequação do portfólio de cursos presenciais	R\$ 240.000,00	R\$ 0,00	5.000	0	Horas de desenvolvimento de conteúdo
Adequação e ampliação do portfólio EAD	R\$ 3.819.254,04	R\$ 3.819.254,04	7.200	4.200	Horas de produção de conteúdo

**ii.c Principais desafios até 2018 e panorama geral dos desafios até o término do Plano Estratégico**

Todos os projetos listados possuem execução prevista também para 2018, por se tratarem de produtos consolidados no portfólio de atendimento do SENAT.

## iii. Conclusão

**iii.a Avaliação do resultado**

A execução do projeto Ampliação e Adequação do Portfólio de Cursos Presenciais foi prejudicada em 2017, devido à não finalização do processo, em virtude dos prazos licitatórios.

O projeto Adequação e Ampliação do Portfólio de Cursos a Distância – EaD possibilitou o desenvolvimento de 4.200 horas de conteúdos EaD, equivalente à execução orçamentária de R\$ 3.819.254,00. A meta prevista de 7.200 horas de produção de conteúdo refere-se ao orçamento anual previsto antes da reformulação orçamentária, não sendo, portanto, equivalente ao orçamento de R\$ 3.819.254,00 – razão pela qual a previsão orçamentária é igual ao orçamento realizado no ano.

### 3.1.12 Sensibilizar profissionais para atuação no setor de transporte\*

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Divulgar o setor de transporte e seus benefícios, por meio de mídia, ações de marketing institucional, ações de massa (exemplo: Ação Global), transparência na divulgação dos números de produção e formação de novos motoristas de forma gratuita a fim de atrair novos profissionais para o setor.

---

## **ii. Análise**

### **ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período**

Na página do SEST SENAT no *Facebook* (<https://www.facebook.com/sestsenatbrasil>), foram divulgadas informações das ações e programas realizados pela Entidade. Esses canais também recebem mensagens de usuários e/ou clientes. Em 2017, foram recebidas mais de 10 mil mensagens, englobando dúvidas, sugestões, elogios e reclamações. Foram apresentadas informações mais detalhadas na sessão 5 – Relacionamento com a sociedade.

\*E, também, a execução do Programa Prevenção de Acidentes, o qual realizou a veiculação de outdoors iniciada em setembro de 2017 com o intuito de divulgar o SEST SENAT. Essas ações estão sendo executadas conforme calendário proposto no Programa.

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

A presença digital da instituição foi mais interativa, com vídeos e transmissões ao vivo, que conquistaram mais de 384 mil seguidores na página oficial do SEST SENAT no *Facebook* e 7 mil seguidores no *LinkedIn*.

## **3.1.13 Desenvolver políticas institucionais\***

### **i. Descrição**

<b>Descrição geral</b>
Elaborar, atualizar e disseminar as políticas institucionais.

### **ii. Análise**

#### **ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período**

No exercício, o SEST SENAT, além de promover ações, eventos e projetos de atendimentos aos trabalhadores do setor de transporte, em Promoção Social e Desenvolvimento Profissional, trabalhou internamente na criação e atualização de normativos com o objetivo de direcionar todas as ações, conforme as novas dinâmicas dos processos e diretrizes institucionais.

A atuação vinculada a esse objetivo corresponde também às iniciativas elencadas no projeto Planejamento Estratégico detalhadas na sessão 3.3 – Estágio de implementação do planejamento estratégico.

---

### 3.1.14 Estabelecer novas parcerias

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Estabelecer parcerias com empresas do setor de transporte, prefeituras e empresas de mídia local, visando ao aumento do volume de atendimentos, à divulgação e ao fortalecimento da marca SEST SENAT e ao aumento das receitas operacionais.

#### ii. Análise

##### ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período

As parcerias com organismos do setor de transporte e correlatos fazem parte da execução dos projetos estratégicos aprovados no SEST SENAT. Para as realizações dos projetos vinculados à educação profissional, comentados nos demais Objetivos Estratégicos, foram estabelecidas parcerias com representações nacionais, detalhadas a seguir:

- Com assento na Câmara Temática de Educação para o Trânsito, Formação e Habilitação de Condutores, do Conselho Nacional de Trânsito, o SEST SENAT apoia o Denatran – Departamento Nacional de Trânsito – no desenvolvimento de estudos e embasamento técnico sobre assuntos relacionados ao trânsito e à formação de condutores e profissionais para o transporte.
- O SEST SENAT mantém parceria com a Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT com o intuito de viabilizar, em atendimento à Resolução ANTT 4799/2015, a aplicação de provas eletrônicas para transportadores autônomos de cargas e responsáveis técnicos de empresas de transporte de cargas. As provas eletrônicas são aplicadas por 138 Unidades Operacionais do SEST SENAT.
- O SEST SENAT também participa de reuniões diversas promovidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego e tem assento no Fórum Nacional de Aprendizagem Profissional, contribuindo para o desenvolvimento de jovens aprendizes e a formação de profissionais para o transporte.
- O SEST SENAT compõe o Sistema Federal de Ensino, nos termos da Lei 12.513/2011, art. 20, e participa de reuniões diversas promovidas pelo Ministério da Educação, contribuindo para o desenvolvimento de profissionais para o setor de transporte.

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

Consolidar cada vez mais as parcerias efetivadas até então e ampliar esse cenário a partir da execução de novos projetos e ações.

### 3.1.15 Adequar o quadro de empregados de acordo com a demanda\*

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Analisar os possíveis déficits de mão de obra das instituições e realizar ações para supri-las, por meio da adequação do modelo de recrutamento e seleção na busca de pessoal qualificado e necessário às necessidades de desenvolvimento e modernização do SEST SENAT, por meio de uma gestão orientada para resultados e para a excelência.

#### ii. Análise

##### ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período

O cenário de 2017 referente ao quadro de pessoal está detalhado na sessão “7.1 - Gestão de pessoas, terceirização e custos relacionados” deste relatório. Cabe, portanto, à Coordenação de Recursos Humanos aprimorar o modelo de recrutamento e seleção por meio da execução dos projetos estratégicos aprovados.

Com esse objetivo de manter a inovação nos processos seletivos, foi adquirido, em 2017, um banco de dados, contendo 10.000 (dez) mil questões como insumo para elaboração das provas de conhecimentos específicos, constituída como segunda etapa dos referidos processos. Com temas disponíveis para os cargos de nível médio e superior e de acordo com os conteúdos previamente elencados pela Coordenação de Recursos Humanos, os processos seletivos passaram a ser mais ágeis e com maior diversificação do instrumento de avaliação de conhecimentos técnicos relativos às áreas do Departamento Executivo e das Unidades Operacionais do SEST SENAT.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Banco de questões	R\$ 222.971,40	R\$ 222.971,40	5.000	5.000	Quantidade de questões

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

Até 2018, a Coordenação de Recursos Humanos tem o desafio de implementar um sistema que gere provas de forma randômica, otimizando o uso do banco de questões adquirido.

#### iii. Conclusão

##### iii.a Avaliação do resultado

Com essa inovação no processo, houve um aprimoramento na execução dos processos seletivos, e novas ações serão implementadas em 2018 com esse mesmo objetivo.

---

### 3.1.16 Instituir Políticas de Recursos Humanos\*

#### i. Descrição

##### Descrição geral

Desenvolver e implementar políticas e ações orientadas aos trabalhadores do SEST SENAT, considerando as melhores práticas de mercado. Promover a adequação permanente da atividade dos colaboradores à prossecução dos objetivos estratégicos e dos negócios das instituições, assegurando a sua valorização e desenvolvimento profissional e reforçando as suas competências técnicas e de gestão.

#### ii. Análise

##### ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período

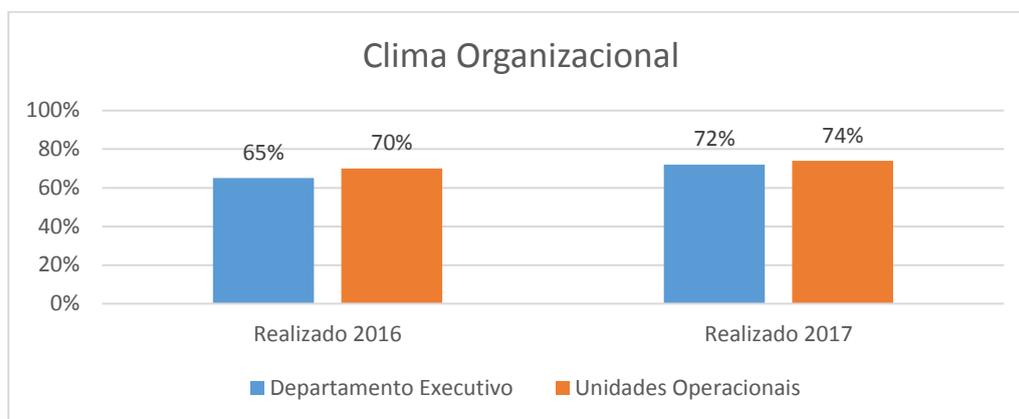
Como ferramenta de análise anual, a Pesquisa de Clima foi aplicada em 2017, via software *online*, para o Departamento Executivo e as Unidades Operacionais, com o objetivo de diagnosticar o clima da instituição e como insumo para as proposições de ações realizadas pela Coordenação de Recursos Humanos. Junto aos empregados do Departamento Executivo, foi alcançado 72% de satisfação; e já nas Unidades Operacionais, foi obtido o percentual de 74%.

O desenvolvimento profissional do empregado SEST SENAT realizado por meio de capacitações por competências é viabilizado como uma política de recursos humanos, porém, será detalhado na execução do Objetivo Estratégico de “Modernizar o Modelo de Gestão de Pessoas”.

Cabe, também, à área de Recursos Humanos a responsabilidade de coordenar as ações do Planejamento Estratégico SEST SENAT, intensificado em 2017 a partir da atualização do sistema de gestão estratégica contratado. Informações complementares e indicadores sobre esse tema estão descritas na sessão “3.3 – Estágio de implementação do planejamento estratégico”.

Além disso, visando assegurar a valorização dos colaboradores, bem como os seus desenvolvimentos profissionais e reforçar as suas competências técnicas, houve a descrição dos cargos e a definição dos critérios de progressão, definidos nos normativos internos. No tocante aos critérios mínimos exigidos para os cargos de confiança, salientamos que também existem normativos internos específicos sobre o tema.

## ii.b Análise dos indicadores de resultado



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

Percebe-se que o clima organizacional está em um crescente e, principalmente, em direção à meta de 80%, inicialmente prevista. Esse crescimento dar-se-á em razão do investimento das entidades no desenvolvimento profissional dos empregados, por meio das capacitações; em melhoria da infraestrutura de sistemas e inovações para o Departamento Executivo e Unidades Operacionais.

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

Estimam-se o atingimento da meta até 2019 e a possibilidade de aumento durante a vigência do novo Plano Estratégico a partir da implementação constante de melhorias para os colaboradores do SEST SENAT.

## iii. Conclusão

### iii.a Avaliação do resultado

Avalia-se o crescimento da satisfação quanto ao clima organizacional e à busca de aprimoramento e inovações direcionadas à gestão de pessoas em direção à meta inicialmente prevista.

## 3.1.17 Modernizar o Modelo de Gestão de Pessoas\*

### i. Descrição

#### Descrição geral

Mapear e desenvolver as competências técnicas e gerenciais dos colaboradores alinhados aos objetivos estratégicos das instituições, por meio da adoção de modelos de gestão de pessoas consonantes com as boas práticas de mercado.

### ii. Análise

ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período

---

Para promover integração, capacitação de competências gerenciais e troca de experiências entre os Gestores das Unidades do SEST SENAT, Coordenadores e Assessores do Departamento Executivo, Supervisores dos Conselhos Regionais e Diretoria Executiva, foram realizados workshops direcionados a esse público. No primeiro semestre de 2017, com o tema “Consolidando Mudanças”, ocorreu o 4º Workshop, e, no segundo semestre, foi promovido o 5º Workshop – “Somando Esforços”. As capacitações e o evento em si proporcionaram um ambiente favorável ao fortalecimento dos laços profissionais, o planejamento de ações estratégicas e a comunicação das diretrizes da instituição.

Em continuidade ao exercício anterior, foi promovido o II Encontro Nacional de Desenvolvimento Profissional e Promoção Social com o objetivo de ampliar conhecimentos, trocar experiências e esclarecer as diretrizes institucionais relativas aos serviços oferecidos pelo SEST SENAT, direcionado aos Coordenadores das Unidades Operacionais de tipologias A, B e C e aos Gestores das Unidades Operacionais de tipologia D.

Os eventos comentados anteriormente e que geraram as oportunidades de capacitação complementadas por outras atividades de integração foram detalhados no Objetivo Estratégico – “Adequar o modelo integrado e compartilhado de gestão”.

Como oportunidade ao desenvolvimento de competências, os empregados do Departamento Executivo e as Unidades Operacionais receberam também treinamentos presenciais e a distância sobre temas, como: inteligência emocional; gestão do tempo; gestão de pessoas; orçamento direcionado para o Sistema “S”; solução e prevenção de conflitos trabalhistas; além da Especialização em Gestão Empresarial comentada no Relatório de Gestão do SENAT.

Tendo como foco o aprimoramento de competências de líderes do SEST SENAT a partir dos pontos de melhoria dos quesitos identificados na Avaliação de Desempenho, foi elaborado o projeto estratégico de capacitação de líderes do Departamento Executivo executado por meio do treinamento “Desenvolvimento de Lideranças”.

Os treinamentos voltados para o uso dos sistemas implementados também foram destaque nas realizações de 2017. Quanto ao sistema Protheus, um dos principais investimentos em capacitação técnica foi administrado em torno de 900 horas de aula presencial junto a, aproximadamente, 400 empregados das Unidades Operacionais, para os cargos de Gestor; Coordenação de Administração e Finanças; e assistentes.

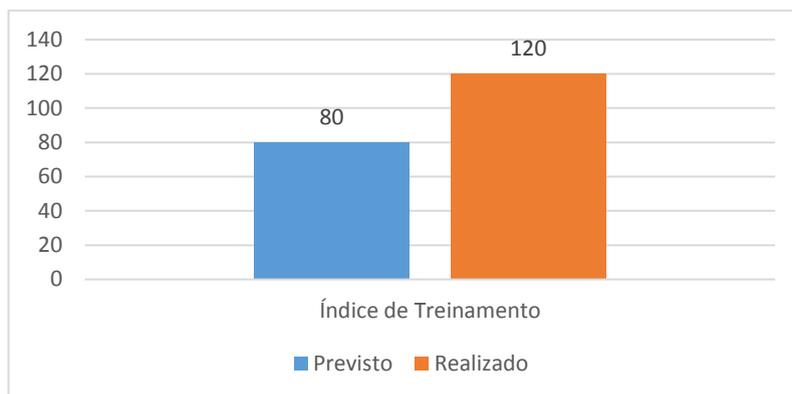
A capacitação direcionada ao uso do Sistema de Gestão Estratégica, também realizada em 2017, mobilizou todos os líderes das áreas do Departamento Executivo e um técnico multiplicador das áreas, divididos em três turmas, durante uma semana.

E, também, em 2017, houve a execução do Programa de Formação Continuada da Equipe de Desenvolvimento Profissional do SEST SENAT, fundamentado nas diretrizes da educação profissional e na legislação vigente, com vistas à consolidação de um padrão de qualidade comum a todas as Unidades Operacionais e ao alcance de melhores resultados institucionais. A execução do ano analisado superou a meta física com 84% do orçamento, em razão da alta adesão e da economicidade dos itens contratados.

