

Relatório de Gestão

2024

Departamento Regional
SC



Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

PELO FUTURO DO TRABALHO

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL – SENAI

CONSELHO REGIONAL DE SANTA CATARINA

Mario Cezar de Aguiar

Presidente

DEPARTAMENTO REGIONAL – SENAI-SC

Fabrício Pereira

Diretor Regional

DIRETORIA EXECUTIVA

Alfredo Piotrovski

Diretor de Desenvolvimento Corporativo & Negócios

Carlos José Kurtz

Diretor Institucional & Jurídico

Fabrício Pereira

Diretor de Educação & Tecnologia e

Diretor Regional do SENAI

José Eduardo Azevedo Fiates

Diretor de Inovação & Competitividade e

Superintendente do IEL

Maria Teresa Bustamante

Chefe do Gabinete da Presidência



Relatório de Gestão

2024

Departamento Regional
SC

SENAI

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

PELO FUTURO DO TRABALHO

© 2025. SENAI – Departamento Regional

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

SENAI-SC

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Ficha Catalográfica

S474r Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
Relatório de Gestão 2024: Departamento Regional SC / Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Regional de Santa Catarina. - Florianópolis: SENAI-SC, 2025.
81 p. ; color ; 30 cm.

1. Ensino Profissional. 2. Educação - Qualidade. 3. Gestão. I. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Regional de Santa Catarina. II. Título.

CDU: 377(047)

SENAI-SC
Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC
Tel.: 48 3231 4100

Sede
Rodovia Admar Gonzaga, 2765 – 1º andar, Bairro
Itacorubi – CEP: 88.034-001 Florianópolis/SC

E-mail : faleconosco@fiesc.com.br
Site: <http://sc.senai.br>

Relatório de Gestão

2024

Departamento Regional
SC



Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

PELO FUTURO DO TRABALHO

The background features a dynamic composition of overlapping blue shapes and lines. On the left side, there are thick, curved bands of a deep blue color. From these bands, several thin, light blue lines extend across the white background, creating a sense of movement and depth. The overall aesthetic is modern and clean.

Sumário

■ Mensagem ao Leitor	8
■ Sobre este Relatório.....	10
■ Quem Somos	12
■ Nossa Estratégia e Nossos Resultados	29
■ Anexos.....	75
Lista de siglas	81





Mensagem ao Leitor

O ano de 2024 reafirmou o compromisso do SENAI com a formação profissional, a inovação e o fortalecimento da indústria catarinense. Com 258,7 mil matrículas no ensino técnico e superior, destacamos a crescente adesão aos modelos híbridos e cursos personalizados para atender às demandas do setor.

Eventos como o Mundo SENAI, transmitido de Florianópolis, e conquistas em competições de inovação reforçaram a conexão entre conhecimento e mercado. Além disso, lançamos cursos de pós-graduação em áreas estratégicas e ampliamos parcerias para cursos duais, aproximando a formação profissional das empresas.

A inauguração de 30 laboratórios de aplicação 4.0 levou tecnologias habilitadoras a todas as regiões do estado, preparando a indústria para os desafios da digitalização.

Nosso papel como catalisador da transformação tecnológica se consolidou com 92,5 mil horas de atendimentos em consultorias, 567,5 mil ensaios metrológicos e 87 projetos de inovação, que juntos mobilizaram mais de R\$ 377,7 milhões em investimentos.

Projetos de grande impacto, conduzidos pelos Institutos de Inovação marcaram o ano, como o Robô Annelida, para desobstrução de dutos no pré-sal, o Constelação Catarina, com nanosatélites para monitoramento meteorológico, e a Manutenção Digital, que validou o uso de manufatura aditiva para componentes críticos.

Já os Institutos de Tecnologia ampliaram a oferta de serviços especializados e consultorias estratégicas, reafirmando o compromisso com a inovação industrial.

A descarbonização e a transformação digital foram centrais na agenda da FIESC em 2024, impulsionando a competitividade global e a resposta aos desafios climáticos.

Esses avanços são resultado de um trabalho conjunto e de uma visão de futuro que coloca a educação, a inovação e a competitividade no centro do desenvolvimento industrial. Convidamos você a explorar este relatório e conhecer o impacto dessas iniciativas no desenvolvimento da indústria catarinense.



Mario Cezar de Aguiar
Presidente da FIESC

The image shows a call center environment with several agents wearing headsets and working at computers. The scene is overlaid with a semi-transparent blue filter and a network of white lines, suggesting connectivity and technology. The text is positioned in the lower-left quadrant of the image.

Sobre este
Relatório

Sobre este Relatório

Neste relatório, sob forma de relato integrado, o SENAI Santa Catarina dá transparência à sua abordagem de criação de valor para a indústria e a sociedade. Além disso, demonstra a aplicação dos seus recursos e a contribuição para o aumento da competitividade industrial e a equidade social.

Convidamos você, leitor, a conhecer quem somos, o que fazemos, como nos diferenciamos e contribuímos para o setor industrial, seus trabalhadores e a sociedade civil.

Em complemento às informações dispostas neste relatório, considerando o compromisso do SENAI Santa Catarina em promover a ampla divulgação dos dados e fatos de sua gestão, informações adicionais encontram-se disponíveis no sítio eletrônico da entidade, podendo ser acessadas por meio do link abaixo:



Endereço para acesso

<http://transparencia.sc.senai.br>



Saia do Ensino Médio
com uma carreira
profissional

SENA

Quem Somos

Nossa História

Elaborar e executar programas de educação profissional e contribuir para o desenvolvimento tecnológico da indústria. Com essa finalidade, o SENAI foi criado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 22 de janeiro de 1942, por meio do Decreto-Lei nº 4048/42, amparado pela Constituição de 1937 – art. 129.

Protegidas por essa legislação, nasciam as escolas de aprendizagem criadas pelas indústrias e os sindicatos econômicos. Os auxílios e subsídios dados a elas pelo Poder Público seriam estabelecidos pela atuação do Estado nessa relação. Começava, então, uma coparticipação das entidades com a União. Mesmo não sendo parte do Estado, seriam cooperadores ou colaboradores, por atuarem ao seu lado, numa espécie de parceria público-privada.

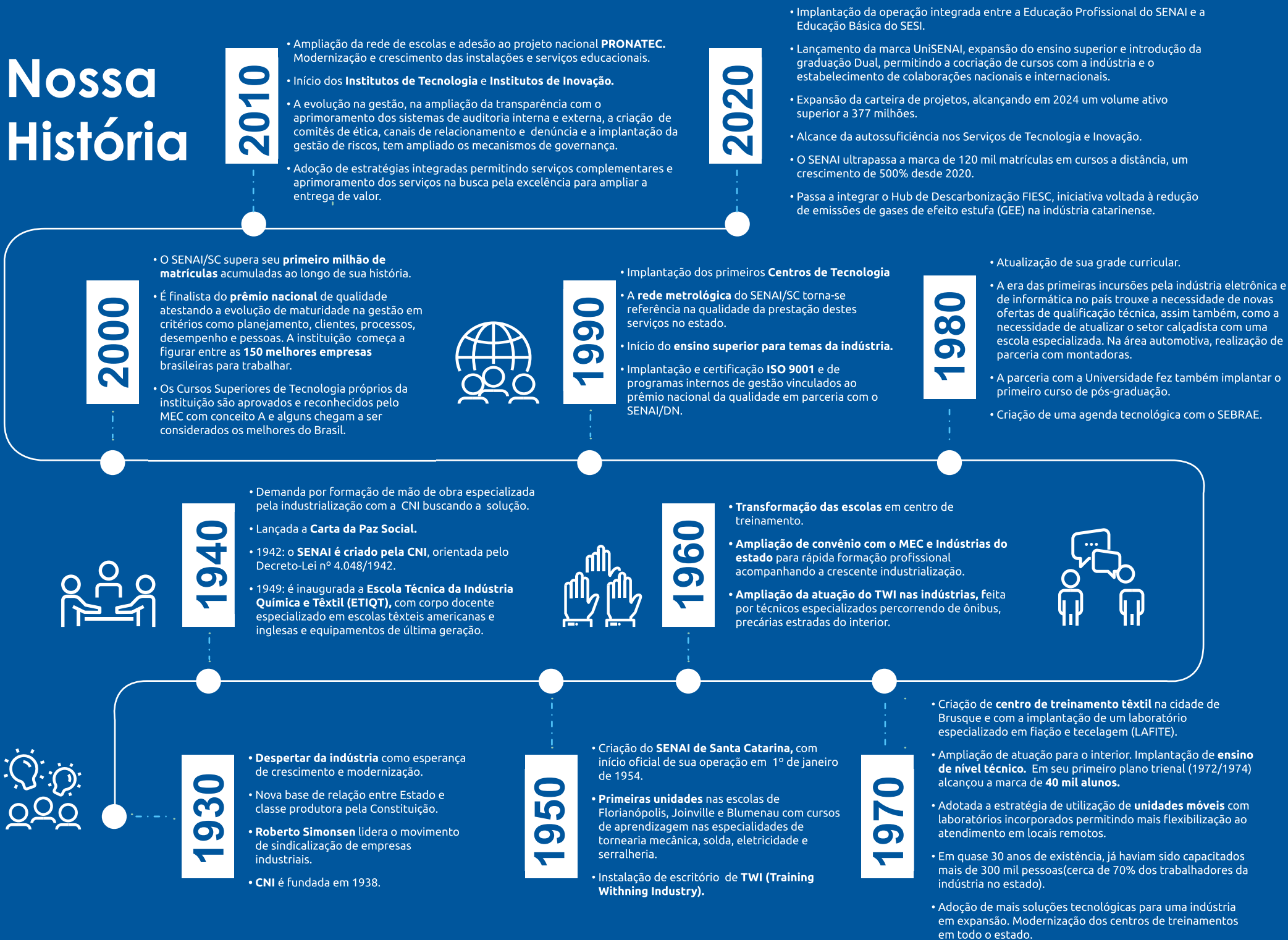
Ficou determinado, também, que o SENAI teria receitas próprias, recolhidas obrigatoriamente das empresas industriais, e, portanto, seria uma entidade privada, organizada e administrada pela CNI. Definido, ainda, que a aplicação majoritária dos recursos deve se dar nos estados da Federação em que são arrecadados, sob a gestão dos respectivos Departamentos Regionais. O Decreto Presidencial nº 494/62 deu vida ao Regimento do SENAI, ainda nos anos 60. Sob o regime de unidade normativa e de descentralização executiva, a Entidade se organiza estruturalmente, para permitir a execução da sua missão. O SENAI materializou suas normas e compôs seus órgãos de administração nos âmbitos nacional e regional (estadual) com o mais alto grau de autonomia que organismos pertencentes à mesma pessoa jurídica possam ter. No Sistema SENAI, o DN tem o papel de articulador nacional: promove os objetivos institucionais da Entidade, pactua diretrizes estratégicas e formula soluções para o negócio, além de destinar recursos financeiros em programas e projetos de interesse nacional e das regiões do país. Os Departamentos Regionais (DRs) atuam nos estados e são autônomos na administração de seus serviços, gestão dos seus recursos, regime de trabalho e relações empregatícias.