Em 2017, iniciaram-se turmas de Especialização em Gestão Empresarial, direcionadas aos líderes do SEST SENAT, com a finalidade de desenvolver os empregados do Departamento Executivo e aumentar sua capacidade de contribuição para melhoria do desempenho operacional, trabalhando a visão sistêmica e identificando aspectos fundamentais para o desenvolvimento de equipes de alta performance. Além disso, buscam contribuir também para o avanço do desempenho organizacional

das Unidades Operacionais, desenvolvendo em seus dirigentes uma visão crítica, embasada em técnicas modernas de gestão, e ao mesmo tempo, proporcionar aos empregados participantes a oportunidade de aplicar os conceitos em situações reais de gestão, por meio de projetos aplicativos, voltados para as necessidades do mundo prático das Unidades Operacionais.

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



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

Com o acompanhamento das capacitações realizadas, passou-se a monitorar, a partir de 2017, o indicador de treinamento, contabilizando as horas de treinamento e a quantidade de empregados. Dessa forma, é possível dimensionar os treinamentos mais adequados a cada perfil profissional.

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

Realizar eventos e treinamentos focados nas necessidades dos empregados e incluir os Coordenadores das Unidades Operacionais no rol de líderes a serem capacitados.

### *iii. Conclusão*

#### *iii.a Avaliação do resultado*

Considera-se um resultado positivo referente à participação dos empregados e à diversidade de temas para desenvolvimento profissional ofertados.

### **3.1.18 Adequar e otimizar a infraestrutura física das Unidades\***

#### *i. Descrição*

##### **Descrição geral**

Reformar e adequar as Unidades Operacionais do SEST SENAT a fim de aumentar seu potencial de utilização e geração de receitas, oferecendo um atendimento de qualidade e que atenda às expectativas dos seus usuários.

#### *ii. Análise*

**ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período**

A manutenção de infraestrutura das Unidades Operacionais é realizada constantemente por meio de reformas e adaptações das edificações existentes, além do reforço continuado desde 2016 na estrutura de segurança das respectivas Unidades. E, para 2017, as obras de melhoria também estão focadas nas instalações de estruturas de acessibilidade, seguindo as normas vigentes e garantindo o bem-estar e conforto às pessoas com deficiência.

Vinculada ao orçamento do SENAT, foi concluída 1 (uma) obra de reforma e melhoria, somada a outras 8 (oito) em andamento até dezembro de 2017, monitoradas no projeto estratégico de Reforma e Melhoria das Unidades Operacionais Ativas. Trata-se especificamente da adaptação das salas para implantação do Módulo Simulador de Direção, ferramenta de capacitação já comentada em outros objetivos estratégicos.

Sob a responsabilidade da Coordenação de Desempenho Operacional, outros projetos estratégicos também geram adequação da infraestrutura das Unidades Operacionais, como:

- a) \*O projeto Manutenção e Melhoria das Unidades Operacionais deveria promover a melhoria nos espaços físicos e instalações das Unidades Operacionais do SEST SENAT, por meio de parceria financeira com o Departamento Executivo. Foi realizado por meio da apresentação de projetos de iniciativa das próprias Unidades, com previsão de, ao menos, um projeto por Unidade, em um total de 143 em funcionamento no ano.
- b) Projeto Aquisição de Cadeiras Universitárias para as Unidades Operacionais e instalação nas salas de aulas das Unidades de tipologias A, B, C, D e DN com adesão ao projeto. Essa ação visa aprimorar a qualidade no atendimento e a satisfação dos usuários do Sistema por meio dessa aquisição, oferecendo conforto ao público-alvo, bem como aos usuários que realizam os cursos ofertados pelo SENAT.

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

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
*Manutenção e melhoria das Unidades	R\$ 2.000.000,00	R\$ 1.028.308,12	-**	22	Unidades Operacionais contempladas
Aquisição de cadeiras universitárias das Unidades Operacionais	R\$ 14.628.651,00	R\$ 13.894.043,00	143	117	Unidades Operacionais contempladas

\*\* Quanto ao projeto Manutenção e Melhoria das Unidades Operacionais, foi previsto o orçamento de R\$ 2.000.000,00, sem, contudo, prever a quantidade determinada de Unidades Operacionais que seriam atendidas, tendo em vista que nem todas necessitavam de manutenção e melhoria.

---

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

Dar continuidade à melhoria da infraestrutura das Unidades Operacionais, focando em materiais, estruturas e equipamentos sustentáveis, com a implantação de ferramentas inovadoras e interativas como forma de atrair e manter os atendimentos do SEST SENAT com a qualidade esperada pelos usuários.

### *iii. Conclusão*

#### *iii.a Avaliação do resultado*

\*Quanto ao projeto Manutenção e Melhoria das Unidades Operacionais, foi previsto o orçamento de R\$ 2.000.000,00 para o exercício de 2017, vinculado a projeto apresentado pela Unidade Operacional. Foram apresentados 41 projetos, dos quais 30 foram aprovados para execução, resultando na contemplação de 22 Unidades Operacionais, uma vez que algumas apresentaram mais de 1 projeto, ocasionando a execução de 51% do orçamento total.

O projeto de renovação das cadeiras universitárias executou 95% do orçamento previsto com o atendimento a 117 Unidades Operacionais, por meio da entrega de 19.088 cadeiras universitárias.

### **3.1.19 Ampliar a rede de Unidades\***

#### *i. Descrição*

##### **Descrição geral**

Construir e colocar em operação novas Unidades de tipologias A, B, C, D e DN do SEST SENAT, objetivando o fortalecimento da marca e o aumento da produção e da receita.

#### *ii. Análise*

##### *ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período*

Ao final do exercício de 2017, encontravam-se em andamento 19 (dezenove) obras de construções para ampliação do número de Unidades Operacionais de tipologia C. Foram inauguradas, naquele exercício, 4 (quatro) novas Unidades Operacionais, localizadas em Paragominas, no Pará; Duque de Caxias, no Rio de Janeiro; e Limeira e Porto Ferreira, ambas no estado de São Paulo. Também foram iniciadas ações para construção de Unidades de tipologia DN, tendo 28 projetos executivos em execução até dezembro de 2017.

Cabe notar que o Programa de Ampliação de Unidades do SEST SENAT prevê além do estudo de viabilidade de implantação, a execução da obra, disponibilização do enxoval, implantação dos serviços administrativos e de TI e, ainda, a seleção, contratação e capacitação do quadro de pessoal.

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

No exercício de 2017, foram investidos mais de R\$ 45 milhões nas obras de construção das 19 Unidades de tipologia C. Esse investimento demonstra a importância para o SENAT na entrega dessas novas Unidades, visando a um melhor atendimento para os trabalhadores do setor de transporte e aos seus dependentes.

---

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

O objetivo do SENAT para o exercício de 2018 é continuar a entrega dessas Unidades, visando promover a melhoria na qualidade de vida e o desenvolvimento profissional do trabalhador do transporte e seus dependentes. A previsão é que, em 2018, sejam entregues 10 (dez) Unidades de tipologia C.

O maior desafio do SENAT para a entrega das Unidades de tipologias C e DN é dar continuidade às construções dessas obras, levando em consideração as premissas e especificidades dos projetos, visto que são Unidades que incorporam conceitos de tecnologia, sustentabilidade e responsabilidade ambiental, como energia renovável, reúso de águas pluviais, atendendo, assim, à missão da Entidade.

### *iii. Conclusão*

#### *iii.a Avaliação do resultado*

A ampliação da rede, além de atender diretamente aos objetivos estratégicos determinados até 2019, foi aprovada em razão da necessidade de aumentar a oferta de atendimentos aos trabalhadores do setor, nos serviços de promoção social e desenvolvimento profissional.

## **3.1.20 Implantar Plano Diretor de Informática\***

### *i. Descrição*

#### **Descrição geral**

Desenvolver e implantar o Plano Diretor de Informática em todos os seus níveis, por meio da adoção de ações, como a modernização do parque tecnológico das Unidades, com o objetivo de aumentar a eficiência e a celeridade na resposta tecnológica no atendimento operacional.

### *ii. Análise*

#### *ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período*

Os projetos estratégicos executados pela Coordenação de Informática e Tecnologia estão agrupados em implantações e monitoramentos de hardware e software. A seguir, estão detalhados os principais projetos, conforme status de desempenho até dezembro de 2017:

- a) Implantação do software de integração Protheus: iniciadas em 2016, as primeiras inserções de dados do ERP e a implantação foi finalizada em 2017, para os módulos Financeiro, Recursos Humanos, Orçamento, Folha de Pagamento, Patrimônio e Estoque. As equipes do Departamento Executivo e das Unidades Operacionais foram amplamente capacitadas na utilização do sistema, com o objetivo final de obter a padronização de processos no SEST SENAT.
- b) \*Atualização Tecnológica das Unidades Operacionais: em realização desde 2016 como um processo contínuo de atualização do parque tecnológico, buscando evitar que essa infraestrutura se torne obsoleta e possa prejudicar a execução de procedimentos operacionais.

---

Atividade complementada em 2017 pela troca dos computadores no Departamento Executivo e aquisição de notebooks para atendimento aos projetos desenvolvidos pela Entidade e para auxílio às dinâmicas das áreas.

- c) Implantação de firewalls para as Unidades Operacionais: o equipamento realiza o controle de acesso a sites indevidos, previne invasões e ataques a rede de computadores e gerencia os links de dados e redes Wi-Fi. A Coordenação de Informática enviou esses equipamentos para todas as Unidades Operacionais e tem dado continuidade ao trabalho de instalação desses equipamentos e fechamento de VPNs.
- d) \*Implantação de Virtual Private Network – VPNs (comunicação privada entre computadores e outros dispositivos de acesso restrito) nas Unidades Operacionais, iniciada em 2016, com o objetivo de facilitar o acesso das Unidades Operacionais aos sistemas internos e aplicar políticas de segurança e gerenciamento mais eficazes. Essa configuração também depende da migração de servidores, concluída ao final de 2017, com a unificação de algumas aplicações de segurança para as Unidades Operacionais.
- e) Antivírus: no segundo semestre de 2016, iniciou-se a implantação de ferramenta de proteção de dados no Departamento Executivo e nas Unidades Operacionais. Em continuidade e proteção integral aos servidores de Unidades Operacionais, adiciona-se que, em 2017, 90% das máquinas estão protegidas.
- f) Servidor de SMTP – foi efetuada a atualização da plataforma AntiSpam do SEST SENAT para Proofpoint 8.6.8.
- g) \*Visita às Unidades: até dezembro de 2017, a Coordenação de Informática realizou visitas a 38 (trinta e oito) Unidades Operacionais para realizar o levantamento do parque tecnológico, das instalações elétricas e dos sistemas utilizados na gestão e correlatos.
- h) Implantação do Redmine: é um software livre, gerenciador de tarefas baseados na web e ferramenta de gerenciamento de bugs. Foi implementado com o objetivo de gerenciar e monitorar as atividades das áreas do Departamento Executivo e como atendimento de suporte no auxílio ao desenvolvimento das ações dos técnicos.

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

Para 2018, está previsto o levantamento de todos os processos relacionados à Coordenação de Informática, com a finalidade de identificar os maiores riscos da área. Dessa forma, espera-se monitorar os processos segundo a metodologia PDCA – Planejar, Executar, Checar e Agir, visando à melhoria contínua.

### **3.1.21 Ampliar a arrecadação compulsória\***

#### **i. Descrição**

##### **Descrição geral**

Realizar ações capazes de contribuir para o aumento da arrecadação compulsória por meio de oferta de serviços a outros modais com a consequente captação de recursos compulsórios.

## ii. Análise

### ii.a Análise dos resultados obtidos em relação à situação inicialmente diagnosticada durante a elaboração do Plano Estratégico vigente e aos avanços alcançados em 2017, com foco nas metas propostas para o período

Os projetos vinculados a esse objetivo estratégico estão em grande parte sob a responsabilidade da Coordenação de Arrecadação e Finanças. Como atualização das informações constantemente disponibilizadas para o público-alvo SEST SENAT, estão os documentos institucionais cartilha “Contribuição Legal – Valorize quem Transporta”, para orientação das empresas de transporte, e o folder – “Transportador Rodoviário Autônomo, bem-vindo ao SEST SENAT!”, específico para orientação aos transportadores autônomos, além de folders referentes às documentações a serem apresentadas pelos usuários nas Unidades do SEST SENAT.

\*Devido também à necessidade de identificar todas as empresas ativas de transportes e enviar orientações para os escritórios de contabilidade, foi continuada a atualização anual do mailing nos itens: situação da empresa; optante ou não pelo Simples Nacional; CNAE; razão social e dados de cadastro em um universo de 345.552 CNPJs analisados. Foi possível obter como resultado a atualização de mais de 170.000 empresas do transporte que fazem parte do grupo de contribuintes do SEST SENAT e mais de 25.000 escritórios de contabilidade. Registra-se que esse projeto teve execução financeira de 50% do SEST e 50% do SENAT.

O Sistema utilizado em todas as Unidades Operacionais que padroniza e realiza a impressão da carteirinha nacional do SEST SENAT para os usuários e guarda toda documentação de cadastro apresentada em meio digital entrou em produção em 2016 e continua atendendo à demanda das Unidades com excelência.

Todas as atividades anteriores já eram executadas anualmente. Para 2017, portanto, a inovação na busca pela ampliação da arrecadação compulsória partiu da necessidade de se estimar com mais propriedade o crescimento dessa arrecadação para os anos subsequentes. Dessa forma, os índices utilizados como base para previsão orçamentária estão mensurados com mais proximidade aos valores obtido devido à análise dos cenários político e econômico brasileiros para o ano de 2018, com foco no setor de transporte.

### ii.b Análise dos indicadores de resultado

Os indicadores de monitoramento da arrecadação compulsória estão detalhados na sessão 6 – Desempenho financeiro e informações contábeis.

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Cartilha – Contribuição Legal	R\$ 84.000,00	R\$ 31.237,84	62.500	45.938	Quantidade
Folder – Trabalhadores Autônomos	R\$ 21.000,00	R\$ 5.475,00	62.500	54.750	Quantidade
Mailing atualizado – empresas de transporte	R\$ 50.000,00	R\$ 34.000,00	172.776	172.776	Quantidade

Resultados	Orçamentário		Físico		Unidade de medida
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	
Mailing atualizado – escritórios de contabilidade					Quantidade
Estudo – Estimativa da Arrecadação 2018	R\$ 100.000,00	R\$ 42.500,00	1	1	Estudo

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

Em 2018, entrou em produção o eSocial, que substituirá gradualmente a atual forma de envio de informações sobre o registro do empregado (GFIP, RAIS, CAGED, DIRF, entre outros), além de substituir o recolhimento feito por meio da GPS pelo DARF. O desafio é orientar os contribuintes para que as informações prestadas na nova metodologia não ocasionem distorções na contribuição compulsória do SEST SENAT.

### **iii. Conclusão**

#### **iii.a Avaliação do resultado**

Os resultados de 2017 não atingiram a integralidade da meta em razão da própria execução dos projetos que não durou todo o exercício anual. Alguns processos de compra, devido a peculiaridades de fornecedores, se iniciaram apenas no segundo semestre. Dessa forma, a distribuição dos informativos foi iniciada em 2017, nos quantitativos referenciados anteriormente e será concluída no primeiro semestre de 2018.

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

Para 2018, buscam-se novos convênios com órgãos federais e municipais para obtenção de microdados de RAIS, CAGED, CNPJ, Simples Nacional e dados cadastrais dos transportadores autônomos. Esses microdados possibilitarão a validação automática dos contribuintes nos sistemas do SEST SENAT, bem como ações de marketing de relacionamento e cobrança.

---

## 3.2 Informações sobre a gestão

O conjunto de indicadores do SENAT para o ano de 2017 teve o propósito de mensurar os resultados obtidos a partir da execução das atividades finalísticas desenvolvidas pelas Unidades Operacionais. Esses instrumentos abrangeram 3 (três) diretrizes de avaliação: eficiência, eficácia e efetividade.

### 3.2.1 Medidas de Eficiência

*As medidas de eficiência consideraram, especialmente, o grau de produtividade organizacional, tendo por princípio a análise da relação “quantidade produzida versus a quantidade de insumos utilizados”, sendo o objetivo principal auferir índices cada vez maiores, ou seja, produzir mais utilizando menos recursos.*

#### Indicadores de produtividade

Responsável	Coordenação de Desempenho Operacional
-------------	---------------------------------------

Os indicadores de produtividade têm por objetivo avaliar a relação entre a quantidade produzida, nesse caso, ações de capacitação versus a quantidade de empregados envolvidos nas ações – alguns dos indicadores consideram a relação entre empregados envolvidos diretamente nas ações e, em outros casos, também os indiretos, como por exemplo, área administrativa.

- i. Média de Alunos nos Cursos por Empregado: quantidade total de alunos de todas as modalidades de ensino em relação à quantidade total de empregados ativos em dezembro de 2017.
- ii. Média de alunos nos cursos e eventos na modalidade presencial por empregado: quantidade total de alunos dos cursos e ações na modalidade presencial, que engloba os cursos, palestras e seminários, em relação à quantidade total de empregados ativos em dezembro de 2017.
- iii. Média de alunos dos cursos a distância por empregado diretamente envolvido na modalidade: quantidade total de alunos dos cursos na modalidade a distância em relação à quantidade total de empregados envolvidos diretamente na ação – nesse caso, técnicos de formação profissional II (a modalidade a distância engloba somente os cursos).

### Indicadores de produtividade

Análise dos indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
i. Média de alunos nos cursos por empregado	464	343	343	405	405
ii. Média de alunos nos cursos e eventos na modalidade presencial por empregado	450	311	311	312	312
iii. Média de alunos dos cursos a distância por empregado diretamente envolvido na modalidade	581	1.254	1.254	5.934	5.934

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

## Conclusão

### a. Avaliação do resultado

- i* Média de alunos nos cursos por empregado: o indicador apresentou uma variação positiva de 18% de 2016 para 2017, ou seja, superando o planejamento para o exercício.
- ii* Média de alunos nos cursos e eventos na modalidade presencial por empregado: o indicador apresentou uma variação positiva de 0,3% de 2016 para 2017, ou seja, dentro da margem de tolerância do planejamento (10%).
- iii* Média de alunos dos cursos a distância por empregado diretamente envolvido na modalidade: o indicador apresentou uma variação positiva de 373,2% 2016 para 2017, ou seja, superando o planejamento para o exercício.

### b. Ações para melhoria de desempenho

- i* O acompanhamento do desempenho das Unidades Operacionais em relação à meta proposta continuará e será realizado mensalmente no próximo exercício, com o objetivo de monitorar a evolução do indicador e permitir a realização de ações corretivas, conforme necessário.

## Indicadores de Eficiência Financeira

**Responsável** Coordenação de Desempenho Operacional

Os indicadores de eficiência financeira têm por objetivo avaliar a relação entre os custos de produção, nesse caso, despesas de atendimentos, versus a quantidade de atendimentos realizados – alguns dos indicadores consideram a relação entre os custos diretos do atendimento e, em outros casos, também os indiretos, como, por exemplo, despesas de natureza administrativa.

- i* Custo Médio por Hora de Treinamento: despesas diretas das ações de educação (presencial e a distância) em relação ao total de horas utilizadas nas ações de formação.
- ii* Custo médio por aluno dos cursos e eventos presenciais: despesas diretas das ações de educação presencial em relação à quantidade total de alunos participantes dos cursos e ações presenciais.
- iii* Custo médio por aluno dos cursos a distância: despesas diretas das ações de educação a distância em relação à quantidade total de alunos participantes dos cursos.
- iv* Custo médio por participante das Campanhas Nacionais: despesas diretas dos Eventos Nacionais em relação à quantidade total de participantes dos eventos.
- v* Custo médio unitário das principais ações dos programas: despesas correntes em relação ao número de beneficiários das ações de desenvolvimento profissional do SENAT (cursos presenciais, Campanhas e palestras e EaD).

### Indicadores de Eficiência Financeira

Análise dos indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
<i>i</i> Custo médio por hora de treinamento	2,60	3,06	3,06	1,83	1,83
<i>ii</i> Custo médio por aluno dos cursos e eventos presenciais	70,26	100,28	100,28	54,71	54,71
<i>iii</i> Custo médio por aluno dos cursos a distância	37,43	20,39	20,39	1,93	1,93
<i>iv</i> Custo médio por participante das Campanhas Nacionais	0,64	2,55	2,55	7,47	7,47

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Observação: Os indicadores da tabela acima têm polaridade negativa, ou seja, os valores menores são desejáveis.

## Conclusão

### a. Avaliação do resultado

- i* Aumento na produção em 15%. Isso causou uma variação negativa de 40,2%, ou seja, o indicador apresentou resultado satisfatório.
- ii* Custo médio por aluno dos cursos e eventos presenciais: houve redução da execução financeira de 30% e aumento da produção de 27%, causando a redução do indicador, ou seja, apresentou uma variação negativa de 40,2% de 2016 para 2017, ou seja, superando o planejamento para o exercício.
- iii* Custo médio por aluno dos cursos a distância: houve redução da execução financeira em 64% e aumento na produção de 276%, causando redução do indicador. Isso causou uma variação negativa em de 90,5% de 2016 para 2017, ou seja, superando o planejamento para o exercício.
- iv* Custo médio por participante das Campanhas Nacionais: houve uma variação positiva em 192,92%, ou seja, o indicador apresentou resultado insatisfatório, referente ao custo, devido ao acréscimo no valor do repasse financeiro e no investimento em material promocional de qualidade. Contudo, vale destacar que o formato proposto para o ano de 2017 foi mais eficiente quando comparado ao ano anterior, pois gerou mais efetividade nas ações e, proporcionalmente, um número maior de pessoas foram beneficiadas, passando de 84.995 para 183.870.

### b. Ações para melhoria de desempenho

- i* Em 2017, o projeto Campanhas Nacionais foi reestruturado e, com isso, as metas das Unidades Operacionais passaram a ser acompanhadas com maior rigor e efetividade por meio de prestações de contas dos atendimentos e ações realizadas durante cada Campanha. Com o objetivo de qualificar a divulgação, foi previsto e investido um valor maior nos materiais de apoio e nas ações realizadas por participante.

### 3.2.2 Medidas de Eficácia

*As medidas de eficácia consideram, especificamente, o grau de cumprimento das metas ou parâmetros definidos, tendo por princípio de análise o que foi programado e o que efetivamente foi realizado. O objetivo maior é alcançar, ou até mesmo superar, quantitativamente e qualitativamente os referenciais pré-estabelecidos. Nesse sentido, seguem alguns dos resultados apurados:*

#### Indicadores baseados em metas

Responsável	Coordenação de Desempenho Operacional
-------------	---------------------------------------

Os indicadores baseados em metas têm por objetivo avaliar diretamente o índice de cumprimento das metas de atendimento estabelecidas.

- i* Percentual de cumprimento das metas de horas de treinamento em todas as modalidades: número total de horas de treinamentos do programa em comparação com a meta estabelecida.
- ii* Percentual de cumprimento das metas de horas de treinamento em educação presencial: número total de horas de treinamentos em educação presencial em comparação com a meta estabelecida.

- iii* Percentual de cumprimento das metas de horas de treinamento em educação a distância: número de horas de treinamentos em educação a distância em comparação com a meta estabelecida.
- iv* Percentual de cumprimento das metas de participantes em campanhas e palestras: número de participantes em Campanhas e palestras em comparação com a meta estabelecida.
- v* Percentual de cumprimento das metas dos Eventos Nacionais: número de participantes nos Eventos Nacionais em comparação com a meta estabelecida.

#### Indicadores baseados em metas

Análise dos indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
<i>i</i> Percentual de cumprimento das metas de horas de treinamento em todas as modalidades	118	106	106	97	97
<i>ii</i> Percentual de cumprimento das metas de horas de treinamento em educação presencial	110	114	114	90	90
<i>iii</i> Percentual de cumprimento das metas de horas de treinamento em educação a distância	93	52	52	118	118
<i>iv</i> Percentual de cumprimento das metas de participantes em Campanhas e palestras	263	140	140	122	122
<i>v</i> Percentual de cumprimento das metas dos Eventos Nacionais	263	140	140	153	153

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

## Conclusão

### a. Avaliação do resultado

- i* Percentual de cumprimento das metas de horas de treinamento em todas as modalidades: o indicador apresentou uma variação negativa de 8,54% de 2016 para 2017, ou seja, dentro da margem de tolerância do planejamento (10%)
- ii* Percentual de cumprimento das metas de horas de treinamento em educação presencial: o indicador apresentou uma variação negativa de 21% de 2016 para 2017. A variação observada

está na faixa de classificação intermediária (entre 30% e 10%), de modo que o indicador requer atenção.

- iii Percentual de cumprimento das metas de horas de treinamento em educação a distância: houve aumento da produção em 276%. O indicador apresentou uma variação positiva de 126,2% de 2016 para 2017, ou seja, superando o planejamento para o exercício
- iv Percentual de cumprimento das metas de participantes em Campanhas e palestras: houve aumento da produção em 276%. O indicador apresentou uma variação negativa 12,9% de 2016 para 2017. A variação observada está na faixa de classificação intermediária (entre 30% e 10%), de modo que o indicador requer atenção.
- v Percentual de cumprimento das metas dos Eventos Nacionais: o indicador apresentou uma variação positiva de 9,34% de 2016 para 2017. O indicador apresentou uma variação positiva.

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

- i Ampliação do portfólio de cursos da educação presencial com o objetivo de atrair públicos diferenciados para as Unidades Operacionais e ações de divulgação dos cursos junto a empresas de transporte, trabalhadores do setor e comunidade.
- ii Com relação às Campanhas e palestras, as Unidades Operacionais realizam ações de divulgação e promoção do portfólio junto às empresas de transporte, trabalhadores do setor e comunidade. O acompanhamento do desempenho das Unidades Operacionais em relação à meta proposta continuará a ser realizado mensalmente no próximo exercício com o objetivo de monitorar a evolução do indicador e permitir a realização de ações corretivas, conforme necessário.

### **3.2.2 Medidas de Efetividade**

*As medidas de efetividade consideram o quanto a entidade foi exitosa na realização de seus programas, projetos e ações, tendo por princípio a análise dos impactos positivos alcançados e o real cumprimento dos objetivos definidos, considerando fatores quantitativos ou qualitativos. Nesse sentido, seguem alguns dos resultados apurados.*

#### **Indicadores da priorização**

<b>Responsável</b>	Coordenação de Desempenho Operacional
--------------------	---------------------------------------

Os indicadores de priorização têm por objetivo avaliar o índice de atendimento aos trabalhadores do setor, considerando a relação entre a quantidade total de usuários atendidos e a quantidade de usuários do setor de transporte.

- i Percentual de usuários atendidos pertencentes ao setor de transporte: número de atendimentos na área de educação em relação à quantidade de atendimentos a usuários pertencentes ao setor de transporte.

### Indicador de priorização

Análise dos indicadores	2016		2017		2018
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto
<i>i</i> Percentual de usuários atendidos pertencentes ao setor de transporte	20	27	27	68	68

Legenda: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

## Conclusão

### a. Avaliação do resultado

- i* Percentual de usuários atendidos na área de saúde pertencentes ao setor: houve aumento da quantidade de atendimentos para o setor de transporte em virtude da gratuidade. O indicador apresentou uma variação positiva de 151,9% de 2016 para 2017, ou seja, superando o planejamento para o exercício.

---

## 3.3 Estágio de implementação do planejamento estratégico

### 3.3.1 Estágio de desenvolvimento

O planejamento estratégico do SEST SENAT foi concebido contemplando a participação das lideranças do Departamento Executivo, por equipe de gestão diversa da atual, tendo como horizonte inicial o período de 2014 a 2018.

A metodologia adotada foi o BSC – Balance Scorecard –, amplamente difundida tanto em instituições públicas como privadas, abordando as perspectivas de Público-Alvo, Econômica, Processos, Pessoas e Infraestrutura.

Foram cumpridas todas as etapas do processo de elaboração do planejamento, compreendendo: definição da missão e visão institucional, análise dos ambientes externo e interno, avaliando pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades. Como resultado dessa etapa do trabalho, foi elaborado o Mapa Estratégico institucional, reunindo os objetivos estratégicos a serem alcançados, apresentado no Relatório de Gestão do Exercício 2016.

Nos anos de 2015 e 2016, o processo de implantação do Plano Estratégico foi continuado no Departamento Executivo, reunindo as condições necessárias para o andamento de ações e projetos, que atendessem aos objetivos estratégicos preestabelecidos, nas quais se incluem: a composição da equipe de Planejamento, renovação contratual do software de Gestão Estratégica, e o apoio da Fundação Dom Cabral na capacitação dos Gestores na metodologia de gestão de projetos, responsável pela prestação de serviços de assessoramento na implantação do Plano Estratégico.

Em 2017, foram realizadas ações estruturantes, necessárias à implementação do Plano Estratégico, direcionadas ao aditamento do contrato do sistema de gestão estratégica com serviços complementares e melhores funcionalidades da gestão de projetos; capacitação dos líderes e técnicos na respectiva ferramenta de Gestão Estratégica adotada pelo SEST SENAT; assim como na sistematização do desempenho do Departamento Executivo pelo gerenciamento de projetos estratégicos.

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

Devido à reorganização interna do Departamento Executivo para uma atuação efetiva e sistematizada de gerenciamento de projetos, a criação do Sistema de Indicadores do SEST SENAT foi aprovada para o exercício de 2018. Nesse sentido, o projeto Planejamento Estratégico 2018, aprovado em novembro de 2017, constituiu-se, dentre outras, das seguintes atividades: construção de indicadores estratégicos/relacionados aos objetivos estratégicos; padronização e registro das informações via indexação desses indicadores na composição de um Sistema de Indicadores; validação pela Diretoria Executiva; aprovação e aplicação da metodologia de monitoramento dos indicadores, por meio de reuniões mensais com os líderes do Departamento Executivo e reuniões semestrais de avaliação estratégica (RAEs).

### 3.3.3 Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica

Indicador	Meta	Resultados
Projetos estratégicos gerenciados no Sistema de Gestão Estratégica	100% dos projetos aprovados até dezembro de 2017	Meta atingida

Indicador	Meta	Resultados
Utilização do Sistema de Gestão Estratégica no Departamento Executivo	54 empregados até dezembro de 2017 (três empregados por área do Departamento Executivo)	65 empregados - meta superada em 20%
Atuação do Grupo de Desenvolvimento Estratégico - GDE	Participação de 90% dos líderes/representantes convidados, nas reuniões do GDE	Meta superada em 10%

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

Foi assinado o ATO PRE-CN/SEST/SENAT/Nº 242/2015, que aprova o plano estratégico do SEST e do SENAT para o período de 2016 a 2019, estendendo para mais um ano a execução do Mapa Estratégico vigente. A próxima revisão, portanto, deverá ser realizada e finalizada integralmente no segundo semestre de 2019, para vigência a partir de 2020.

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

Durante o ano de 2017, a participação da Diretoria Executiva foi ativa nas decisões de processos implementados para uma melhor gestão do planejamento estratégico, como nas reuniões do Grupo de Desenvolvimento Estratégico, que contaram com a participação do Diretor-Adjunto, Sr. Vinícius Ladeira, em 4 (quatro) dos 6 (seis) encontros realizados em 2017. A formação do Grupo de Desenvolvimento Estratégico foi comentada no Relatório de Gestão do Exercício 2016, subitem 3.1.2.