A chegada em Santa Catarina se deu ainda nos anos de 1940, com escolas vinculadas à delegacia sediada em Curitiba-PR. A autonomia administrativa do SENAI se deu em 1954. Desde então, a instituição tem atuado no fortalecimento da indústria catarinense, principalmente com o desenvolvimento de profissionais e com o apoio ao avanço tecnológico do setor.

A linha do tempo apresentada a seguir descreve as principais ações e avanços do SENAI em Santa Catarina ao longo dos 70 anos de sua trajetória.

As transformações ocorreram para reforçar o propósito institucional de “Transformar vidas para uma indústria mais competitiva”, que se manteve ao longo dos anos. É uma estratégia de ganha-ganha que envolve a indústria e os trabalhadores. Com a presença de profissionais mais qualificados, a indústria melhora seu desempenho e reforça os investimentos na capacitação profissional. O trabalhador treinado, que também é mais motivado, aumenta sua empregabilidade, ou seja, a capacidade de conquistar e garantir as melhores vagas, aquelas que oferecem mais benefícios, como a remuneração.

Nossa História



O que fazemos

Com profissionais altamente qualificados, tecnologia de ponta e inovação constante, o SENAI transforma vidas e impulsiona a competitividade da indústria. O objetivo do SENAI é apoiar seu setor mantenedor neste desafio, contribuindo para o desenvolvimento do Brasil.



EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E SUPERIOR

É pauta efetiva do SENAI, bem como do UniSENAI, o desenvolvimento de competências profissionais orientadas para o mundo do trabalho. Seja nos ambientes físicos (laboratórios e oficinas) e/ou nos ambientes digitais (simuladores e laboratórios remotos, dentre outros), os estudantes desenvolvem suas habilidades técnicas e socioemocionais de acordo com a realidade atual e a do trabalho futuro.

Isso faz do SENAI uma instituição que atua com determinação direcionada à qualificação (*skilling*), requalificação (*reskilling*) ou aperfeiçoamento (*upskilling*) do trabalhador, alinhada com as demandas do setor produtivo.

Com capacidade e flexibilidade para desenvolver projetos inovadores e tecnológicos em parceria com a indústria, o SENAI investe e oferece cursos de Educação Profissional e Tecnológica (Ensino Superior), utilizando as mais novas tecnologias educacionais e promovendo a transformação digital nos processos de gestão e de ensino-aprendizagem. Isto qualifica e habilita os estudantes a atuarem na solução de problemas e desafios, na criação de novos processos e produtos, favorecendo a inovação, o aumento da produtividade e da competitividade das indústrias brasileiras.



DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Excelência Técnica

O SENAI conta com mais de 80 anos de trabalho e experiência, desenvolvendo diferenciais estratégicos enfatizando o desenvolvimento e atualização permanente em Educação Profissional,

Ensino Superior e Serviços Tecnológicos e Inovação para a indústria. Nesse sentido, ainda há muitas oportunidades para cooperar com as agendas de desenvolvimento industrial do País.

Referência em Educação Profissional e Ensino Superior

O SENAI e o UniSENAI pavimentam o caminho que conduz o trabalhador à indústria, promovendo ações que trazem qualidade na formação profissional e tecnológica de jovens e trabalhadores, a saber:

- Metodologia baseada em competências, mais conectada com as demandas do mercado, o desenvolvimento de competências e a integração entre teoria e prática.
- Elevado nível de empregabilidade dos alunos dos cursos técnicos de nível médio - 85,6%, resultado superior à meta estabelecida para o ano. Em SC o nível de empregabilidade nesta modalidade é de 94,5%. Na graduação, o índice de empregabilidade foi de 89,3%¹, muito superior à média Brasil que é de 56,9%, sendo que 65% dos egressos ocupam ocupações na sua área de formação.

¹ Pesquisa de Acompanhamento de Egressos – 2024

- Crescimento pelo segundo ciclo consecutivo no **Índice de Desempenho da Avaliação Profissional - IDAP**, que mede o desempenho dos alunos de Cursos Técnicos na avaliação profissional com provas objetivas e práticas, alcançando em 2024 o índice de 8,1, significativamente acima da meta estabelecida nacionalmente.
- Realização de atividades com estudantes e participação em eventos de estímulo à inovação na educação.
 - Mais de 15 mil estudantes em 2024 participaram das ações da **Saga SENAI de Inovação**, seja por meio de oficinas de inovação ou por programas como Grand Prix SENAI de Inovação, Desafio SENAI de Projetos Integradores (DSPI) e INOVA SENAI.
 - Realização de 26 edições do Grand Prix SENAI Escolar com a participação de mais de 1,2 mil estudantes, com desafios propostos por indústrias.
- Oferta de cursos e **programas educacionais a distância, alinhados à transformação digital e indústria 4.0**, possibilitando ampliar portfólio de atendimento das necessidades da indústria.
- Ampliação da **oferta de cursos de graduação e pós-graduação na modalidade a distância em oferta pelo UniSENAI.Digital**.
 - Mais de 70 polos implantados nacionalmente
 - Mais de 600 estudantes matriculados na graduação
 - Mais de 2.000h de atividades, com 72 livros disponibilizados (27 com ISBN), 2.184 telas distintas no AVA, 572 vídeos, 312 podcast, 765 questões elaboradas e disponibilizadas para avaliações virtuais e 55 desafios estratégicos.
- Aplicação de provas presenciais para 392 estudantes sincronizados, em 39 polos ativos (dos 72 habilitados).
- **Projetos aplicados (integradores) que fortalecem o modelo hands-on** preconizado pelo ensino superior do UniSENAI:
 - No *Campus Joinville* foram realizados mais de 15 projetos, envolvendo 08 indústrias parceiras, o ISI Sistemas de Manufatura e Laser, a Maternidade Darcy Vargas, o Hospital Dona Helena, a FIESC, a Unimed, a Prefeitura de Joinville e o Agora Tech Park;
 - No *Campus Chapecó* foram mais de 12 projetos, contando com 11 indústrias parceiras, a Defesa Civil Municipal de Chapecó e o Hospital Regional do Oeste;
 - No *Campus Florianópolis* foram mais de 10 projetos, sendo 3 deles mentorados pelo ISI de Sistemas Embarcados, em parceria com 07 empresas da região;
 - No *Campus Jaraguá do Sul* foram mais de 30 projetos, em parceria com 17 empresas parceiras, o Centro Municipal de Educação Alternativa (CEMEA), o Instituto Sorrir para Down, a Estelar Espaço Terapêutico, a Fundação Criança em Primeiro Lugar e o Centro Educacional Ninho do Saber;
 - No *Campus Joinville* foram mais de 15 projetos, em parceria com 13 indústrias da região, o Hospital oncológico, a Prefeitura de Jaraguá e o Hospital Veterinário Amizade.
- **Cursos de Ensino Superior com maior valor agregado**, a partir da realização de reengenharia curricular, focada no desenvolvimento de mindset inovador com foco em empreendedorismo, novas habilidades e aprendizado prático. **Estratégias de flexibilização curricular, como dual degree, PBL e uso de simuladores, aliadas a uma infraestrutura de ponta**, promovem uma formação mais dinâmica e conectada ao mercado. O modelo de negócio integra ensino, pesquisa e extensão, e é executado por docentes, pesquisadores e especialistas da indústria.
- Fortalecimento da conexão entre UniSENAI e os Institutos SENAI de Inovação e Tecnologia por meio da realização de eventos conjuntos, impulsionados pela aplicação de fomento, como da FAPESC. **Destaque para o Simpósio Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão (SIMPEX), o Congresso Nacional de Mobilidade Elétrica e Cidades Inteligentes (MOBICIT), e o E-MODA**, criados para proporcionar uma visão multidisciplinar, realista e crítica sobre temas estratégicos e sua relação com organizações, indústrias e instituições de ensino.
- Expansão do **modelo de graduação dual**, focado no desenvolvimento de competências por meio de projetos aplicados e mentoria conjunta de docentes e profissionais da indústria. A co-criação de cursos tecnológicos permite que parte da formação ocorra dentro das empresas parceiras, unindo teoria e prática. Destaque para os projetos com a *Metalúrgica Fey*, a *Cerâmica Portobello* e a *Desbravador Software*.

- Ampliação das **pós-graduações co-criadas com a indústria. Foram** 63 empresas envolvidas na criação do MBI em Mobilidade Elétrica e Energias Renováveis, 02 empresas envolvidas no MBI em Indústria 4.0, e 17 empresas envolvidas na criação do MBI Residência em IA. O modelo foca na execução alinhada às indústrias parceiras, com mais impacto e inovação. Em 2024 foram mais de 495 alunos atendidos, uma retenção de 95% e satisfação de 9,6.
- **Reconhecimento de órgãos internacionais** como Organização das Nações Unidas (ONU), Organização Internacional do Trabalho (OIT) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).
- Reconhecimento da comunidade pela marca mais lembrada pela população em educação profissional no estado de Santa Catarina pelo 15º ano consecutivo - **Prêmio Top Of Mind**.
- Reconhecimento da **excelência dos cursos de graduação** pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP), do Ministério da Educação, pelos resultados advindos das avaliações *in loco* (regulação) com conceitos 4 ou 5.

Metodologias Inovadoras

A inovação e a proatividade são sempre necessárias ao setor.

A indústria precisa, cada vez mais, de profissionais que saibam resolver problemas, planejar e inovar atendendo à dinâmica de transformações do mercado de trabalho. Este é o foco do SENAI – desenvolver competências para que os trabalhadores do futuro somem conhecimentos e habilidades no desempenho de suas funções com qualidade.

Para isso, o SENAI desenvolve metodologias e programas baseados em seus pilares de atuação: Educação Profissional e Ensino Superior, Inovação e Tecnologia. As metodologias desenvolvidas pelo SENAI seguem um processo de concepção, aplicação de projetos-piloto, escalonamento e validação dos resultados, garantindo a eficiência e eficácia na implementação. A Metodologia SENAI de Educação Profissional, Inspirada nas melhores experiências internacionais, prioriza o desenvolvimento de competências para tornar nossos alunos capazes de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas ao desempenho das funções demandadas pela indústria, com qualidade e compromisso com a produtividade, a competitividade e a inovação. Para isso, estimula o protagonismo e a autonomia do aluno, tendo o professor como mediador do processo de ensino e aprendizagem, com planejamento de atividades desafiadoras e valorização dos princípios da interdisciplinaridade, da contextualização e da integração de teoria e prática.



INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

O SENAI possui a maior rede de inovação e tecnologia para a indústria brasileira, oferecendo amplo portfólio de consultorias especializadas, serviços de metrologia, pesquisa e desenvolvimento para pequenas, médias e grandes empresas. No apoio ao desafio da indústria tornar-se mais produtiva, inovadora e competitiva, o SENAI oferece os Institutos SENAI de Inovação (ISI), os Institutos SENAI de Tecnologia (IST), os *Hubs* SENAI de Inovação e Tecnologia, *Habitats* SENAI de Inovação e a Plataforma Inovação para a Indústria.



DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Excelência Técnica

A Rede de Institutos SENAI de Inovação é a ponte entre o meio acadêmico e as necessidades empresariais. Seu foco de atuação é a pesquisa aplicada e o emprego do conhecimento de forma prática no desenvolvimento de novos produtos e soluções customizadas para as empresas. Com ideias que geram oportunidades de negócios, os Institutos SENAI de Inovação acompanham os projetos desde os primeiros passos até as fases finais - ou seja, na entrega dos produtos.

Para atender de forma mais pontual e eficiente, os Institutos SENAI de Inovação podem ser encontrados sempre próximos a complexos industriais e universidades. Dessa forma, a interação entre pesquisadores e empreendedores é feita de maneira mais ágil e eficiente.

Os Institutos SENAI de Tecnologia atuam promovendo a melhoria de produtos e o aumento de produtividade e eficiência nos processos industriais por meio de consultorias, serviços metrológicos e serviços tecnológicos. A metrologia é a base da qualidade dos produtos e processos industriais, averiguando qual deles seguem normas nacionais e internacionais.

O SENAI possui a maior rede de laboratórios com ensaios acreditados pelo Inmetro, destinando ensaios e materiais de referência para a indústria brasileira. São oferecidas, também, consultorias especializadas em aumento de produtividade e eficiência de processo, com metodologias padronizadas e testadas em manufatura enxuta, eficiência energética e digitalização e conectividade.

Os *Hubs* SENAI de Inovação e Tecnologia constituem um ambiente de congregação regional de inovação, atendendo à indústria local, por meio de serviços próprios ou em rede com os Institutos SENAI de Inovação ou com os Institutos SENAI de Tecnologia.

Surgem para criar um conceito que sirva de referência para a comunidade empresarial, acadêmica e de empreendedores de forma geral. Visam promover, identificar, captar, executar e entregar soluções em tecnologia e inovação, desenvolvendo competência a partir da colaboração com os Institutos SENAI.

Os *Habitats* SENAI de Inovação são ambientes idealizados para conectar empresas industriais e *startups* de base tecnológica com outras empresas, incubadoras, aceleradoras, ICTs (Instituto de Ciência e Tecnologia),

financiadores e diversos outros atores do ecossistema de inovação com um objetivo comum: realizar projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de forma colaborativa. Vinculado a um Instituto SENAI de Inovação (ISI) ou a um Instituto SENAI de Tecnologia (IST), cada *Habitat* disponibiliza às empresas e *startups* parceiras não só o capital relacional que elas precisam para inovar, mas também a infraestrutura física e intelectual existente no instituto, como laboratórios e equipamentos de ponta, além de pesquisadores mestres e doutores.

No Estado de Santa Catarina, o Departamento Regional do SENAI/SC possui 3 Institutos SENAI de Inovação, direcionados para o desenvolvimento de soluções em inovação nas áreas de Processamento a Laser, Sistemas de Manufatura e em

Sistemas Embarcados. A rede de Institutos SENAI de Tecnologia, por sua vez, é constituída por 6 ISTs com 11 laboratórios que prestam serviços de metrologia nas áreas de Madeira e Mobiliário, Mobilidade Elétrica, Metalmecânica, Alimentos, Biomolecular, Cerâmica, Ambiental, Têxtil e Vestuário. Além da prestação de Serviços Técnicos especializados e na oferta de Consultoria em Gestão orientada às demandas da Indústria.

No ano de 2024 a rede de Institutos SENAI de Inovação e Tecnologia do SENAI/SC realizou o atendimento a 4.170 empresas, sendo responsável pelo aumento de produtividade de 39,21% nos processos atendidos pela consultoria. Foram realizados mais de 567 mil ensaios metrológicos atendendo a normas técnicas nacionais e internacionais. Mantendo uma carteira ativa de Projetos de Inovação com mais de 377 milhões de reais, contemplando 87 projetos, realizados com empresas de pequeno, médio e grande porte nos mais diversos segmentos industriais.

Metodologias Inovadoras

BRASIL MAIS PRODUTIVO

No âmbito de uma parceria técnica entre o SENAI e o Ministério da Economia e SEBRAE, para o novo Programa Brasil Mais produtivo, as duas primeiras metodologias de consultorias criadas e validadas por meio de projetos-pilotos continuaram em plena operação: consultoria em manufatura enxuta, baseada em ferramentas lean, e eficiência energética, focada em ações para redução de consumo de energia. O objetivo do Programa Brasil Mais produtivo é aumentar a produtividade em micro, pequenas e médias empresas, combinando a formação profissional dos funcionários industriais com serviços de consultoria em processos produtivos, proporcionando um retorno de investimento rápido. Esses métodos correspondem à etapa 3 do programa.

O Programa Novo Brasil+Produtivo pode ser aplicado em todo o território nacional por consultores do SENAI, capacitados para implementar estes métodos com funcionários de micro, pequenas e médias empresas industriais de maneira imersiva, contribuindo para o engajamento e manutenção da cultura de melhoria contínua. Os resultados alcançados na primeira fase incluem um aumento médio de produtividade de 39,21%, além de outros indicadores, como melhoria da qualidade média de 30% e redução do Lead Time de produção de 27,41%. Também destacamos que os projetos possuem um payback médio de 5,14 meses em

relação ao investimento realizado pelos parceiros do programa.

CATEGORIA SMART FACTORY

Com base em estudos e históricos de resultados de programa, indicando a necessidade de introduzir micro, pequenas e médias empresas na Indústria 4.0, o SENAI, por meio da sua Plataforma de Inovação para a Indústria e em parceria com o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), ABDI (Agência Brasil de Desenvolvimento Industrial) e o Ministério da Economia lançou a categoria *SMART FACTORY*. O objetivo é o apoio ao desenvolvimento de tecnologias 4.0 com impacto direto na produtividade industrial e com a validação em ambiente real, por meio da aplicação em empresas de micro, pequeno e médio porte.

A categoria está organizada em chamadas para seleção de projetos de P,D&I colaborativos entre os Institutos SENAI de Inovação e Institutos SENAI de Tecnologia – e empresas provedoras de soluções (máquinas, equipamentos, sistemas, entre outros) que resultem em soluções para Micro, Pequenas e Médias empresas (MPMEs), com o objetivo de incorporar nas linhas de produção destas empresas, tecnologias da Indústria 4.0 com foco na otimização produtiva, ganhos de eficiência operacional, rastreabilidade, sustentabilidade socioambiental ou demais aspectos para aumento de inovação, produtividade e competitividade.

PROGRAMA ROTA 2030

O Programa Rota 2030 foi estabelecido pelo Governo Federal com o propósito de promover o desenvolvimento do setor automotivo no Brasil. O Departamento Nacional do SENAI é uma das entidades coordenadoras do Programa Rota 2030, especificamente no Programa Prioritário intitulado "Alavancagem de Alianças para o Setor Automotivo". A implementação dos projetos dentro desse programa é conduzida pelos institutos SENAI em colaboração com Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) e Empresas Parceiras da cadeia automotiva, abrangendo nacionalmente e impactando horizontalmente toda a cadeia. O programa prioriza impulsionar a produtividade e a competitividade da cadeia automotiva por meio de três áreas de atuação:

- Desenvolvimento de Competências: um programa de Pós-graduação *Lato Sensu*, denominado *Master in Business Innovation (MBI)*, com uma carga horária de 420 horas.
- *Hands-on: Aprendendo Fazendo*: Iniciativas para aumentar a produtividade mediante consultorias em *Lean Manufacturing* e Digitalização, visando aprimorar a eficiência em linhas produtivas, com até 600 horas de execução em empresas fornecedoras da cadeia automotiva.
- Pesquisa e Desenvolvimento: Desenvolvimento de soluções inovadoras para empresas automotivas por meio de alianças entre organizações para projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P, D&I).