Ao mesmo tempo, a Diretora-Executiva Nacional, Sra. Nicole Goulart, participou e acompanhou uma série de reuniões realizadas na sede da Diretoria Executiva Nacional, com os objetivos de validar conteúdos, padrões de documentação para processos, etapas e componentes do sistema de gestão estratégica e demais atividades demandadas durante a execução do planejamento estratégico.

### **3.3.6 Alinhamento das Unidades ao planejamento estratégico**

Foram elaborados e aprovados conteúdos sobre o planejamento estratégico para disseminação e alinhamento junto a todas as Unidades Operacionais, em oficinas para a realização no ano de 2018, durante o evento Encontro Nacional de Lideranças. A oportunidade de disseminação do planejamento estratégico neste momento de 2018 dar-se-á em razão do volume de líderes presentes, portanto, entre Gestores e Coordenadores, abrangendo todas as lideranças das Unidades Operacionais em funcionamento no período previsto, tendo como incumbência a replicação dos conteúdos repassados às suas respectivas Unidades.

### **3.3.7 Principais dificuldades e mudanças previstas**

Considera-se como uma dificuldade vivenciada a atualização do sistema de gestão estratégica com a inclusão de um novo componente de gerenciamento de projetos. Essa complementação gerou um esforço de atualização das demais metodologias envolvidas como Roteiro de Elaboração de Projetos, reorganização de atividades e orçamento dentro das áreas do Departamento Executivo; Relatórios Gerenciais, dentre outros, assim como na fase de testes e melhorias do próprio sistema, além da reorganização do tempo para treinamentos internos e alimentação das informações de maneira coerente.

## 4. Governança

### 4.1 Descrição das estruturas de governança



## **i. Atribuições e competências**

### **Conselho Nacional (CN)**

Órgão deliberativo da administração nacional. Tem suas competências estabelecidas no art. 10 do Estatuto Social, tendo como principais atribuições planejar, normatizar e fiscalizar a administração do SENAT, fixando-lhe as diretrizes gerais e prioridades, com estrita observância da Lei e daquele Estatuto Social.

- I - planejar, normatizar e fiscalizar a administração do SENAT, fixando-lhe as diretrizes gerais e prioridades, com estrita observância da Lei e deste Estatuto;*
- II - decidir a conveniência e a oportunidade da criação de Conselhos Regionais, além daqueles já previstos neste Estatuto, definindo as respectivas áreas de atuação;*
- III - aprovar o seu Regulamento Interno, bem como os regulamentos internos e as demais regras de funcionamento dos Conselhos Regionais;*
- IV - aprovar Resoluções Normativas para todos os assuntos de caráter normativo ou que venham a gerar efeitos permanentes, inclusive para interpretação deste Estatuto;*
- V - deliberar sobre a proposta orçamentária e o plano de atividades, para o exercício seguinte, apresentados pelo Departamento Executivo;*
- VI - deliberar sobre o relatório anual e a prestação de contas do Departamento Executivo, relativamente ao exercício findo;*
- VII - examinar e aprovar programas e projetos provenientes do Departamento Executivo e dos Conselhos Regionais;*
- VIII - examinar os atos praticados pelo seu Presidente ad referendum do Plenário;*
- IX - deliberar sobre a abertura e o encerramento de Unidades Operacionais;*
- X - autorizar a venda ou o gravame de bens imóveis;*
- XI - julgar os recursos a ele interpostos de decisões do Departamento Executivo ou dos Conselhos Regionais;*
- XII - determinar providências e solicitar explicações ao Departamento Executivo, nos assuntos de competência deste;*
- XIII - cumprir e fazer cumprir as leis do país, este Estatuto e suas próprias Resoluções Normativas.*

### **Presidência do Conselho Nacional**

As competências do Presidente do Conselho Nacional são as estabelecidas no artigo 14 do Estatuto Social, sendo suas decisões em nível de gestão estratégica, com a expedição de diretrizes e orientações gerais.

- I - representar o SENAT em juízo ou fora dele, em todo o território nacional, podendo, por meio de Ato específico, transferir ou designar poderes ao Diretor Executivo Nacional, cabendo ao Diretor nomear procuradores com poderes específicos, caso entenda necessário;*
- II - convocar e presidir as reuniões do Conselho Nacional;*
- III - baixar atos de caráter normativo e decidir ad referendum do Plenário, em casos de manifesta urgência ou quando, a seu critério, não se justificar a convocação extraordinária do órgão;*
- IV - aprovar e alterar o organograma; o quadro de pessoal; a tabela salarial, levando em conta a realidade do mercado de trabalho em cada região; a descrição de funções e as normas de funcionamento do Departamento Executivo, tendo sempre em vista a racionalidade administrativa, bem como a qualidade e produtividade dos serviços;*
- V - nomear e exonerar o Diretor Executivo Nacional e o Diretor Adjunto do Departamento Executivo;*
- VI - nomear e exonerar os responsáveis pelas Unidades Operacionais do SENAT, mediante indicação dos presidentes dos respectivos Conselhos Regionais;*
- VII - instituir e regulamentar a Auditoria Interna Permanente e nomear o Auditor-Chefe que a gerará, subordinado diretamente ao Conselho Nacional, por meio de seu Presidente, tendo, entre outras atribuições: a realização de auditorias no Departamento Executivo, o acompanhamento do cumprimento de normas regulatórias e da legislação vigente, a gestão de riscos, o acompanhamento do trabalho realizado pela Coordenação de Auditoria das Unidades Operacionais e outras emanadas do Conselho Nacional ou do seu Presidente;*
- VIII - instituir e regulamentar a Área de Governança Corporativa e Compliance e nomear o Chefe do Compliance que a gerará, subordinado diretamente ao Conselho Nacional, por meio de seu Presidente, tendo, entre outras atribuições a observância ao Código de Ética do SEST SENAT, o monitoramento da idoneidade e conformidade de fornecedores e prestadores de serviços, o controle da sala de monitoramento 24 horas, a instituição de Ouvidoria, canal próprio para relatos de má conduta e corrupção em ações das instituições, devendo apurar a veracidade das denúncias e, ainda, apurar a conduta dos funcionários, em especial quanto ao comportamento ético e enriquecimento ilícito.*

## **Departamento Executivo (Nacional)**

*O Departamento Executivo é o órgão administrativo do SENAT incumbido de dar cumprimento aos seus objetivos legais e estatutários, observadas as diretrizes emanadas do Conselho Nacional e as determinações do seu Presidente.*

*I - executar o orçamento anual e o plano de atividades aprovados pelo Conselho Nacional;*

*II - zelar pelo cumprimento das disposições legais e estatutárias, bem como pela fiel execução das decisões do Conselho Nacional;*

*III - cumprir as determinações do Presidente do Conselho Nacional;*

*IV - prestar as informações e os esclarecimentos solicitados pelo Presidente do Conselho Nacional e pelos Presidentes dos Conselhos Regionais;*

*V - elaborar o plano de contas da Entidade, observadas as normas de controle externo, submetendo-o à aprovação do Presidente do Conselho Nacional;*

*VI - recrutar, selecionar, admitir e dispensar empregados, observado o disposto nos Incisos IV, V e VI do Artigo 14, zelando pelo cumprimento de todas as obrigações trabalhistas, previdenciárias e tributárias, bem como pela execução da política de pessoal da Entidade;*

*VII - realizar as compras de ativo fixo e circulante, de acordo com as normas aprovadas pelo Presidente do Conselho Nacional, promovendo os necessários processos licitatórios;*

*VIII - controlar e expandir a receita da Entidade, notadamente a arrecadação da contribuição compulsória, junto à Previdência Social, buscando sempre identificar e desenvolver fontes alternativas e complementares de receita;*

*IX - promover, conforme o caso, a cobrança amigável ou a execução judicial dos créditos do SENAT, a qualquer título, bem como a defesa dos interesses da Entidade, em juízo ou fora dele;*

*X - controlar a despesa da Entidade, mantendo-a nos limites indicados pelo orçamento;*

*XI - realizar os investimentos autorizados pelo Conselho Nacional;*

*XII - gerir com eficiência as reservas financeiras da Entidade, diversificando as aplicações e buscando sempre a melhor correlação entre liquidez, rentabilidade e risco;*

*XIII - manter atualizada a contabilidade do SENAT, levantando balancetes mensais e fechando o balanço até o último dia do mês de fevereiro do exercício subsequente;*

*XIV - manter sob controle o patrimônio do SENAT, zelando pela sua segurança e conservação;*

*XV - proceder a auditoria de rotina nas Unidades Operacionais ou em caráter de urgência em caso de denúncia de irregularidade ou, ainda, por solicitação do Presidente do Conselho Regional;*

*XVI - preparar a prestação de contas e o relatório anual de atividades a serem submetidos, por meio do Presidente, à apreciação do Conselho Nacional;*

*XVII - elaborar os planos e projetos, de âmbito nacional, para cumprimento das finalidades legais e estatutárias do SENAT, a serem submetidos ao Conselho Nacional, por meio do seu Presidente;*

*XVIII - oferecer apoio técnico aos Conselhos Regionais na definição, elaboração e execução de seus programas, fiscalizando a correta aplicação dos recursos transferidos pelo Departamento Executivo para as Unidades Operacionais;*

*XIX - opinar sobre os planos, projetos e programas dos Conselhos Regionais, submetidos à aprovação do Conselho Nacional, oferecendo parecer conclusivo sobre eles;*

*XX - gerir as atividades-fim do SENAT, prestando com eficiência os serviços que lhe couberem executar diretamente e acompanhar a execução daqueles prestados por terceiros, mediante contratos ou convênios, em qualquer caso, zelando pela sua qualidade e produtividade;*

*XXI - manter a estatística relativa à aprendizagem ministrada pelo SENAT e pelas empresas, coletando os dados junto aos Conselhos Regionais e realizando as análises necessárias;*

*XXII - promover reuniões periódicas entre diretores, instrutores, supervisores e técnicos, do SENAT e das empresas, para exame e debate de problemas de formação profissional e treinamento no Setor, bem como para a análise dos programas e currículos dos cursos ministrados pela Entidade;*

*XXIII - elaborar relatórios mensais e anuais sobre a formação e o treinamento de mão de obra, no SENAT e nas empresas;*

*XXIV - organizar, realizar ou patrocinar cursos de aperfeiçoamento e de especialização para o pessoal técnico e administrativo do SENAT;*

*XXV - realizar estudos e pesquisas de interesse da Entidade;*

*XXVI - manter contatos permanentes com entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, visando à troca de experiências e informações, bem como a celebração de convênios de cooperação tecnológica e de apoio técnico e financeiro.*

*XXVII - encaminhar regularmente aos Conselhos Regionais, para conhecimento e, se for o caso, providências, os trabalhos, planejamentos, atos, resoluções, ordens de serviços e instruções.*

## **Diretoria Executiva Nacional**

*As competências da Diretoria Executiva Nacional são as estabelecidas no artigo 19 do Estatuto Social. Tem como principais atribuições a administração geral do SEST SENAT, com o apoio das Coordenações e Assessorias, incluindo as atividades de normatização e o gerenciamento das atividades realizadas pela entidade, a fim de garantir o fiel cumprimento das diretrizes e metas estabelecidas pelo Conselho Nacional e pela Presidência.*

- I - cumprir e fazer cumprir, sob pena de responsabilidade funcional, as disposições estatutárias e regulamentares do SENAT, bem como as Resoluções do Conselho Nacional e os Atos emanados pelo seu Presidente;*
- II - executar fielmente o orçamento e o plano anual de atividades aprovados pelo Conselho Nacional;*
- III - administrar e gerir as finanças e o patrimônio do SENAT juntamente com o Diretor Adjunto;*
- IV - supervisionar a equipe administrativa do Departamento Executivo e os serviços prestados por terceiros, acompanhando e avaliando as atividades desenvolvidas, zelando pela sua qualidade e produtividade, cobrando resultados e prestando todas as informações solicitadas pelos Conselhos Nacionais, Conselhos Regionais e pelo Presidente;*
- V - admitir, promover e demitir os empregados, exigida a aprovação do Presidente do Conselho Nacional quando se tratar de cargos de confiança;*
- VI - assinar contratos, acordos e convênios visando aos objetivos institucionais do SENAT;*
- VII - propor ao Presidente do Conselho Nacional as normas gerais de gestão, o plano de contas, a previsão orçamentária, o relatório e o plano anual de atividades do SENAT, mantendo atualizada a sua contabilidade, elaborando balancetes mensais e fechando o balanço até o último dia do mês de fevereiro de cada ano;*
- VIII - abrir contas em bancos e movimentar os fundos conjuntamente com o Diretor Adjunto;*
- IX - planejar e acompanhar as auditorias de rotina das Unidades Operacionais e determinar com urgência as decorrentes de denúncias;*
- X - cumprir qualquer missão de natureza técnica ou funcional que lhe seja atribuída pelo Conselho Nacional ou pelo seu Presidente*

## **Diretoria Adjunta**

*As competências da Diretoria Adjunta são as estabelecidas no artigo 20 do Estatuto Social. Tem como principais atribuições as atividades de planejar e coordenar as políticas de comunicação institucional, e auxiliar a administração técnica, financeira e patrimonial da Entidade, em conjunto com a Diretoria Executiva Nacional.*

- I - auxiliar o Diretor Executivo Nacional a cumprir as disposições estatutárias e regulamentares do SENAT, bem como as Resoluções do Conselho Nacional e os Atos emanados pelo seu Presidente;*
- II - colaborar com a execução do orçamento e do plano anual de atividades aprovados pelo Conselho Nacional;*
- III - auxiliar na administração técnica, financeira e do patrimônio do SENAT;*
- IV - auxiliar na administração da área de recursos humanos do Departamento Executivo e das Unidades Operacionais;*
- V - realizar conjuntamente com o Diretor Executivo Nacional a administração financeira do SENAT;*
- VI - cumprir qualquer missão de natureza técnica ou funcional que lhe seja atribuída pelo Diretor Executivo Nacional, pelo Conselho Nacional ou pelo seu Presidente.*

## **Conselhos Regionais**

*Os Conselhos Regionais, que tem suas competências estabelecidas no artigo 23 do Estatuto Social, são colegiados compostos pelos presidentes das Federações de Transporte filiadas ou que vierem a se filiar à Confederação Nacional do Transporte - CNT, cujas bases territoriais abrangem, no todo ou em parte, a área de atuação do respectivo Conselho regional; pelos Presidentes das Federações de Transportadores autônomos filiadas ou que vierem a se filiar à Confederação Nacional do Transporte - CNT, cuja base territorial abranja, no todo ou em parte, a área de atuação do Conselho Regional; por um representante de cada um dos sindicatos de empresas de transporte e de transportadores autônomos filiados, ou que vierem a se filiar às federações componentes do quadro social da Confederação Nacional do Transporte - CNT, cuja base territorial esteja compreendida pela área de atuação do Conselho Regional; e por até dois representantes dos trabalhadores do transporte, indicados pelas entidades mais representativas existentes na área de atuação do Conselho Regional.*

- I - eleger as prioridades regionais, observados os objetivos legais e estatutários do SEST, bem como as diretrizes gerais emanadas do Conselho Nacional;*
- II - propor ao Conselho Nacional programas, projetos e serviços consentâneos com aquelas prioridades, com a demanda potencial e com a participação da respectiva região da receita global do SENAT;*
- III - articular-se com o Conselho Regional do Serviço Social Transporte - SEST para propor ao Conselho Nacional a criação e implantação de Unidades Operacionais de apoio ao trabalhador;*
- IV - formular, por meio de seu Presidente, sugestões e pedidos de informações ao Departamento Executivo;*

*V - propor ao Departamento Executivo, por meio de seu Presidente, a celebração de convênios de interesse específico para a região, seja para prestação de serviços relacionados às atividades-fim do SENAT, seja para a troca de experiências e informações, seja ainda para a obtenção de apoio técnico, financeiro ou cultural;*  
*VI - exercer outras atribuições que lhe sejam delegadas pelo Conselho Nacional.*