AGENDA.TECH

A Agenda.TECH é uma categoria da Plataforma Inovação para a Indústria e que tem por objetivos:

- fomentar a aliança entre organizações industriais e instituições científicas, tecnológicas e de inovação;
- estimular a construção de estudos para identificar desafios concretos de temas de interesse, comuns entre os partícipes, com olhar para médio e longo prazos; e
- estabelecer um relacionamento de longo prazo entre o SENAI e potenciais clientes ao aprofundar o conhecimento acerca de oportunidades para a educação, tecnologia e, sobretudo, atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Essa categoria se concretiza por meio de um conjunto mínimo de requisitos que incentivam o trabalho colaborativo:

- Ter pelo menos cinco (5) empresas envolvidas, todas com CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) industrial;
- Ter pelo menos três institutos de pesquisa do SENAI envolvidos;
- Ter pelo menos uma associação de classe ou do tema envolvido;
- Ter pelo menos uma instituição de pesquisa e tecnologia que não seja do SENAI envolvido.

BASIC FUNDING – EDITAL PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Trata-se da criação de um fundo (*basic funding*) destinado ao desenvolvimento de novas competências tecnológicas para a Rede ISI (Instituto SENAI de Inovação). O objetivo é permitir a atualização e modernização tecnológica dos institutos da Rede ISI alinhadas a uma visão tecnológica de longo prazo, que segue as principais tendências de mudanças internacionais, bem como amarra a relevância destas temáticas emergentes perante diversos setores econômicos brasileiros. Este mecanismo busca induzir o planejamento e desenvolvimento de novas competências, rotas tecnológicas individuais e coletivas nos ISIs para solucionar grandes desafios da sociedade, por intermédio da pesquisa, desenvolvimento e inovação (P, D&I).

INTELIGÊNCIA SETORIAL

A estratégia setorial está sendo desenvolvida em conjunto com a ação colaborativa dos Institutos SENAI de Tecnologia, que tem como objetivo entender o ecossistema interno e externo. São desenvolvidas ações para mapear cinco fluxos: rede interna, tecnologia, produto, mercado e *stakeholders*.

Por meio do levantamento de dados e cruzamento de informações é possível entender toda a infraestrutura, equipe e *portfólio* de negócios; clientes, localização de atuação e de potencial a ser explorado, *stakeholders*, mercado interno e externo.

Isso permitirá ao Instituto uma definição de atuação estratégica que pode potencializar o atendimento à Indústria e agregar maior potencial na rede SENAI.

Como atuamos

Governança

O êxito do SENAI em atender seu público-alvo em cada região do país deve-se ao modelo de governança e à estratégia sistêmica pactuada entre os Departamentos Nacional e Regionais. O modelo de governança do SENAI está estruturado, de maneira descentralizada, em dois planos que interagem entre si e se complementam harmonicamente para consecução da sua missão: o **plano externo** e o **plano interno**.

Governança no plano externo

O SENAI é um Serviço Social Autônomo com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos. Além disso, vale ressaltar que não integra a Administração Pública. Sua estrutura de governança é administrada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), de acordo com o Decreto-Lei nº 4.048, de 22 de junho de 1942, a quem também coube a elaboração do seu Regimento, destinado a estabelecer normas para sua organização e direção, aprovado pelo Decreto Presidencial nº 494, de 10 de janeiro de 1962.

A lei atribuiu à CNI a função de organizar e dirigir o SENAI porque, como representante legal do conjunto das empresas industriais responsáveis pelo seu financiamento, na forma prevista no art. 240 da CF/88, detém a legitimidade para, em seu nome, exercer o controle e a administração superior da entidade que financiam. Além disso, essa instituição é profunda conhecedora das demandas das indústrias e dos industriários, na medida em que seus quadros diretivos são obrigatoriamente preenchidos por empresários industriais, que logram imprimir no SENAI uma gestão privada, com visão empresarial.

No entanto, a estrutura organizacional do SENAI não é de responsabilidade exclusiva da CNI, sendo incumbência também das Federações das Indústrias estaduais – cujos participantes são os sindicatos representativos das categorias econômicas industriais –, o que confere à governança da entidade mais legitimidade, agilidade e proximidade com as especificidades regionais.

Governança no plano interno

A governança no plano interno é exercida por órgãos nacionais e regionais, sob regime de unidade normativa e descentralização executiva. Ela é estabelecida no Regimento do SENAI, que também prevê que o Conselho Nacional constitua uma Comissão de Contas, de caráter permanente, para que sejam fiscalizadas tanto a execução orçamentária quanto a movimentação de fundos do Departamento Nacional.

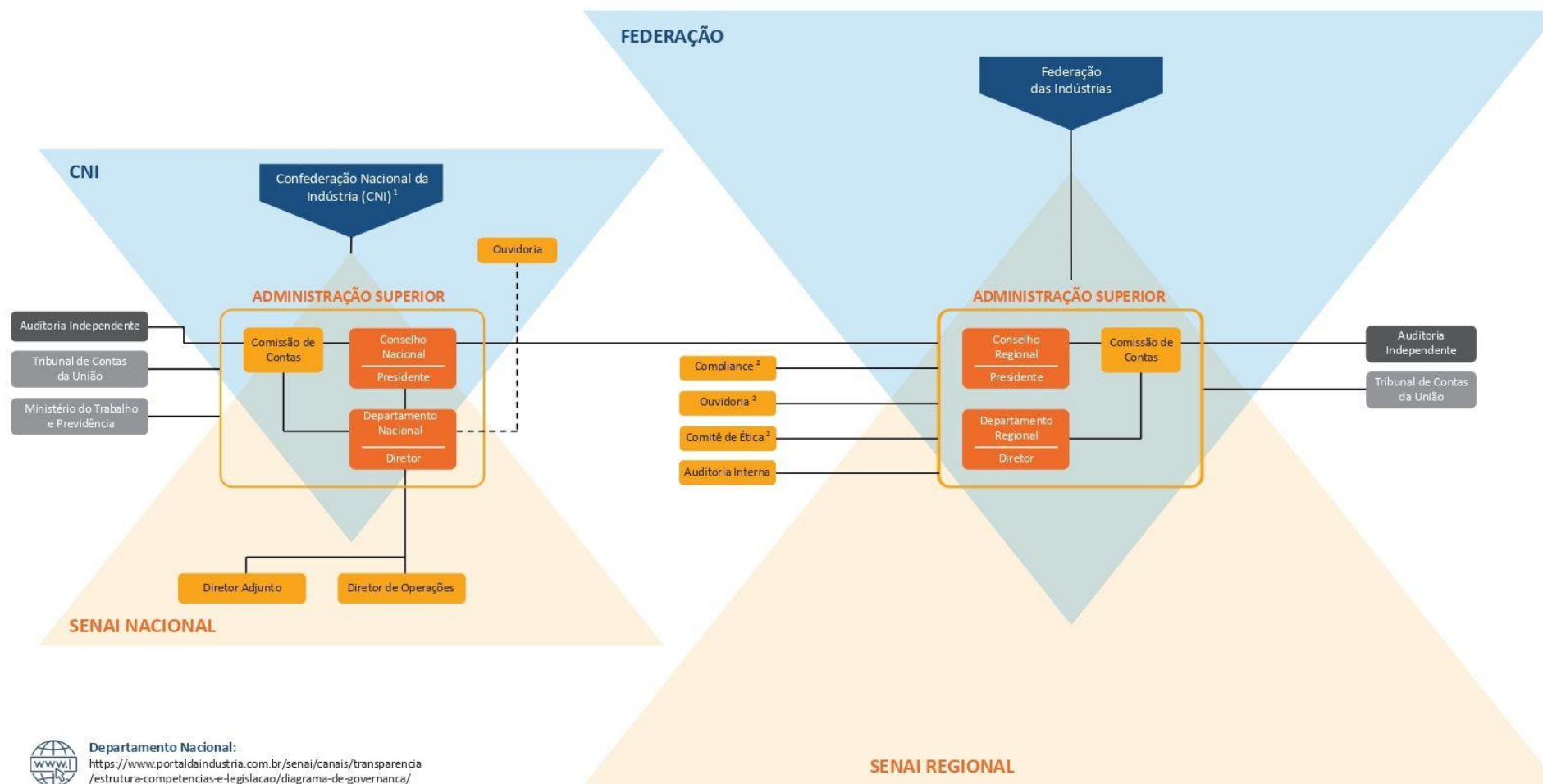
Os órgãos nacionais do SENAI, com jurisdição em todo o País, são o Conselho Nacional, órgão colegiado com função normativa e fiscalizadora superior, e o Departamento Nacional, órgão administrativo incumbido de promover os objetivos institucionais de forma executiva e sistêmica.

Por sua vez, os órgãos regionais, instalados em cada estado e no Distrito Federal – onde houver federação de indústrias filiada à CNI –, são integrados por um Conselho Regional, que tem função normativa local, e por um Departamento Regional, responsável pela administração e execução dos serviços institucionais na respectiva base territorial.

A direção do Departamento Regional é exercida pelo Presidente da Federação das Indústrias do estado. O Conselho Regional possui uma Comissão de Contas, de caráter permanente, com a incumbência de fiscalizar a execução orçamentária e a movimentação de fundos do Departamento Regional. Esses órgãos são vinculados à Federação das Indústrias dos respectivos estados e gozam de autonomia para (i) administrar seus serviços; (ii) gerir seus recursos, seu regime de trabalho e suas relações empregatícias, sempre em conformidade com as diretrizes e as normas gerais estabelecidas pelos órgãos nacionais; e (iii) atuar na correição e na fiscalização a eles inerentes. Esse regime de descentralização da governança permite, em razão da proximidade entre o Departamento Regional e as empresas industriais da respectiva base territorial, tanto o conhecimento das demandas específicas de cada estado quanto seu atendimento.