São os seguintes os Conselhos Regionais do SENAT:

*I - CONSELHO REGIONAL NORTE I, cuja área de atuação abrangerá os Estados do Amazonas, Rondônia, Acre e Roraima;*  
*II - CONSELHO REGIONAL NORTE II, cuja área de atuação abrangerá os Estados do Pará e Amapá;*  
*III - CONSELHO REGIONAL NORDESTE I, cuja área de atuação abrangerá os Estados do Ceará, Piauí e Maranhão;*  
*IV - CONSELHO REGIONAL NORDESTE II, cuja área de atuação abrangerá os Estados do Rio Grande do Norte e da Paraíba;*  
*V - CONSELHO REGIONAL NORDESTE III, cuja área de atuação abrangerá os Estados de Alagoas e de Sergipe;*  
*VI - CONSELHO REGIONAL DE PERNAMBUCO, cuja área de atuação abrangerá o Estado de Pernambuco;*  
*VII - CONSELHO REGIONAL DA BAHIA, cuja área de atuação abrangerá o Estado da Bahia;*  
*VIII - CONSELHO REGIONAL CENTRO-OESTE, cuja área de atuação abrangerá o Distrito Federal e os Estados de Goiás e Tocantins;*  
*IX - CONSELHO REGIONAL DO MATO GROSSO, cuja área de atuação abrangerá o Estado do Mato Grosso;*  
*X - CONSELHO REGIONAL DO MATO GROSSO DO SUL, cuja área de atuação abrangerá o Estado do Mato Grosso do Sul;*  
*XI - CONSELHO REGIONAL DE MINAS GERAIS, cuja área de atuação abrangerá o Estado de Minas Gerais;*  
*XII - CONSELHO REGIONAL DO ESPÍRITO SANTO, cuja área de atuação abrangerá o Estado do Espírito Santo;*  
*XIII - CONSELHO REGIONAL DO RIO DE JANEIRO, cuja área de atuação abrangerá o Estado do Rio de Janeiro;*  
*XIV - CONSELHO REGIONAL DE SÃO PAULO, cuja área de atuação abrangerá o Estado de São Paulo;*  
*XV - CONSELHO REGIONAL DO PARANÁ, cuja área de atuação abrangerá o Estado do Paraná;*  
*XVI - CONSELHO REGIONAL DE SANTA CATARINA, cuja área de atuação abrangerá o Estado de Santa Catarina;*  
*XVII - CONSELHO REGIONAL DO RIO GRANDE DO SUL, cuja área de atuação abrangerá o do Rio Grande do Sul.*

### **Presidência dos Conselhos Regionais**

As competências dos Presidentes dos Conselho Regionais são as estabelecidas no artigo 24 do Estatuto Social, sendo suas decisões em nível de gestão estratégica, com a expedição de diretrizes e orientações gerais concernentes à sua área de atuação.

*I - convocar e presidir as reuniões do Conselho;*  
*II - prestar, por meio da estrutura da sua Federação, apoio administrativo e logístico ao Conselho;*  
*III - indicar ao Presidente do Conselho Nacional, para a efetiva nomeação, os Diretores e Gerentes responsáveis pelas Unidades Operacionais do SENAT na região do seu Conselho e o Supervisor Regional, responsável pela supervisão daquelas Unidades, com estrita observância deste Estatuto e das diretrizes emanadas do Conselho Nacional;*  
*IV - nomear os Coordenadores de Promoção Social, de Desenvolvimento Profissional e de Administração e Finanças das Unidades Operacionais, após processo seletivo conduzido pelo Departamento Executivo, inclusive para que possam praticar, por prazo determinado, o exercício de atos relacionados no Artigo 25, Inciso VI, deste Estatuto, excepcionalmente;*  
*V - nomear, excepcionalmente, em caso de impedimento do Coordenador de Administração e Finanças, o Coordenador de Coordenador de Promoção Social ou o Coordenador de Desenvolvimento Profissional, para que possa praticar, por prazo determinado, o exercício de atos relacionados ao Artigo 25, Inciso VI, deste Estatuto;*  
*VI - nomear as Comissões de Licitação que atuarão nas Unidades Operacionais da sua área de atuação;*  
*VII - exigir dos Diretores e dos Gerentes de Unidades Operacionais o cumprimento das regras estabelecidas pelo Departamento Executivo com relação à atualização diária do Sistema de Informações Integradas do SENAT referente aos dados técnicos, operacionais, financeiros e contábeis;*  
*VIII - formular sugestões, de natureza técnica ou administrativa, ao Departamento Executivo;*  
*IX - propor ao Presidente do Conselho Nacional a contratação de pessoal, quando comprovadamente necessário, observando o disposto no Inciso VI do Artigo 14 deste Estatuto;*  
*X - adotar decisões ad referendum do Conselho Regional, em casos de urgência ou quando, a seu critério, não se justificar a convocação extraordinária do órgão;*  
*XI - coordenar a ação dos diretores e dos gerentes responsáveis pelas Unidades Operacionais, bem como pelos prestadores de serviços do SENAT na sua região;*  
*XII - auxiliar o Departamento Executivo no controle, na supervisão e na cobrança dos recolhimentos compulsórios do SENAT, nas empresas instaladas na área de abrangência dos Conselhos Regionais;*  
*XIII - exercer encargos de representação e executar outras tarefas específicas que lhe sejam delegadas pelo Presidente do Conselho Nacional.*

### **Supervisores de Conselhos Regionais**

As competências dos Supervisores de Conselhos Regionais estão estabelecidas no Anexo II, do ATO PRE-CN/SEST/SENAT Nº 193/15, tendo como atribuições, entre outras: supervisionar e acompanhar as atividades das Unidades Operacionais pertencentes aos Conselhos Regionais, fazendo cumprir com eficiência as normas, atribuições, deliberações e delegações do Departamento Executivo; participar das reuniões e eventos técnicos realizados pelo Departamento Executivo; propor projetos, parcerias e a constante melhoria dos serviços das Unidades Operacionais; intermediar as relações políticas entre o Conselho Regional e o Departamento Executivo; realizar visitar mensais nas Unidades do Conselho Regional, para fins de equalização das informações e ações.

### **Gestores de Unidades Operacionais do SENAT (Diretores e Gerentes)**

As competências dos Gestores das Unidades Operacionais do SENAT são as estabelecidas no artigo 25 do Estatuto Social. Tem como objetivo gerir o atendimento aos trabalhadores do transporte, seus dependentes e a comunidade, com a oferta de serviços de educação profissional inicial e continuada, promoção de saúde, lazer e cultura, bem como praticar todos os demais atos típicos de gestão administrativa ou de representação.

*I - gerir todas as atividades desenvolvidas pela Unidade Operacional, prestando com eficiência os serviços que lhe couberem executar diretamente e acompanhar a execução daqueles prestados por terceiros, zelando pela sua qualidade e produtividade;*

*II - subordinar-se hierarquicamente ao Presidente do Conselho Regional e tecnicamente ao Departamento Executivo, a quem deverão prestar contas dos recursos advindos de repasses mensais, dos programas, dos projetos, das taxas, dos aluguéis, das receitas decorrentes de serviços, dos convênios públicos ou privados destinados à Unidade e outros;*

*III - manter atualizada a contabilidade da Unidade Operacional e disponibilizar a movimentação financeira e bancária ao Departamento Executivo, alimentando diariamente o sistema de informática integrado, atendendo às orientações, cumprindo com as instruções e as solicitações do Departamento Executivo, enviando mensalmente os documentos comprobatórios para atualização da contabilidade;*

*IV - manter diariamente atualizado o Sistema de Informações Integradas do SENAT referente aos dados operacionais, financeiros e contábeis;*

*V - proceder a abertura de conta bancária junto a banco oficial para a gestão financeira da Unidade Operacional;*

*VI - ordenar e controlar as despesas e contas a pagar da Unidade Operacional e assinar cheques, bem como realizar todos os atos de movimentação bancária, conjuntamente com o Coordenador de Administração e Finanças ou, ante a ausência temporária deste último, com o Coordenador indicado pelo Presidente do Conselho Regional, por prazo determinado;*

*VII - proceder à abertura de conta bancária específica em qualquer agência bancária oficial para a gestão de projetos e programas especiais do Departamento Executivo e de programas de Governo;*

*VIII - acatar as decisões de caráter técnico estabelecidas pelo Departamento Executivo, notadamente àquelas inerentes às atividades-fim da instituição;*

*IX - praticar todos os demais atos típicos de gestão ou de representação da Unidade Operacional, previstos ou não em outros dispositivos deste Estatuto, podendo delegar atos específicos e por prazo determinados;*

*X - encaminhar sugestões e propostas ao Conselho Regional, nos assuntos de competência deste;*

*XI - priorizar os atendimentos aos trabalhadores do transporte e transportadores autônomos, de forma gratuita no caso de atendimentos que não exijam a co-participação do trabalhador, e em caso de ociosidade, serviços à comunidade em geral, mediante a cobrança de serviço;*

*XII - gerir com eficiência as reservas financeiras da Unidade Operacional;*

*XIII - prestar as informações e os esclarecimentos solicitados pelos Conselhos Nacional e Regional do SENAT e pelos seus respectivos presidentes, bem como atender às solicitações, às recomendações e às instruções emanadas do Departamento Executivo;*

*XIV - zelar pelo cumprimento das disposições legais, estatutárias e pelas instruções de serviço que regem a atividade administrativa e a gestão da Unidade Operacional, bem como pela fiel execução das decisões dos Conselhos Nacional e Regional do SENAT;*

*XV - colaborar, respeitar, atender às solicitações e se colocar à disposição das auditorias realizadas por determinação do Departamento Executivo.*

### **Auditoria Interna Permanente**

Instituída pelo ATO PRE-CN/SEST/SENAT Nº 235/14, tem como principais atribuições a realização de auditorias nos processos do Departamento Executivo, o assessoramento à entidade quanto à observância dos dispositivos legais e normativos internos, o acompanhamento do trabalho realizado pela Coordenação de Auditoria das Unidades Operacionais e a mitigação de riscos.

### **Coordenação de Auditoria de Unidades Operacionais**

Tem como principais atribuições a realização de auditorias nas Unidades Operacionais e o assessoramento à entidade quanto à observância dos dispositivos legais e normativos internos.

### **Governança Corporativa e Compliance**

Instituída pelo ATO PRE-CN/SEST/SENAT Nº 18/16, tem como principais atribuições garantir transparência em todas as ações das instituições; estabelecer e observar o cumprimento do Código de Ética do SEST SENAT, a fim de assegurar a conformidade dos procedimentos internos com os padrões e as boas práticas; monitorar a idoneidade e conformidade de fornecedores e prestadores de serviço com o Código de Ética do SEST SENAT, e recomendar à Direção do SEST e do SENAT, em casos comprovados de descumprimento do Código de Ética ou de práticas ilegais, a aplicação de punições conforme o referido Código ou o encaminhamento do caso às autoridades competentes.

### **Segurança da Informação**

Instituída pelo ATO PRE-CN/SEST/SENAT Nº 278/2017 a fim de assegurar o ambiente de segurança da informação no SEST SENAT, tem como principais objetivos a implementação de controles de acessos a serviços, servidores e sistemas, a implementação de soluções de identificação de anomalias de acesso e utilização indevida de redes internas, servidores e estações de trabalho, implementação de solução para a gestão centralizada de ativos conectados à rede corporativa e de patch management, implementar solução para o controle de manipulação das informações internas e confidenciais, e implementar auditoria interna de sistemas que gerenciam serviços críticos.

### **Assessoria de Conformidade Legal**

Tem como principais atribuições a representação jurídica, por meio da atuação em ações trabalhistas, cíveis e tributárias, incluindo a gestão dos escritórios terceirizados, e a prestação de assessoria jurídica à Diretoria Executiva Nacional, além de analisar e expedir instrumentos jurídicos e pareceres quanto à regularidade dos processos de compras.

### **Assessoria Especial da Diretoria Executiva**

Tem como principais atribuições a prestação de assessoria técnica à Diretoria Executiva Nacional em todas as etapas do trabalho de gestão, acompanhamento de processos e elaboração dos relatórios de gestão, além de outras atividades que visam garantir o cumprimento dos objetivos institucionais.

### **Assessoria de Projetos Especiais**

Tem como objetivos planejar e gerir novos programas e projetos especiais que colaborem com a consolidação do SEST SENAT como instituição difusora de trabalho educativo e social no segmento de transporte.

### **Assessoria de Engenharia e Reformas**

Tem como principais atribuições a realização das atividades de análise de estudos e projetos de reformas, acompanhamento e a supervisão das obras de construção de novas Unidades. O principal macroprocesso é a construção de novas Unidades, resultando na entrega e no atendimento ao trabalhador do transporte.

### **Coordenação de Arrecadação e Finanças**

Tem como principais atribuições acompanhar todos os processos relativos às contribuições compulsórias destinadas ao SEST SENAT, promover o aumento da arrecadação e realizar suporte para Unidades e contribuintes. Além disso, coordenar e controlar o fluxo financeiro do Departamento Executivo e providenciar o agendamento de pagamentos, recebimentos, repasses para as Unidades e aplicações financeiras.

### **Coordenação de Administração e Suprimentos**

Tem como principais atribuições gerir a cadeia de suprimentos; gerir, guardar e preservar o patrimônio documental; coordenar a manutenção predial; bem como demais atividades administrativas necessárias ao eficiente funcionamento do Departamento Executivo.

---

#### **Coordenação de Departamento Pessoal**

Tem como principais atribuições coordenar e executar as rotinas administrativas, trabalhistas e previdenciárias das Unidades Operacionais e do Departamento Executivo, com o objetivo de contribuir para a realização da missão das Entidades e na gestão do capital humano.

#### **Coordenação de Desenvolvimento Profissional**

Tem como principais atribuições a realização de estudos e o desenvolvimento de projetos destinados à melhoria do nível de qualificação dos trabalhadores do transporte e dos demais usuários dos serviços ofertados pela entidade.

#### **Coordenação de Promoção Social**

Tem como principais atribuições o desenvolvimento e a implementação de ações de promoção social para o trabalhador do transporte e seus dependentes assim como para as comunidades atendidas pelas Unidades Operacionais.

#### **Coordenação de Patrimônio**

Tem como principal atribuição a gestão do material permanente de toda a estrutura do SEST e do SENAT no Departamento Executivo e nas Unidades Operacionais.

#### **Coordenação de Recursos Humanos**

Tem como principais atribuições a realização dos processos de recrutamento e seleção de profissionais, a promoção de ações de capacitação profissional, a implementação de políticas de recursos humanos e a coordenação do Plano Estratégico.

#### **Coordenação de Desempenho Operacional**

Tem como principais atribuições o acompanhamento, o auxílio e a mensuração do desempenho das Unidades, buscando a melhoria dos resultados e o atendimento das demandas das Unidades e dos Conselhos Regionais.

#### **Coordenação de Orçamento e Contabilidade**

Tem como principais atribuições o planejamento, o acompanhamento, a execução e a demonstração dos resultados das peças orçamentárias; a realização dos registros; e as escriturações contábeis da instituição, incluindo as Unidades Operacionais.

#### **Coordenação de Licitação e Compras**

Tem como principais atribuições a realização das compras de materiais, contratações de serviços e a condução dos processos licitatórios, incluindo a realização de pregões e a emissão de notas técnicas em processos de dispensa e inexigibilidade.

#### **Coordenação de Informática e Tecnologia**

Tem como principais atribuições a oferta de serviços de tecnologia da informação, incluindo a gestão dos recursos físicos e lógicos, o armazenamento de dados e o desenvolvimento de sistemas, além das atividades de suporte aos usuários.