O regime de unidade normativa, garantido pela atuação do Conselho Nacional, e a coordenação sistêmica e estratégica – exercida pelo Departamento Nacional – contribuem para a redução das assimetrias regionais, inclusive financeiras. Essa prática converge para a disseminação e a padronização de metodologias de negócios, pautadas pelas melhores práticas de gestão e para a prestação de serviços com a mesma qualidade em todo o Brasil, assegurando o jeito SENAI de atuar.

SISTEMA DE GOVERNANÇA - SENAI



Departamento Nacional:
<https://www.portaldaindustria.com.br/senai/canais/transparencia/estrutura-competencias-e-legislacao/diagrama-de-governanca/>

PARTES INTERESSADAS



LEGENDA

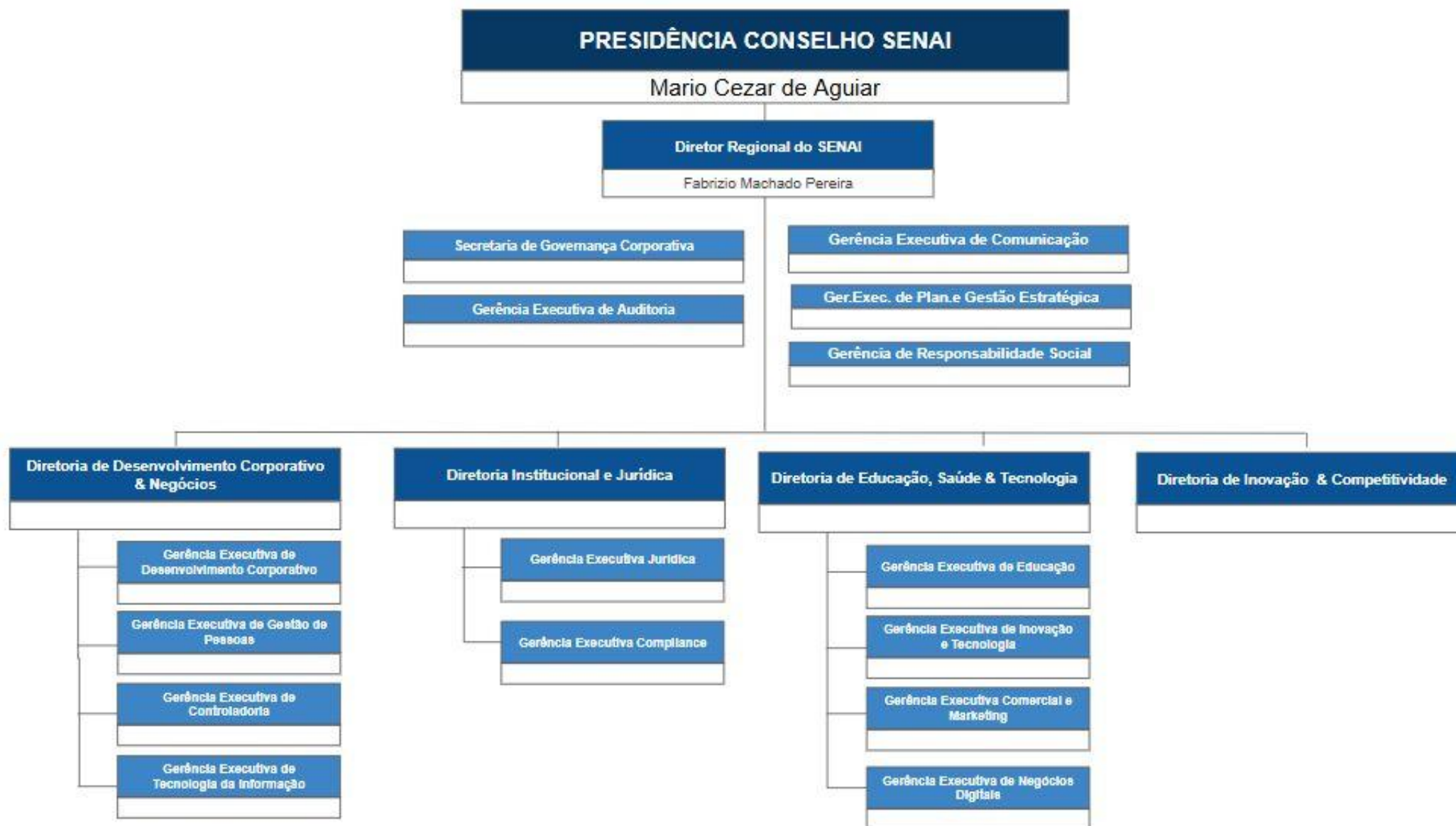
- Instância Interna de Governança
- Instância interna de Apoio à Governança
- Instância Externa de Controle da Governança
- Instância Externa de Apoio à Governança
- Vinculação Direta
- - - Vinculação Indireta

¹ Conforme Estatuto da CNI Art.17 – Integram a estrutura básica da CNI os seguintes órgãos: Conselho de Representantes, Diretoria e Conselho Fiscal.

² A vinculação da Ouvidoria, do Compliance e do Comitê de ética nos Departamentos Regionais pode variar devido a sua autonomia administrativa.

ORGANOGRAMA - SENAI

Revisão 20



O Departamento Regional do SENAI/SC conta ainda com órgãos que auxiliam no exercício da sua governança, tais como:

Instância	Estrutura de Governança	Responsabilidade
Instâncias Internas da Governança	Conselho Regional	Responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público.
	Presidente do Conselho Regional	
	Departamento Regional	
	Diretor do Departamento Regional	
Instâncias Internas de apoio à Governança	Comissão de Contas	Responsável pelo fomento e a manutenção de uma cultura de integridade, legalidade e transparência no ambiente organizacional, com base em diretrizes sólidas da direção da entidade, em respeito aos regulamentos e a atividade finalística da entidade. Realizam a comunicação entre as partes interessadas, internas e externas, à administração da entidade, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração.
	Compliance e Gestão de Riscos	
	Comitê de Integridade	
	Ouvidoria	
	Auditoria Interna	
Instâncias Externas da Governança	Tribunal de Contas da União	Responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações. São autônomas e independentes, não estando vinculadas a apenas uma organização.
	Ministério da Educação	
Instâncias Externas de apoio à Governança	Auditorias Independentes	Responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança.

Fórum	Descrição
Conselho Nacional do SENAI	Responsável pela discussão e estabelecimento das metas e definição de seus programas, aprovando o orçamento do Departamento Nacional e dos Departamentos Regionais, bem como fiscalizando sua execução.
Conselho Regional do SENAI	Responsável por definir/aprovar as estratégias e controlar as ações da Diretoria Executiva. Nas reuniões do Conselho Regional são apresentadas propostas de práticas a serem implementadas, onde se destacam a apreciação da execução orçamentária, o acompanhamento do desenvolvimento e da regularidade dos programas, projetos e atividades (trabalhos), a aprovação de relatórios e da prestação de contas do SENAI-SC.
Conselho de Gestão do SENAI-SC	Possui como responsabilidades: a) avaliar, sob os aspectos políticos-institucionais, as propostas e projetos submetidos pela Superintendência, recomendando, ou não, seu atendimento; b) analisar o desempenho financeiro, físico e resultado das auditorias internas e externas; c) analisar as demandas de mercado e da sociedade, sugerindo ações para o desenvolvimento da instituição e ampliando a aderência junto à comunidade catarinense; d) propor e analisar os programas, projetos e investimentos que visem a modernização da gestão e dos negócios do SENAI-SC; e) analisar as políticas funcionais formuladas pelas áreas corporativas e compartilhadas, relatando o impacto nos negócios e sugerindo alterações, quando necessário.
Comitê de Planejamento Estratégico	Responsável por coordenar e orientar o planejamento estratégico em todas as etapas do orçamento, monitorar o desempenho da gestão e projetar resultados, gerando informações para dar suporte à tomada de decisão da Diretoria Executiva.

Resultados

A conexão e a interação entre a governança externa e a interna do SENAI, são permanentes e podem ocorrer de forma direta e indireta. Como exemplo dessa conexão direta, tem-se que, no âmbito estadual, os presidentes das Federações das Indústrias presidem os Conselho Regionais do SENAI e, no desempenho dessa função, mantém entendimento com o Presidente do Conselho Nacional da entidade para a escolha do diretor do Departamento Regional.

Em complemento, ciente de que o aprimoramento da gestão constitui um processo contínuo, inerente à sua responsabilidade social, o SENAI adotou uma série de medidas que, além de visar ao fortalecimento e à acessibilidade aos resultados da sua gestão, atendem à Resolução nº 25/2016, aprovada pelo Conselho Nacional, com o objetivo de “Estabelecer, no âmbito do SENAI, diretrizes sobre medidas de aumento da transparência, em especial por meio da utilização dos sítios das entidades na rede mundial de computadores (internet)”.

Tais medidas para incremento da transparência justificam-se pela importância de se permitir o acesso da sociedade aos canais de comunicação e às informações sobre a gestão, os resultados e outros dados relevantes, como forma de controle social da atuação da entidade.

O SENAI é fiscalizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e tem seu orçamento submetido ao Ministério responsável, além de submeter-se a auditorias independentes, o que confere transparência, controle e idoneidade à gestão.

O SENAI, norteado por princípios éticos e consciente de sua responsabilidade social, está comprometido com a transparência de sua atuação. Por isso, publica suas realizações, dados de sua gestão e informações sobre serviços prestados no seu Site da Transparência, ambiente desenvolvido para acesso fácil e rápido, repleto de informações relevantes, sempre atualizadas.

No endereço

<https://www.portaldaindustria.com.br/senai/canais/transparencia/>, é possível encontrar o demonstrativo de receita e despesas, os nomes dos dirigentes e do corpo técnico, a estrutura de governança, a demonstração de resultados, entre outros conteúdos de interesse da sociedade, totalizando 40 temas publicados.

Por fim, ainda no âmbito da transparência e da prestação de contas, as diretrizes do Conselho Nacional, previstas na Resolução SENAI/CN no 18/2019, orientam o programa Compliance, que conduz os processos institucionais ao cumprimento das leis e das normas que regem a entidade, além de promover a cultura da ética e da integridade no relacionamento entre colaboradores, gestores e seus diferentes stakeholders. Esse programa fortalece as instâncias internas de apoio à governança.



Endereço para acesso



Nossa Diretriz Estratégica: Aumentar a percepção de valor para contribuintes, clientes, sindicatos e sociedade.

Nossa Visão: Consolidar-se como promotor da competitividade global da indústria catarinense.

Nosso Propósito:

Representar e desenvolver a indústria catarinense, melhorando a vida das pessoas

Beneficiários



Indústria brasileira



Trabalhadores industriais



Sociedade civil

PRODUTOS E SERVIÇOS



RESULTADOS ALCANÇADOS*

Entrega de Valor



Educação Profissional e superior de referência para o trabalho do futuro



Contribuir para a modernização e o aumento da competitividade da indústria



Fortalecimento da Pesquisa e Inovação no País

Nossos Recursos Sistêmicos

720 mi em receita total

4.282 empregados

263 municípios atendidos

52 unidades de Educação Profissional e 05 Campis Universitários

14 unidades móveis

8 institutos SENAI de Tecnologia

3 institutos SENAI de inovação



**Nossa Estratégia e
Nossos Resultados**

Direcionadores Institucionais

Ciente de seu protagonismo e coordenação na promoção das competências necessárias ao trabalho do futuro, o SENAI atua na educação profissional, além de pesquisa e inovação para tornar a indústria mais competitiva. Com sua metodologia educacional voltada ao *skilling* (desenvolvimento de competências), *reskilling* (reciclagem profissional) e *upskilling* (desenvolvimento de novas competências para melhor desempenho), o SENAI se posiciona como a instituição referência da indústria na formação profissional ao longo da vida.

Dentre os valores gerados para os clientes, estão o aprimoramento de tecnologias, o apoio a novos negócios e a pesquisa aplicada e voltada à inovação. Com o objetivo de aumentar a produtividade e competitividade da indústria brasileira, o SENAI investe no desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores.

Sob as diretrizes de seu plano estratégico, o SENAI, conjuntamente com seus Departamentos Nacional e Regionais, busca aprimorar ações, tal como sua atualização diante do cenário externo, transformações das novas tecnologias, dentre outros, subsidiando a construção da indústria do futuro. Fatores estes que fortalecem o posicionamento institucional, ampliando o atendimento e a eficiência, superando desafios constantes com o compromisso de apoiar na conquista de um novo patamar de produtividade e equidade social no Brasil.

Incessantemente, o SENAI avança em seu processo de planejamento estratégico buscando, prioritariamente, três resultados: (i) a atualização de contexto e demandas da indústria; (ii) o alinhamento da atuação sistêmica para maior impacto e (iii) a comunicação clara aos seus públicos. O monitoramento contínuo do plano estratégico é insumo elementar para tal processo que, além de avaliar, sistematicamente, seus resultados, mantém-se atento ao contexto externo.

O cenário de transformações advindas da difusão das novas tecnologias digitais, acelerado pelo contexto pandêmico vivido nos últimos anos com mudanças, rápidas e radicais, afetou profundamente a atuação do SENAI, tornando-se necessária a revisão da sua estratégia sistêmica, que passou a vigor em 2022.

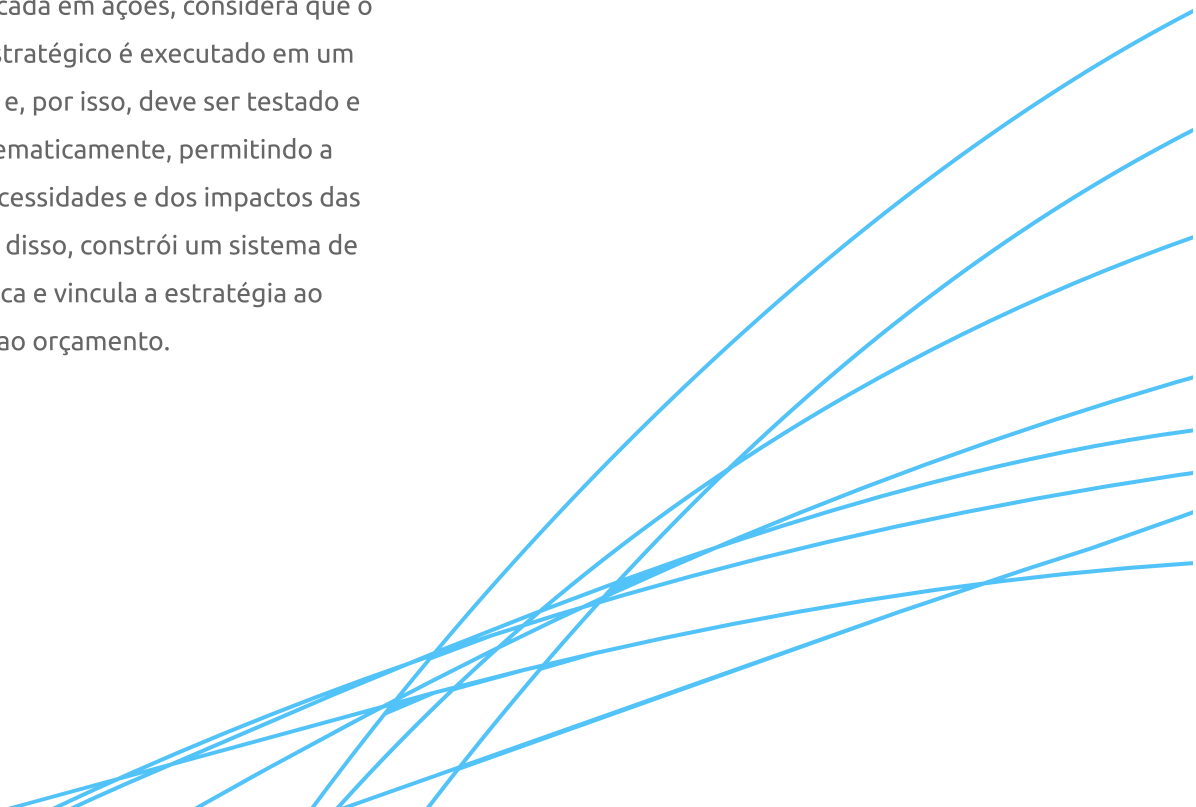


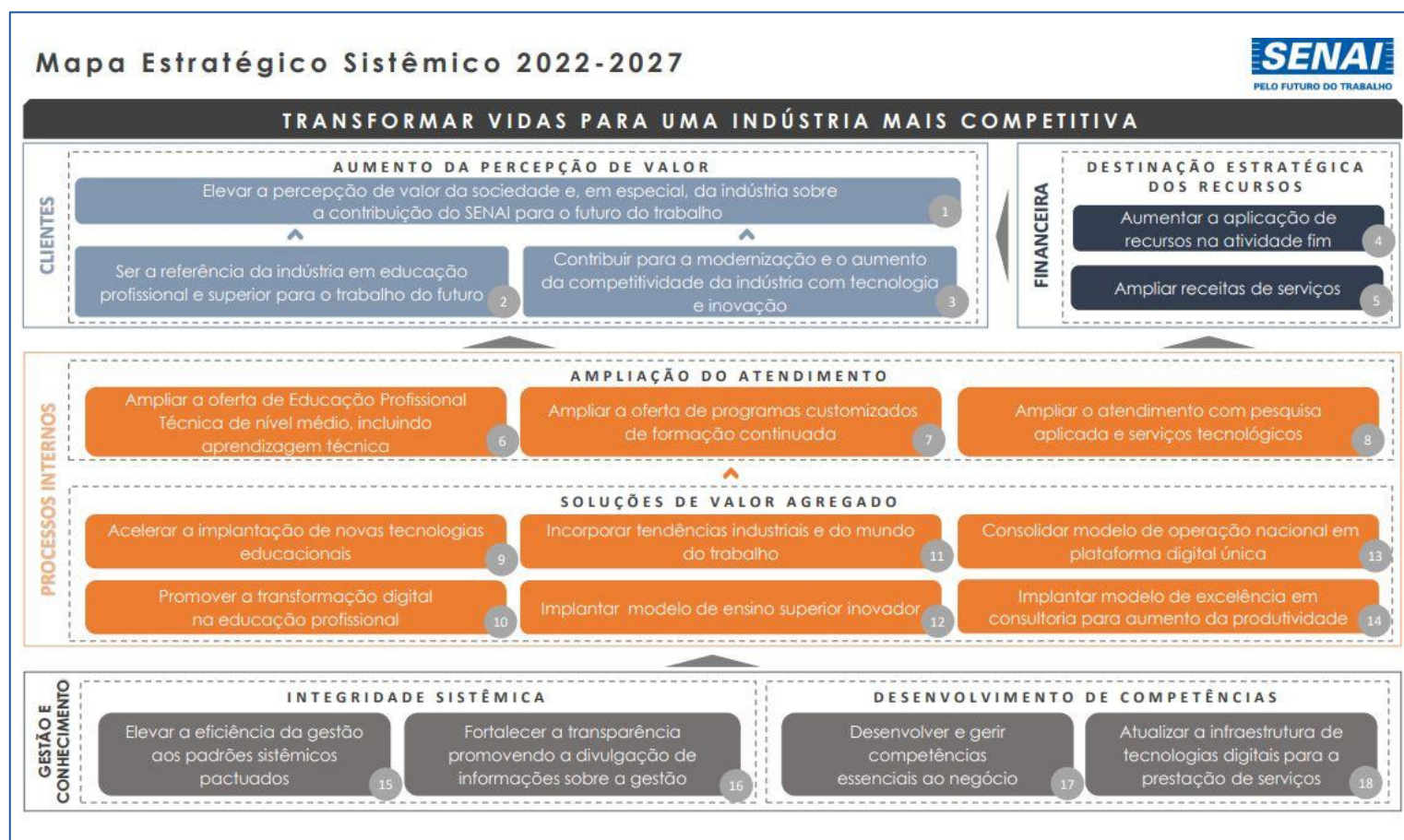
Parceiro relevante da indústria e detentor dos insumos necessários para apoiar o setor a superar seus desafios, impactar os jovens e os trabalhadores para torná-los mais motivados, qualificados, seguros e produtivos, o SENAI reafirmou o propósito de: **“TRANSFORMAR VIDAS PARA UMA INDÚSTRIA MAIS COMPETITIVA”**.