#### **Coordenação de Comunicação e Marketing**

Tem como principais atribuições as atividades de promoção e a inserção de novos produtos ou serviços ao mercado, além da divulgação e do fortalecimento das marcas institucionais, de campanhas publicitárias e de materiais de padronização visual, produção e o gerenciamento do conteúdo, a estrutura dos sites na internet e redes sociais. Além disso, gerencia a central de atendimento dos trabalhadores do setor de transporte e demais interessados nos serviços da Entidade.

#### **Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU**

Ocupa papel central no monitoramento e orientação dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal com relação ao cumprimento dos dispositivos da Lei de Acesso. As competências da CGU de monitoramento estão expressas no artigo 68, do Decreto Nº 7.724, de 16 de maio de 2012.

---

### **Tribunal de Contas da União - TCU**

Julgar as contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário. Tal competência administrativa-judicante, entre outras, está prevista no art. 71 da Constituição da República Federativa do Brasil.

---

## 4.2 Gestão de riscos e controles internos

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

No âmbito do SEST SENAT, não foi instituída área específica e exclusiva para tratar dos controles internos. Tal atribuição está centrada na Diretoria Executiva Nacional, que atua como responsável pela gestão de risco dos processos desenvolvidos por todas as coordenações do Departamento Executivo (Nacional) e Unidades Operacionais, normatizando e disciplinando as rotinas e dando direcionamento à adequada criação ou aprimoramento de controles das Entidades, conforme tolerância de riscos estabelecidos pelo presidente do Conselho Nacional.

Contudo a instituição conta com 4 (quatro) áreas que se constituem em relevante subsídio para aprimorar e monitorar as ações de controle interno, quais sejam:

- Auditoria Interna Permanente;
- Auditoria de Unidades Operacionais;
- Governança Corporativa e *Compliance*;
- Segurança da Informação.

Coube à área de Governança Corporativa e *Compliance* editar e fomentar o Código de Ética e Conduta do SEST SENAT, norma que determina quais os comportamentos se esperam por parte dos empregados, fornecedores e parceiros. As diretrizes contidas no Código oportunizaram a compreensão de quais limites éticos e legais devem ser empregados no dia a dia, sendo essas regras obrigatórias e aplicáveis a todos, independentemente do nível hierárquico.

Como resultado das apurações de denúncias e comunicações recebidas por meio do canal “Fale com o *Compliance*” e com a finalidade de contribuir com melhorias nos controles internos, a área de Governança Corporativa e *Compliance* emite relatório contendo, sempre que necessário, recomendações para o Departamento Executivo, como: aprimorar ou implantar controles internos; alterar procedimentos adotados pela Instituição; aprimorar o sistema normativo existente ou desenvolver novas Instruções de Serviço.

Observa-se ainda que, no exercício de 2017, a área de Governança Corporativa e *Compliance* passou a emitir análise nos processos de compras e contratações da instituição, bem como nos processos seletivos, opinando em relação à idoneidade das empresas vencedoras dos certames e dos novos empregados contratados.

Destaca-se também no período o trabalho realizado pela Auditoria de Unidades Operacionais na verificação da observância às políticas internas das Entidades, ao Código de Ética e Conduta e aos normativos emanados dos controles interno e externo, bem como na avaliação do trabalho realizado pelas Unidades na aplicação dos recursos para o cumprimento das metas e objetivos legais e estatutários.

Nesse sentido, ressalta-se que os trabalhos de auditoria nas Unidades Operacionais dividem-se, basicamente, em duas etapas: execução e monitoramento. Na fase de planejamento, são definidos os processos mais significativos e que necessitam de controles mais aprimorados, aumentando a execução e monitoramento nos processos de maior risco, sempre em consonância com as normas internacionais de auditoria interna (*Institute of Internal Auditors – IIA*).

---

O trabalho realizado é feito de forma sistemática, priorizando o aprimoramento dos processos e o cumprimento das regras. Entre os procedimentos de auditoria utilizados para os exames, estão a inspeção dos registros e documentos contábeis, a observação, a investigação, a confirmação, a diligência, as revisões analíticas, as conferências aritméticas, entre outros, visando à obtenção de evidências suficientes, fidedignas, relevantes e úteis para a fundamentação das conclusões e recomendações. Técnicas de amostragem são aplicadas aos exames de auditoria.

Cumpre ainda notar que o estabelecimento da área de Segurança da Informação, ocorrido em 2017, assegurou maior controle dos acessos a serviços e sistemas da entidade, além de possibilitar a elaboração de uma Política de Segurança da Informação e a Política Corporativa de Classificação da Informação, que busca orientar os empregados quanto à segurança de dados nas atividades diárias.

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

A avaliação dos controles internos pela área de Auditoria Interna Permanente consta no Parecer nº 01/2018, de 26/06/2018, e está disponível no seguinte link:

<https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjtjuchXi>

---

## 5. Relacionamento com a sociedade

### 5.1 Canais de acesso do cidadão

#### 5.1.1 Canais de comunicação

O SEST SENAT disponibiliza canais de comunicação para seus usuários e a sociedade. Esses canais têm por objetivo abarcar as necessidades desse público em relação a dúvidas, reclamações, sugestões e elogios.

- **Central de Relacionamento:**

Recebe informações sobre dúvidas, sugestões, elogios e reclamações. Existem 2 (duas) formas de contato:

- Atendimento telefônico – 0800 728 2891.
- Fale Conosco - serviço de *e-mail* disponível no endereço eletrônico do SEST SENAT - <http://www.sestsenat.org.br/Institucional/fale-conosco>

Por meio da Central de Relacionamento, foi cumprido o papel de informar e ampliar o acesso à informação sobre a instituição para trabalhadores do transporte e para a comunidade. Em 2017, foram recebidas mais de 33 mil ligações pelo 0800 e mais de 39 mil e-mails pelo Fale Conosco.

- **Site do SEST SENAT – [www.sestsenat.org.br](http://www.sestsenat.org.br)**

No site da Instituição, está disponibilizada uma série de informações de interesse dos trabalhadores e de toda a sociedade, como informações institucionais do SEST SENAT, contribuição compulsória, mapas e endereços das Unidades Operacionais, gratuidade, desenvolvimento profissional, promoção social, programas e projetos desenvolvidos, portal de compras, portal transparência. No exercício, pode-se contabilizar mais de 10 milhões de visualizações de páginas.

- **Hotsites de projetos específicos**

- Portal de educação a distância – <https://ead.sestsenat.org.br/> – aproximadamente, 18 milhões de visualizações de páginas.
- Portal de promoção social – exclusivo para ações de esporte – <http://projetossociais.sestsenat.org.br/> - mais de 1 milhão de visualizações de páginas.

- **Imprensa, mídias sociais e outras mídias**

Em 2017, a presença do SEST SENAT na mídia nacional cresceu. O serviço de monitoramento do noticiário de imprensa identificou a publicação de 1.494 matérias sobre temas relacionados ao SEST SENAT em veículos nacionais e regionais, cerca de 30% a mais do que no ano anterior.

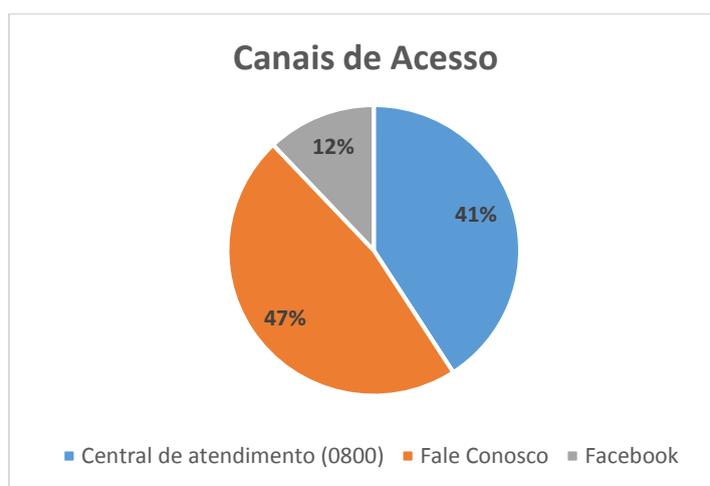
Ao longo do ano, foram realizadas 11 ações de divulgações de eventos, programas, projetos e inaugurações do SEST SENAT e atendidas 52 solicitações de informações apresentadas por jornalistas. Também foram produzidos nove briefings informativos, sendo que os porta-vozes da instituição concederam 25 entrevistas exclusivas e coletivas.

Os temas de maior repercussão foram os serviços e cursos ofertados aos trabalhadores do transporte e aos seus familiares, a Copa SEST SENAT de Futebol 7 Society, o Circuito SEST SENAT de Caminhada e Corrida de Rua e as inaugurações de novas Unidades Operacionais em Limeira e Porto Ferreira, em São Paulo, e em Paragominas, no Pará.

Na página do SEST SENAT no *Facebook* (<https://www.facebook.com/sestsenatbrasil>), são divulgadas informações das ações e dos programas realizados pela Entidade. Esses canais também recebem mensagens de usuários e/ou clientes. Em 2017, foram recebidas mais de 10 mil mensagens, englobando dúvidas, sugestões, elogios e reclamações.

A presença digital da instituição está cada vez mais interativa, com vídeos e transmissões ao vivo, que conquistaram mais de 384 mil seguidores na página oficial do SEST SENAT no *Facebook* e 7 mil seguidores no *LinkedIn*.

### 5.1.2 Serviço de Atendimento ao Cidadão – Resultados



Atendimentos por assunto	
Natureza da demanda	Qtde. de solicitações
Desenvolvimento Profissional	43.473
Promoção Social	9.440
Gratuidade	14.553
Oportunidade de emprego	4.342
Informações/Perguntas - Diversos	11.365
<b>Total</b>	<b>83.173</b>

Informações sobre o atendimento	
Natureza da demanda	Qtde. de solicitações
Informações/Perguntas	77.933
Sugestões	2.004
Elogios	1.259
Reclamações	1.977
<b>Total</b>	<b>83.173</b>

---

### **5.1.3 Ouvidoria: Estrutura e Resultados**

O SEST SENAT disponibiliza o canal “FALE COM O COMPLIANCE”, tendo como objetivo atender os públicos interno (colaboradores) e externo (fornecedores, parceiros, usuários, empresas do transporte, etc.) a respeito de situações de descumprimento do Código de Ética e Conduta da instituição, das normas internas ou da legislação vigente.

Existem 3 (três) formas de contato:

- Atendimento telefônico – 0800 728 2890.
- Fale Com o *Compliance* – serviço de *e-mail* disponível no endereço eletrônico do SEST SENAT - <http://www.sestsenat.org.br/compliance/>
- Diretamente por e-mail, disponível pelo endereço: [compliance@sestsenat.org.br](mailto:compliance@sestsenat.org.br)

Todas as denúncias e comunicações recebidas, independentemente de serem relacionadas ao Departamento Executivo ou às Unidades Operacionais, são tratadas e devidamente apuradas, resultando na emissão de um relatório de *Compliance* contendo o caso tratado, a análise realizada, infração cometida e uma conclusão com opinião sobre medidas a serem adotadas. No exercício de 2017, foram emitidos 62 (sessenta e dois) relatórios de *Compliance*.

## 5.2 Mecanismos de transparência sobre a atuação da unidade

O SEST SENAT desenvolve sua política de transparência por meio de ações integradas de divulgação de produtos e serviços de acordo com seus objetivos institucionais.

As diretrizes gerais, os planos de investimentos, os orçamentos e as contas do SEST SENAT são definidos e aprovados pelos Conselhos Nacionais das instituições, formados por representantes das empresas, dos transportadores autônomos, dos trabalhadores e do governo.

Os orçamentos são também aprovados, conforme o artigo 27, inciso II, da Lei nº 10.869, de 13 de maio de 2004, pelo Ministério de Desenvolvimento Social (orçamento do SEST) e, conforme o Decreto nº 3.334, de 11 de janeiro de 2000, pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social (Orçamento do SENAT).

As informações sobre a atuação, a composição e os recursos do SEST SENAT são públicas e estão disponíveis no seguinte portal: [www.sestsenat.org.br/transparencia](http://www.sestsenat.org.br/transparencia) (ver a tabela a seguir). O SEST SENAT mantém, ainda, uma auditoria interna permanente, uma auditoria de Unidades Operacionais, uma área voltada à governança corporativa e ao *Compliance* e uma área de segurança da informação.

Com a execução dessas medidas, o SEST SENAT aprimora as práticas alinhadas ao princípio constitucional da transparência, que permite ao cidadão o acompanhamento da aplicação de seus recursos.

Acesso às informações da Entidade		
Outros documentos	Periodicidade de atualização	Endereço para acesso
Orçamento aprovado	Trimestral	<a href="http://www.sestsenat.org.br/transparencia">http://www.sestsenat.org.br/transparencia</a>
Gestão orçamentária	Trimestral	
Demonstrações contábeis	Anual	
Transferência de recursos	Trimestral	
Relatório de Gestão	Anual	
Licitações e editais	Trimestral	
Contratos	Trimestral	
Gratuidade	Trimestral	
Membros dos Conselhos Nacionais	Quando necessário	
Membros dos Conselhos Regionais	Quando necessário	
Departamento Executivo	Quando necessário	
Unidades Operacionais	Quando necessário	
Membros do corpo técnico	Trimestral	
Estrutura remuneratória	Trimestral	
Código de Ética e Conduta	Quando há atualização	
Política anticorrupção	Quando há atualização	
Acesso à Ouvidoria	-	

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

### 5.3.1 Satisfação dos cidadãos-usuários ou clientes

#### i. Mecanismos utilizados para medir a satisfação do público

O método utilizado pelo SEST SENAT em 2017 para medir a satisfação dos usuários pelos serviços oferecidos foi por meio de formulário, preenchido por usuários que comprovadamente utilizaram os serviços das Unidades Operacionais no período avaliado. Tal método é bastante tradicional e pode ser aplicado por e-mail, telefone, pessoalmente e outros diferentes canais. A forma escolhida pelo SEST SENAT para aplicação foi por *e-mail*. O modelo garantiu uma avaliação global por parte dos usuários, uma vez que foi possível incluir perguntas sobre a qualidade do atendimento geral, das instalações e atendimento por tipo de serviço. Cumpre observar que, a partir de 2018, o método de coleta desses dados acontece por meio de pesquisa de satisfação online, disponível no sítio eletrônico do SEST SENAT – <http://www.sestsenat.org.br>

#### ii. Demonstração da análise dos resultados identificados

Os atendimentos nas áreas de desenvolvimento profissional e de promoção social e as instalações das Unidades Operacionais do SEST SENAT foram avaliadas e tiveram mais de 90% de avaliação ótima e boa entre os usuários dos serviços.

A Pesquisa de Satisfação realizou 2.134 entrevistas com os trabalhadores do transporte que participaram das ações do SEST SENAT em 2017. O levantamento foi realizado por formulário eletrônico enviado aos participantes entre os dias 29 de janeiro e 14 de fevereiro de 2018.

Os dados da pesquisa comprovam que a instituição permanece cumprindo a sua missão de promover a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores do setor, com responsabilidade socioambiental.