Consciente de seu importante papel para o País, o SENAI define, em seu Plano Estratégico Sistêmico, a sociedade como principal cliente e, em especial, a indústria brasileira, como sua mantenedora. Por isso, o Plano define desafios específicos para cada um dos públicos, em dois eixos principais de atuação: Educação Profissional e Superior, e Inovação e Tecnologia.

O Departamento Nacional, em uma estreita relação com os Departamentos Regionais, coordenou o processo de planejamento estratégico por meio de um projeto com governança integradora, envolvendo atores dos níveis estratégico, tático e operacional. O processo resultou em um Mapa Estratégico Sistêmico para o ciclo 2022-2027.

O mapa estratégico sistêmico 2022-2027 resgata o modelo de gestão estratégica definido pela metodologia Balanced Scorecard. Essa metodologia, focada em ações, considera que o planejamento estratégico é executado em um ambiente volátil e, por isso, deve ser testado e monitorado sistematicamente, permitindo a avaliação das necessidades e dos impactos das mudanças. Além disso, constrói um sistema de gestão estratégica e vincula a estratégia ao planejamento e ao orçamento.






















O mapa estratégico representa, em um diagrama, o plano estratégico definido. Para que a comunicação seja assertiva, o mapa decompõe os 18 objetivos estratégicos em quatro perspectivas e seis focos de atuação, englobando todos os níveis organizacionais. A visão clara e específica torna mais palpável a execução de ações práticas condizentes com os resultados desejados.

Perspectiva

A perspectiva define os diferentes aspectos que devem ser trabalhados de forma integrada, ajudando uns aos outros. Ou seja, ela delinea a relação de causa e efeito proposta pela metodologia, estruturando o negócio em quatro dimensões: (i) clientes; (ii) financeira; (iii) processos internos e (iv) gestão e conhecimento.

Objetivo Estratégico	ODS Vinculado	Objetivo Estratégico	ODS Vinculado
1 - Elevar a percepção de valor da sociedade e, em especial, da indústria sobre a contribuição do SENAI para o futuro do trabalho		10 - Promover a transformação digital na educação profissional	
2 - Ser a referência da indústria em educação profissional e superior para o trabalho do futuro		11 - Incorporar tendências industriais e do mundo do trabalho	
3 - Contribuir para a modernização e o aumento da competitividade da indústria com tecnologia e inovação		12 – Implantar modelo de educação superior inovador	
4 - Aumentar a aplicação de recursos na atividade fim		13 - Consolidar modelo de operação nacional em plataforma digital única	
5 - Ampliar receitas de serviços		14 - Implantar modelo de excelência em consultoria para aumento da produtividade	
6 - Ampliar a oferta de Educação Profissional Técnica de nível médio, incluindo aprendizagem técnica		15 - Elevar a eficiência da gestão aos padrões sistêmicos pactuados	
7 - Ampliar a oferta de programas customizados de formação continuada		16 - Fortalecer a transparência promovendo a divulgação de informações sobre a gestão	
8 – Ampliar o atendimento com pesquisa aplicada e serviços tecnológicos		17- Desenvolver e gerir competências essenciais ao negócio	
9 - Acelerar a implantação de novas tecnologias educacionais		18 - Atualizar a infraestrutura de tecnologias digitais para a prestação de serviços	

PROGRAMAS NACIONAIS

A busca pela melhoria constante do desempenho institucional pauta a atuação do SENAI, desde a sua formação. Ciente de que novos avanços são necessários, notadamente em contextos adversos como o enfrentado nos últimos anos, coube ao Conselho Nacional, a partir de iniciativa do Departamento Nacional, instituir, por meio da Resolução nº 44/2020 diretrizes que promovam o fortalecimento estratégico sistêmico e o aprimoramento da gestão.

O Programa de Eficiência da Gestão representa um dos pilares operacionais dessa iniciativa. Fruto de um pacto federativo, ele consiste na definição de indicadores e referenciais nacionais (metas), bem como na adoção de medidas que incentivem o cumprimento pelos Departamentos Regionais, destacando a elaboração, a pactuação e o monitoramento das ações de melhoria para cada entidade regional. De forma a garantir a efetividade, o programa prevê que o desempenho insuficiente do Departamento Regional acarreta a aplicação de diversas medidas indutoras pelo Departamento Nacional para o alcance dos referenciais nacionais.

Atento ao compromisso firmado, no decorrer de 2024, o SENAI/SC aplicou os esforços necessários para atingir os referenciais acordados para o exercício, em alinhamento às ações constantes do projeto pactuado com o Departamento Nacional. Os resultados apurados serão apresentados no decorrer deste relatório, atrelados a cada Objetivo Estratégico.

Planejar iniciativas que sejam bem-sucedidas ao fazer o que a indústria precisa, tanto quantitativa como qualitativamente; desenvolver ações positivas no âmbito da atuação das instituições, com o objetivo de atender ao avanço produtivo do setor industrial. Tudo isso, norteia o SENAI ao traçar seu Plano de Ação.

A partir do Plano Estratégico Sistêmico 2022-2027 e do Programa de Eficiência da Gestão são definidas as iniciativas necessárias ao alcance dos objetivos e metas definidas nos principais instrumentos de gestão. Tais propostas físicas e orçamentárias vão compor o documento Plano de Ação e Orçamento de cada exercício, após submissão e aprovação pelo Conselho de cada Departamento.

Ao seguir as boas práticas de gestão, o desempenho dos projetos do Departamento Nacional é continuamente monitorado, com o propósito de identificar se a execução está em conformidade com o planejado. Esta atuação visa contribuir com o alcance dos resultados esperados e permitir a atuação proativa e estruturada no enfrentamento de eventuais mudanças de cenário.

A cada ano, o Departamento Nacional orienta os Departamentos Regionais na elaboração e revisão dos respectivos Planos de Ação e Orçamento, para que haja congruência entre a estrutura dos documentos, visando a uma comunicação clara das ações planejadas pelo Sistema SENAI

Por fim, a correlação entre o planejamento estratégico e sua realização é regularmente divulgada no Site da Transparência.

PROGRAMAS ESTADUAIS

As ações e metas planejadas para resposta à estratégia, em âmbito nacional e regional, apresentaram resultados exitosos no exercício 2024, conforme apresentaremos no decorrer deste capítulo.

Nossas ações foram pactuadas para cumprir os compromissos firmados nacionalmente, por meio do Plano Estratégico Sistêmico (PES) e Programa de Eficiência da Gestão (PEG).

Para suportar o desdobramento da estratégia e garantir os resultados pactuados, o SENAI/SC deu foco ao que chamou de “Diretrizes Norteadoras da Gestão”:



1 AMPLIAR A PERCEPÇÃO DE VALOR com Segurança

- Elevar os Padrões de Qualidade dos Serviços
- Ampliar a Cobertura de Trabalhadores e de Indústrias Atendidas
- Atendimento da Gratuidade com foco na Produção Hora-Aluno



3 REFERÊNCIA NACIONAL com Segurança

- IDAP
- Premiação por Desempenho
- Relação Receita e Arrecadação
- Maturidade de Gestão Institutos



2 CONSOLIDAR POSICIONAMENTO DIGITAL com Segurança

- Estabelecer indicadores do Contrato de Gestão focados na consolidação da atuação digital
- Priorizar projetos focados na consolidação da atuação digital do SENAI
- Alocar e priorizar recursos (CAPEX/OPEX) para fortalecer posicionamento e ambição digital



4 FAZER MAIS,
MELHOR, COM
MENOS E COM
PROPÓSITO
com segurança


- Fazer uso da automação de processos e análise de dados para aumentar a eficiência operacional e garantir uma execução mais ágil e precisa das atividades.
- Aumentar a produtividade das equipes, gerando mais receita por colaborador equivalente
- Otimizar processos, eliminando desperdícios e simplificando etapas que não agregam valor.
- Ampliar a produção sem incrementar o custo e assegurando entregas de qualidade.

Essas Diretrizes foram amplamente trabalhadas durante o decorrer do exercício, ancoradas nas ações previstas no desdobramento dos Programas Estaduais:

Contrato de Gestão

O contrato de gestão é uma ferramenta utilizada para o desdobramento da estratégia até o nível operacional, e consiste num termo de acordo pactuado entre a Diretoria Executiva da FIESC com todas as áreas/gerências e negócios, onde são estabelecidas as metas específicas para o ano corrente, firmando um compromisso mútuo de atingimento dos objetivos propostos e um maior engajamento, a partir da compreensão da estratégia estabelecida.