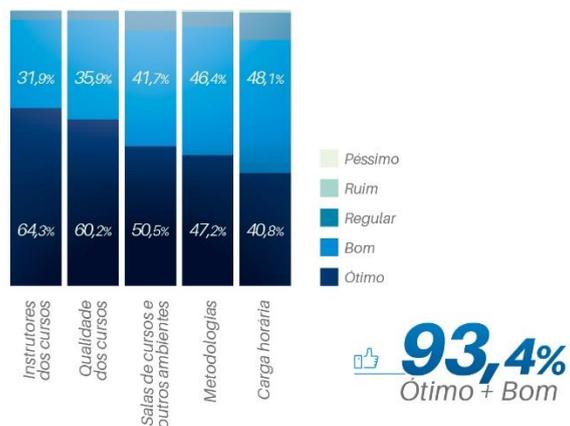
AVALIAÇÃO SOBRE A  
QUALIDADE DOS ATENDIMENTOS



AVALIAÇÃO SOBRE A  
QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES

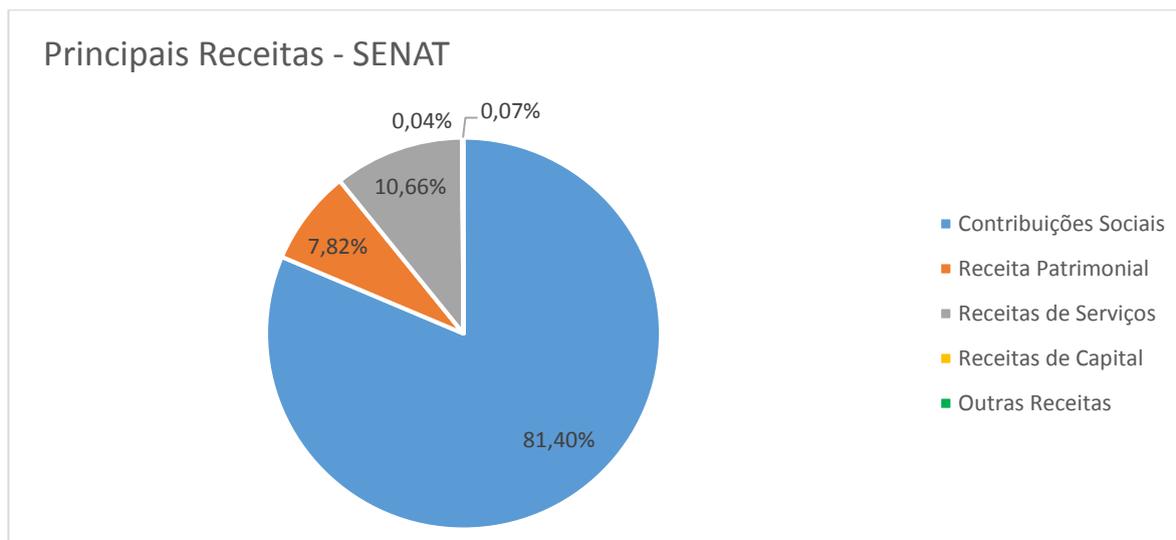


AVALIAÇÃO SOBRE A  
QUALIDADE DOS CURSOS



## 6. Desempenho financeiro e informações contábeis

### 6.1 Desempenho financeiro do exercício



Principais receitas (em milhares de reais)	2016	2017	2018*
Contribuições Sociais	310.916.517,91	332.323.940,93	336.733.899,00
Receita Patrimonial	52.710.102,34	31.931.010,73	27.584.293,26
Receitas de Serviços	57.606.340,45	43.512.397,62	101.922.243,41
Receitas de Capital	8.005,71	176.621,91	2.280.484,10
Outras Receitas	238.671,55	295.661,46	1.150.598,68
Saldo de Exercícios Anteriores			553.665.499,22
<b>Total</b>	<b>421.479.637,96</b>	<b>408.239.632,65</b>	<b>1.023.337.017,67</b>

\* Previsto

#### Análises:

**Receita de Contribuições Sociais:** Oriunda das contribuições mensais compulsórias das empresas de transporte rodoviário, transporte de valores, locação de veículos e distribuição de petróleo, bem como as contribuições dos trabalhadores autônomos do setor de transporte.

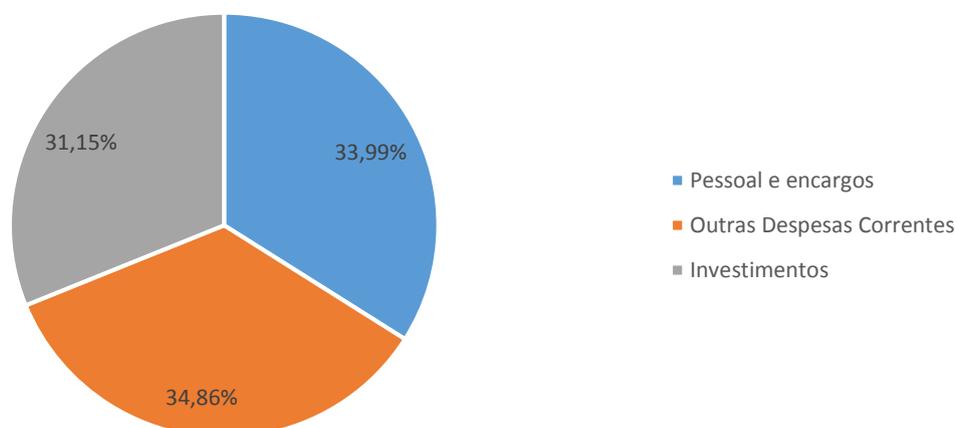
**Receita Patrimonial:** Resulta da aplicação no mercado financeiro das eventuais disponibilidades financeiras existentes no exercício. Elas estão sujeitas às variações de mercado. Além das receitas de aplicação no mercado financeiro, as receitas de aluguéis das instalações das Unidades Operacionais são classificadas nessa rubrica.

**Receita de Serviço:** Constituem as taxas oriundas dos serviços prestados pelas Unidades Operacionais relativas aos atendimentos que promovem à melhoria e qualidade de vida.

**Receitas de Capital:** Referem-se à alienação de bens móveis e outras receitas.

**Outras Receitas:** Recursos oriundos de multas e juros, indenizações e restituições

### Principais Despesas - SENAT



Principais despesas (em milhares de reais)	2016	2017	2018*
Pessoal e encargos	166.232.326,58	190.695.297,06	266.531.154,68
Outras Despesas Correntes	195.076.119,62	195.561.279,46	381.792.443,11
Investimentos	86.386.839,96	174.726.090,37	385.013.419,88
<b>Total</b>	<b>447.695.286,16</b>	<b>560.982.666,89</b>	<b>1.033.337.017,67</b>

\* Previsto

#### Análises:

66% das despesas executadas no exercício de 2017 foram registradas nas rubricas “Outras Despesas Correntes” e “Investimentos”. As mesmas correspondem às aquisições de materiais de consumo, bens permanentes, contratações de serviços diversos, ampliação e melhoria da rede física, com o objetivo de atender à missão institucional da entidade.

## 6.2 Principais contratos firmados

Pagamentos efetuados no exercício de 2017 referente aos dez maiores contratos firmados									
PROCESSO	OBJETO	FAVORECIDO	CNPJ	MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO	DATA DA CONTRATAÇÃO	SITUAÇÃO	NATUREZA DO CONTRATO	VALOR TOTAL CONTRATADO (R\$)	VALOR TOTAL PAGO EM 2017 (R\$)
00414/2016	Registro de Preços para a possível aquisição de bens permanentes (mobiliário), visando atender ao funcionamento das novas Unidades Operacionais do SEST SENAT	MOBKO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA.	09.636.391.0001-00	Pregão com Registro de Preços	05/07/2017	Ativo-Normal	Ordinário	20.627.331,65	1.427.122,00
00083/2017	Registro de Preços para possível aquisição de cadeiras universitárias para atender ao SENAT	T. KOLOSZUK COM. DE MÓVEIS EIRELI-ME	23.119.408.0001-82	Pregão com Registro de Preços	12/09/2017	Encerrado	Ordinário	14.628.651,00	14.039.233,00
00104/2017	Registro de Preços para possível contratação de serviço de avaliação do valor mercadológico em terrenos para possíveis aquisições do SEST SENAT	PR1 ENGENHARIA LTDA. - ME	11.059.081.0001-11	Pregão com Registro de Preços	05/07/2017	Ativo-Normal	Ordinário	12.401.830,00	54.300,00
00063/2017	Contratação de empresa especializada para ministrar curso de especialização em gestão de negócios	FUNDAÇÃO DOM CABRAL	19.268.267.0001-92	Inexigibilidade com base no art. 10, II	10/03/2017	Ativo-Prorrogado	Ordinário	6.898.000,00	3.276.650,00
00012/2017	Registro de Preços para possível aquisição de bens permanentes (cadeiras universitárias) para atender ao SENAT	T. KOLOSZUK COM. DE MOVEIS EIRELI-ME	23.119.408.0001-82	Pregão com Registro de Preços	18/05/2017	Ativo-Normal	Ordinário	5.881.200,00	1.541.472,00
00529/2016	Registro de Preços para a possível aquisição de lousas para atender às novas Unidades Operacionais do SEST SENAT	SERVARIS COMÉRCIO E SERVIÇOS EIRELI - ME	22.214.634.0001-80	Pregão com Registro de Preços	20/07/2017	Ativo-Normal	Ordinário	4.757.025,00	671.580,00

Pagamentos efetuados no exercício de 2017 referente aos dez maiores contratos firmados									
PROCESSO	OBJETO	FAVORECIDO	CNPJ	MODALIDADE DE CONTRATAÇÃO	DATA DA CONTRATAÇÃO	SITUAÇÃO	NATUREZA DO CONTRATO	VALOR TOTAL CONTRATADO (R\$)	VALOR TOTAL PAGO EM 2017 (R\$)
00460/2016	Registro de preços para possível aquisição de licenças de uso de software, na modalidade MPSA acadêmico e suporte técnico especializado (segundo nível) à produtos Microsoft, assim como suporte técnico especializado, conforme especificações técnicas, quantidades e condições constantes do Edital e seus Anexos	SOFTLINE INTERNATIONAL BRASIL COMÉRCIO E LICENCIAMENTO DE SOFTWARE LTDA.	19.509.519.0001-28	Pregão com Registro de Preços	03/04/2017	Ativo-Prorrogado	Ordinário	3.391.500,00	2.631.500,00
00527/2016	Registro de Preços para possível aquisição de empilhadeiras para atendimento as novas Unidades Operacionais de Tipologia C - SENAT	CBMAQ - COMP. BRASILEIRA DE MÁQUINAS	11.239.764.0001-50	Pregão com Registro de Preços	15/09/2017	Ativo-Normal	Ordinário	2.648.600,00	623.200,00
00254/2017	Contratação de empresa especializada em mídia externa para o planejamento, produção e veiculação de painéis de outdoor SEST SENAT	BANDEIRANTES PROPAGANDA PARAIBANA LTDA.	11.890.464.0002-18	Pregão sem Registro de Preços	21/07/2017	Ativo-Normal	Ordinário	2.535.000,00	909.000,00
00414/2016	Registro de Preços para a possível aquisição de bens permanentes (mobiliário), visando atender ao funcionamento das novas Unidades Operacionais do SEST SENAT	TECNO2000 INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.	21.306.287.0001-52	Pregão com Registro de Preços	05/07/2017	Ativo-Normal	Ordinário	2.429.300,00	240.000,00
<b>TOTAL</b>								<b>76.198.437,65</b>	<b>25.414.057,00</b>

## 6.3 Transferências, convênios e congêneres

### 6.3.1 Transferências para federações e confederações

Transferências Concedidas em 2017									
Transferência	Instrumento	Objeto	Conveniente	CNPJ/CPF	Valor da contrapartida	Data da assinatura	Situação	Natureza	Valor Transferido
1	Art. 8º, da Lei 8.706, de 14/09/1993	Taxa de administração superior	Confederação Nacional do Transporte	00.721.183/0001-34	-	Referente ao exercício 2017	Ativo-Normal	Ordinária	33.432.700,53

### 6.3.2 Outros Convênios

Não foram identificadas transferências, convênios e congêneres realizados no exercício de 2017, mediante instrumento de convênio, pelo SENAT.

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

Os bens de uso próprio foram depreciados e calculados pelo método de cotas constantes, passando também a serem evidenciados pelo método de custo, ou seja, demonstrados pelo custo menos qualquer depreciação e/ou redução ao valor recuperável acumulados.

Cotas Constantes		Vida Útil de 5 (cinco) anos	
Valor Bruto Contábil	1.300,00	20% ao ano	
Valor Residual	300,00	200,00 por ano	
Valore Depreciável	1.000,00		

ANO	Depreciação do Ano	Depreciação Acumulada	Valor Líquido Contábil
1	200,00	200,00	1.100,00
2	200,00	400,00	900,00
3	200,00	600,00	700,00
4	200,00	800,00	500,00
5	200,00	1.000,00	300,00

O quadro a seguir indica os grupos de ativo e suas respectivas taxas de depreciação, que foram considerados para os ajustes iniciais às novas normas contábeis.

Grupos	Taxa de Depreciação Anual	Depreciação Máxima (Valor Residual)
01 - Equipamentos de Comunicação	20%	80%
02 - Equipamentos para Especialidade de Saúde	10%	90%
03 - Aparelhos e Equipamentos para Esporte, Diversão e Lazer	10%	90%
04 - Aparelhos e Utensílios Domésticos	10%	90%
05 - Obras de Arte	0%	0%
06 - Equipamentos para Áudio, Vídeo e Foto	20%	80%
07 - Máquinas, Utensílios e Equipamentos Diversos	10%	90%
08 - Equipamentos de Informática	20%	80%
09 - Máquinas e Utensílios de Escritório	10%	90%
10 - Mobiliário em Geral	10%	90%
11 - Veículos	20%	80%
12 - Ferramentas	20%	80%
13 - Peças Não Incorporáveis à Imóveis	10%	100%
14 - Terrenos	0%	0%
15 - Imobilizados em Andamento	4%	96%
16 - Edificações em Uso	4%	96%
17 - Materiais Bibliográficos	10%	100%
18 - Intangível	10%	90%

Fonte: Demonstrações Contábeis.

## 6.5 Demonstrações contábeis exigidas pela NBC T 16.6 e notas explicativas

Demonstração contábil/notas explicativas	Endereço para acesso
Balanço Orçamentário	Todas as informações podem ser acessadas em: <a href="http://www.sestsenat.org.br/transparencia">http://www.sestsenat.org.br/transparencia</a>
Balanço Financeiro	
Balanço Patrimonial	
Demonstração das Variações Patrimoniais	
Demonstração dos Fluxos de Caixa	
Demonstrações de Mutações do Patrimônio Líquido	
Notas Explicativas	

### Considerações gerais:

As demonstrações contábeis foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem os Pronunciamentos Técnicos (coletivamente “CPCs”) emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) e aprovados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e com base nas disposições contidas na Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, na NBCs T 16 e suas revisões, e compõem-se das seguintes demonstrações:

- Balanço Orçamentário;
- Balanço Financeiro;
- Balanço Patrimonial;
- Demonstração das Variações Patrimoniais;
- Demonstração dos Fluxos de Caixa;
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido;
- Notas Explicativas.

Essas demonstrações financeiras são apresentadas em reais, que é a moeda funcional da Entidade.

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

Não aplicável a essa unidade prestadora de contas.

---

## 7. Áreas especiais da gestão

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

A qualidade dos serviços prestados pelo SEST SENAT está sinergicamente relacionada ao seu quadro de recursos humanos. O próprio Mapa Estratégico trata da questão na perspectiva “Pessoas”, quando elenca alguns objetivos essenciais, a exemplo de “adequar o quadro de empregados de acordo com a demanda”, “instituir políticas de recursos humanos” e “modernizar o modelo de gestão de pessoas”.

O SENAT possui quadro permanente de empregados, todos alocados no Departamento Executivo – órgão central – e nas Unidades Operacionais de atendimento aos trabalhadores do transporte e usuários da comunidade, não existindo casos de cessão, remoção ou transferências para organizações vinculadas, entidades congêneres ou órgãos da administração pública direta ou indireta.

Ao final do exercício de 2017, o SENAT contava, em seu quadro, com 4.457 colaboradores, sendo parte deles também pertencente ao quadro do SEST em razão da natureza da atividade executada – ocorrência mais comum nas funções de assessoramento, gerência e direção. Essa condição decorre do modelo organizacional que prioriza o compartilhamento de estrutura e empregados, evitando a duplicidade de cargos e o conseqüente aumento de despesas.

Do quadro total, durante o exercício, existiram 100 empregados afastados de suas atividades, quase a totalidade por motivos de licença médica e licença-maternidade. À época, não constavam, no quadro, empregados na condição de inativos ou pensionistas – a natureza jurídica da entidade vincula seus trabalhadores ao Regime Previdenciário Geral, conforme as regras e condições estabelecidas na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

Com relação à mão de obra utilizada na consecução dos objetivos institucionais, o SENAT não adota o sistema de terceirização e, até o exercício de 2017, não adotava o sistema de estágios, sendo todos os serviços prestados por empregados pertencentes ao quadro. Eventualmente, nas Unidades Operacionais, ocorre a contratação direta de profissional autônomo de forma temporária para realização de serviço específico de natureza especializada ou para cobrir período de licenças, todos sob o sistema de RPA – Recibo de Pagamento de Autônomos e/ou microempreendedor individual (MEI).

#### ***a) Demonstração da força de trabalho***

<b>Demonstração da Força de Trabalho do Departamento Executivo e das Unidades Operacionais</b>			
<b>Tipologia do cargo</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Empregados	4.485	3.477	4.457*

\* a quantidade prevê toda a movimentação do exercício de 2017 (ativos e desligados).

**b) Demonstração da distribuição da força de trabalho, discriminados os efetivos e temporários**

<b>Composição da Força de Trabalho do Departamento Executivo e das Unidades Operacionais</b>			
<b>Tipologia do cargo</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Empregados Celetistas	4.485*	3.477*	4.186*
Terceirizados	0	0	0
Contrato por prazo determinado	0	0	271
<b>Lotação</b>			
Departamento Executivo	292	173	200
Unidades Operacionais	4.193	3.304	4.257
<b>Ingressos e Egressos</b>			
Ingressos no Exercício	1.343	950	1.126
Egressos no Exercício	1.068	930	802

\* A quantidade prevê toda a movimentação em cada exercício.

**c) Conclusões de eventuais estudos realizados para avaliar a distribuição do pessoal no âmbito da Unidade Jurisdicionada, especialmente no contexto da sua atividade-fim**

A distribuição do quadro de pessoal é avaliada sobre a capacidade instalada (física) x demanda da Unidade Operacional, e são normatizadas por meio de Atos do Presidente do Conselho Nacional.

**d) Qualificação da força de trabalho**

O quadro com a qualificação da força de trabalho está disponível em:

<https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXi>

**e) Descrições das iniciativas da Unidade Jurisdicionada para capacitação e treinamento dos empregados**

Em 2017, foram desenvolvidos projetos e ações de capacitação interna para melhorar o nível de desempenho das Unidades Operacionais e do Departamento Executivo. No total, foram realizadas 755.435 horas de treinamento interno, gerando um Índice de Treinamento de 121,46 horas/homem. Essa carga horária refere-se tanto a capacitações presenciais quanto a distância, a exemplo de: treinamentos do sistema Protheus, Workshops para Gestores das Unidades Operacionais, ações de ambientação e integração; investimento em pós-graduação, dentre outros para desenvolvimento do SEST e do SENAT.

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

Exercício	Quantidade de empregados	Vencimento e Vantagens Fixas (R\$)
2015	4.485	9.797.833,13
2016	3.311	9.385.856,18
2017	4.486*	8.952.481,46**

Fonte: Coordenação de Departamento Pessoal.

\* A quantidade prevê toda a movimentação do exercício de 2017 (ativos e desligados) do Departamento Executivo e das Unidades Operacionais.

\*\* Valor médio mensal do salário bruto do exercício de 2017, sem encargos.

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

Para prevenirmos pagamentos indevidos/cálculos incorretos, são realizadas auditorias preventivas nos lançamentos de verbas de folha de pagamento e validação das rescisões e férias dos empregados.

São repassadas orientações trabalhistas para evitar ações tomadas pelas Unidades Operacionais que venham de encontro com as leis trabalhistas (CLT) e Acordos Coletivos dos Trabalhadores.

Para evitarmos o envio de informações incorretas aos órgãos fiscalizadores e cálculos de encargos, adotamos a validação prévia dos dados cadastrais dos empregados.

No intuito de minimizar vícios de processo e condutas que contradizem os valores do SEST SENAT, disponibilizamos todas as informações/documentos necessários para a avaliação do *Compliance*.

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

A partir de 2017, foi iniciado estudo para implementação de indicadores sobre gestão de pessoas no SEST SENAT. Esses indicadores serão referenciados quanto à folha de pagamento, índice de reclamações trabalhistas e custo com rotatividade.

## 7.2 Remuneração do corpo de dirigentes e conselheiros

Descrição da política de remuneração dos administradores da entidade e dos conselheiros

Remuneração dos administradores	
Cargo	Remuneração anual
<b>Administrador da Entidade</b>	
Membros do Conselho Nacional	Os Membros do Conselho Nacional não recebem remuneração, nem Jeton.
Membros dos Conselhos Regionais	Os Membros do Conselho Regional não recebem remuneração, nem Jeton.
Presidente do Conselho Nacional	O Presidente do Conselho Nacional não recebe remuneração, nem Jeton.
Presidentes dos Conselhos Regionais	Os Presidentes dos Conselhos Regionais não recebem remuneração, nem Jeton.
<b>Diretores:</b>	
Diretora-Executiva Nacional - Nicole Carvalho Goulart	333.333,34
Diretor-Adjunto - Aloisio Carlos Nogueira de Carvalho	711.333,34
Diretor-Adjunto - Vinícius Ladeira Marques de Sousa	191.444,44

Remuneração dos administradores – quadro consolidado	
Rubricas	Valores
Salário + Férias + 1/3 Férias	512.111,12
13º Salário	50.000,00
<b>Total</b>	<b>562.111,12</b>

Remuneração dos administradores – outros pagamentos	
Rubricas	Valores
Aviso-Prévio Indenizado	24.000,00
Indenização	650.000,00
<b>Total</b>	<b>674.000,00</b>

## 7.3 Gestão de patrimônio imobiliário

### 7.3.1 Identificação dos bens imóveis

De modo a evitar a duplicação de esforços, a superposição de iniciativas e a dispersão de recursos, embora tenham personalidades jurídicas distintas, o SEST e o SENAT operam de forma integrada, de tal modo que as suas atividades são exercidas por uma estrutura comum identificada pela sigla “SEST SENAT”, sem que isso prejudique o reconhecimento e a consecução dos objetivos precípuos de cada uma das Entidades.

Ao final do exercício de 2017, o SEST SENAT contava com um total de 119 (cento e dezenove) bens imóveis, destes, 118 (cento e dezoito) destinados às Unidades Operacionais. A gestão dos imóveis das Unidades Operacionais é realizada pelos próprios Gestores de cada Unidade e a gestão do imóvel destinado ao Departamento Executivo é realizada pela Diretoria Executiva Nacional.

Como consequência do plano de expansão de novas Unidades Operacionais, foram adquiridos 31 (trinta e um) terrenos no exercício de 2017, com a perspectiva de início das construções das edificações para o ano de 2018.

A planilha com a identificação dos bens imóveis do SEST está disponível em:

<https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXj>

### 7.3.2 Informações sobre imóveis locados de terceiros

Foram identificadas as seguintes locações de imóveis no exercício de 2017:

CR	Unidade Operacional	Imóveis locados no período	Periodicidade	Finalidade	Valor Pago (R\$)
CRBA	D Nº 18 - Eunápolis/BA	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	27.000,00
CRCO	D Nº 08 - Anápolis/GO	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	18.947,16
CRES	DN Nº 122 - Serra/ES	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	155.411,63
CRMG	D Nº 07- Pirapora/MG	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	27.863,04
CRMG	D Nº 15 - Ituiutaba/MG	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	36.960,00
CRMG	DN Nº 124 - Caratinga/MG	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	38.087,48
CRMG	D Nº 66 - Formiga/MG	1	12 meses	Sala de aula	7.265,04
CRMS	D Nº 49 - Dourados/MS	1	11 meses	Funcionamento da Unidade	19.250,00
CRN I	D33 - Vilhena/RO	1	6 meses	Funcionamento da Unidade	10.500,00
CRNE I	C Nº 108 - Picos/PI	1	12 meses	Depósito	10.800,00
CRNE I	C Nº 116 - Sobral/CE	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	34.500,00
CRNE III	D Nº 30 - Itabaiana/SE	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	18.000,00
CRNE III	D Nº 53 - Arapiraca/AL	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	58.800,00
CRPR	D Nº - 16 Sto Antônio da Platina/PR	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	12.000,00
CRPR	D Nº - 22 Maringá/PR	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	67.506,17
CRPR	D Nº - 32 Vitorino/PR	1	11 meses	Funcionamento da Unidade	20.900,00
CRPR	D Nº - 45 Cascavel/PR	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	40.094,87
CRRJ	D Nº 58 - Três Rios/RJ	1	8 meses	Funcionamento da Unidade	28.000,00
CRRJ	D Nº 59 - Nova Friburgo/RJ	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	15.032,20
CRRS	D Nº 62 – Lajeado/RS	1	12 meses	Sala de aula	34.193,00
CRRS	DN Nº 64 - Rio Grande/RS	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	38.139,00
CRSC	D Nº 14 - Itajaí/SC	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	36.000,00
CRSC	D Nº 26 - Lages/SC	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	42.000,00

CR	Unidade Operacional	Imóveis locados no período	Periodicidade	Finalidade	Valor Pago (R\$)
CRSC	D Nº 39 - Rio Negrinho/SC	1	11 meses	Funcionamento da Unidade	30.800,00
CRSP	D Nº 01 - Fernão Dias-SP	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	49.215,53
CRSP	D Nº 19 - Itaquera/SP	1	12 meses	Funcionamento da Unidade	58.751,32
<b>Total</b>					<b>936.016,44</b>

Fonte: Coordenação de Desempenho Operacional.

---

## 7.4 Gestão ambiental e sustentabilidade

Um dos valores que o SEST SENAT sempre manteve ao longo da sua história é a responsabilidade socioambiental. Por isso, a instituição vem ampliando, a cada ano, as suas ações de sustentabilidade, seja na eficiência dos seus gastos, seja por meio do estímulo ao consumo consciente e à redução de impactos ambientais.

O tema é central no plano de ampliação da rede de Unidades Operacionais do SEST SENAT. Os projetos das novas Unidades que foram inauguradas em 2017 e das que ainda entrarão em construção contam com inovações que ampliam a sustentabilidade das atividades e a economia de recursos naturais.

As instalações estão recebendo placas fotovoltaicas, que aproveitam a luz emitida pelo sol para a geração de eletricidade. Esse é um exemplo de energia renovável e que não agride o meio ambiente. Além das placas fotovoltaicas, as novas Unidades contam com iluminação de LED, que aumenta a eficiência energética e diminui o consumo de energia, além de sistemas de reutilização de água de chuva. Somado a tudo isso, estão as lixeiras de coleta seletiva, que fazem com que seja possível realizar a separação do material descartado.

É importante ressaltar ainda que a questão da sustentabilidade está presente nas ações de capacitação profissional e em Campanhas Nacionais promovidas pela Instituição. Por meio da atuação das Unidades, que já realizaram mais de 118 milhões de atendimentos ao longo de 25 anos, o SEST SENAT contribui para elevar o engajamento e a conscientização de trabalhadores do transporte e da comunidade. Dessa forma, não apenas o setor é beneficiado, mas, também, toda a sociedade.

A qualificação dos profissionais do transporte é fator decisivo para elevar a sustentabilidade da atividade transportadora. Isso porque, com profissionais bem preparados, é possível promover a redução do consumo de combustível, o que impacta, conseqüentemente, a diminuição das emissões de poluentes.

Por isso, está em desenvolvimento o Programa de Aperfeiçoamento para Eficiência Energética, em parceria com a CNT (Confederação Nacional do Transporte) e o ITL (Instituto de Transporte e Logística). O programa, iniciado em 2017, prevê a formação de profissionais do setor para a condução econômica, gestão de combustível e gestão de frotas. Cerca de 400 alunos iniciaram curso nas turmas-piloto iniciadas em dezembro de 2017.

O SEST SENAT também oferta cursos presenciais, a distância, palestras e Campanhas que abordam temas relacionados à redução do impacto ambiental do transporte.

O SEST SENAT ainda realiza, em parceria com a CNT, o maior programa ambiental voltado para o setor de transporte no Brasil: o Despoluir. Em 2017, o programa completou dez anos de atuação. Nesse período, o Despoluir atendeu mais de 19 mil empresas e mais de 22 mil caminhoneiros autônomos e realizou mais de 2 milhões de avaliações ambientais.

---

## 8. Conformidade da gestão e demandas de órgãos de controle

### 8.1 Tratamento de deliberações do TCU

Quadro da situação de atendimento das demandas do TCU			
Deliberação	Nº do item	Descrição sucinta do item da deliberação	Providências adotadas/Ações implementadas
TC nº 003.619/2017-6	Concorrência 04/2016	Suspender qualquer ato ou contrato decorrente da Concorrência nº 04/2016	Formalizado distrato com a empresa João Gualberto Rufino de Siqueira ME

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

Não houve determinações ou recomendações oriundas do Órgão de Controle Interno, ou seja, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União no exercício de 2017.

### 8.3 Tratamento de recomendações da Auditoria Interna

#### 8.3.1 Tratamento de recomendações da Auditoria Interna Permanente

O tratamento das recomendações feitas pela área de Auditoria Interna Permanente consta no Anexo II, do Parecer nº 01/2018, de 26/06/2018, e está disponível no link:

<https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXj>

#### 8.3.2 Tratamento de recomendações da Auditoria Interna das Unidades Operacionais do SEST SENAT

Nota-se que, por se tratar de auditoria conjunta realizada no SEST e no SENAT, o relatório, do mesmo modo, foi elaborado conjuntamente e, em razão do número de recomendações emitidas pela área de Auditoria de Unidades Operacionais, foi necessário disponibilizar a planilha no seguinte endereço eletrônico: <https://arquivos.sestsenat.org.br/owncloud/index.php/s/m6kT0AjztjuchXj>

---

## 9. Anexo: banco de dados

### 9.1 Licitações e Contratos

As informações sobre os procedimentos licitatórios iniciados ou em desenvolvimento ou contratos firmados pela entidade no exercício a que se referem essas contas estarão disponíveis em formato de banco de dados no sistema E-contas.

### 9.2 Transferências de recursos

As informações sobre as transferências concedidas pela Entidade no exercício a que se referem essas contas estarão disponíveis em formato de banco de dados no sistema E-contas.

### 9.3 Receitas da entidade

O quadro comparativo da receita orçada com a receita arrecadada, até no mínimo o quinto nível de desdobramento da receita (natureza de receita desdobrada), conforme o Anexo da Portaria SOF nº 45, de 26 de agosto de 2015 (adaptável à realidade da instituição), estará disponível em formato de banco de dados no sistema E-contas.

### 9.4 Despesas da entidade

A demonstração das despesas da Entidade no exercício a que se referem essas contas será informada no relatório por conta contábil e por tipo de saldo, até no mínimo o quinto nível de desdobramento da despesa pública (elemento de despesa), conforme o Anexo da Portaria SOF nº 45, de 26 de agosto de 2015 (adaptável à realidade da instituição), e estará disponível em formato de banco de dados no sistema E-contas.

### 9.5 Remuneração de empregados

A relação dos empregados, ainda que temporários, que tenham trabalhado na Entidade no exercício a que se referem essas contas, estará disponível em formato de banco de dados no sistema E-contas.