Atualmente o Contrato de Gestão possui quatro linhas de atuação: Negócio, Mercado, Eficiência e Pessoas. Todos os colaboradores do Sistema FIESC estão vinculados a um Contrato de Gestão, que possui 4 indicadores. A sua abrangência ocorre em todas as áreas da instituição, conforme imagem a seguir:



Gestão da Performance 2024

Avaliação da Performance

Diretriz Estratégica: Aumentar a percepção de valor para clientes contribuintes, sindicatos e sociedade.

2024 - Dez

Atualizado em 05/02/2025 06:34:04

1 - Seleção a Abrangência

2 - Seleção o Contrato

3 - Seleção a Regional ou Estado

1 - Abrangência

Regional (selecionado)

2 - Contrato

ACADEMIA FIESC DE NEGÓCIOS

ALIMENTAÇÃO

COMAR | REGIONAL

EDUCAÇÃO BÁSICA | REGIONAL

EDUCAÇÃO PEDAGÓGICA | REGIONAL

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL | REGIONAL

EDUCAÇÃO SUPERIOR

FARMÁCIA

GEFAN | REGIONAL

GESTÃO

GETIC | REGIONAL

INSTITUTOS DE INOVAÇÃO

INSTITUTOS DE TECNOLOGIA

NEGÓCIOS DIGITAIS

SAÚDE | REGIONAL

3 - Regional

Alto Uruguai Catarinense e Centro Oeste (selecionado)

Alto Vale do Itajaí

Centro Norte

Extremo Oeste e Oeste

Instituto SENAI de Tecnologia em Excelência Operacional

Institutos SENAI de Inovação e Tecnologia

Litoral Sul e Sul

Norte Nordeste

Planalto Norte e Vale do Itapocu

Rede Digital

Serra Catarinense

Sudeste

Vale do Itajaí

Vale do Itajaí Mirim e Foz do Rio Itajaí

Entidade	Superavit	Caixa	Resultado
SESI	✓	✓	✗
SENAI	✓	✓	✓
IEL	✓	✓	✓
FIESC	✓	✓	✓
CIESC	✓	✓	✓

Indicadores Disponíveis **876**

Menu de Navegação

Selecione a página que você deseja acessar

2024
Dez

Indicadores Contrato de Gestão

Resumo PPR

Análise por Regional Individual

Resumo por Regional

Pontuação Composta

Análise por Indicador

Metas Mensais

Informe Mensal

Estatística de Indicadores

Análise Executiva

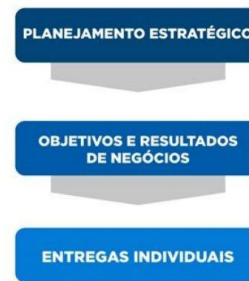
Registrar Análise

O Contrato de Gestão também é utilizado como base para a apuração do percentual de distribuição do Programa de Participação nos Resultados (PPR). Os contratos ficam disponíveis para acompanhamento no BI corporativo e acessível a todos os colaboradores do Sistema FIESC.

Programa Gestão de Desempenho

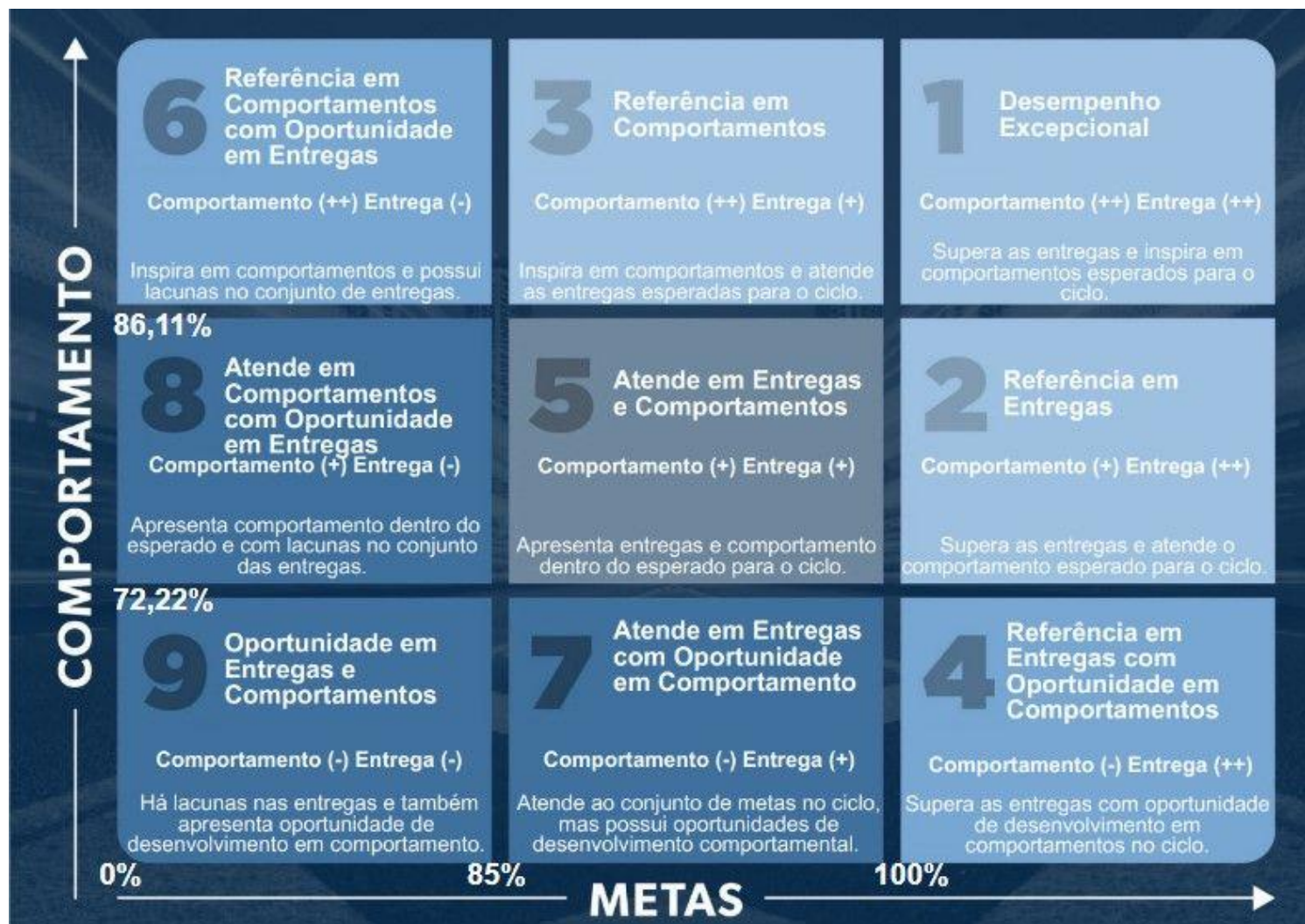


A Gestão de Desempenho é uma ferramenta que desdobra o planejamento estratégico a partir do Contrato de Gestão, chegando até o nível do indivíduo. Está definida como a implementação de estratégias integradas destinadas a alinhar os colaboradores aos objetivos organizacionais, melhorar a performance individual, desenvolvendo competências necessárias e satisfazendo as necessidades atuais e futuras da organização através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado. O modelo de avaliação do indivíduo é demonstrado através da imagem a seguir:



COMPORTAMENTO	6 Referência em Comportamentos com Oportunidade em Entregas Comportamento (++) Entrega (-) Há alta em comportamentos e possui lacunas no conjunto de entregas.	3 Referência em Comportamentos Comportamento (++) Entrega (+) Há alta em comportamentos e possui lacunas esperadas para o ciclo.	1 Desempenho Excepcional Comportamento (++) Entrega (++) Supera as entregas e inspira em comportamentos esperados para o ciclo.
	8 Atende em Comportamentos com Oportunidade em Entregas Comportamento (+) Entrega (-) Apresenta comportamento dentro do esperado e possui lacunas no conjunto das entregas.	5 Atende em Entregas e Comportamentos Comportamento (+) Entrega (+) Apresenta entregas e comportamento dentro do esperado para o ciclo.	2 Referência em Entregas Comportamento (+) Entrega (++) Supera as entregas e atende o comportamento esperado para o ciclo.
	9 Oportunidade em Entregas e Comportamentos Comportamento (-) Entrega (-) Há lacunas nas entregas e também apresenta oportunidade de desenvolvimento em comportamento.	7 Atende em Entregas com Oportunidade em Comportamento Comportamento (+) Entrega (+) Atende ao conjunto de metas no ciclo mas possui oportunidades de desenvolvimento comportamentais.	4 Referência em Entregas com Oportunidade em Comportamentos Comportamento (-) Entrega (++) Supera as entregas com oportunidade de desenvolvimento em comportamentos no ciclo.
	METAS		

Esta avaliação do indivíduo é feita pela matriz de desempenho. A matriz de desempenho é a ferramenta que conjuga e torna visual a classificação dos resultados obtidos no processo de gestão de desempenho (considerando atingimento efetivo das metas e comportamentos), sendo possível objetivar a tomada de decisão sobre pessoas, como por exemplo: reconhecimentos, remuneração variável (PPR), progressões, treinamentos, demissões, entre outros. Após consolidado o ciclo de avaliação de competência e avaliação das metas, será compilada a matriz de desempenho. Os colaboradores serão classificados nos 23 quadrantes de 01 a 09 de acordo com o resultado das escalas de avaliação de comportamentos e metas. Conforme imagem a seguir:



Nossos Resultados

Com o propósito de traduzir em ações e recursos tangíveis os direcionamentos estratégicos delineados nos documentos Plano Estratégico Sistêmico, Plano Estratégico Regional e Programa de Excelência da Gestão, estruturamos a cada etapa do processo orçamentário um Plano de Ação e Orçamento como um instrumento formal de gestão. Este plano oferece uma base sólida para o alinhamento operacional e financeiro das metas estabelecidas, servindo de referência para o alcance dos objetivos estratégicos.

O Departamento Nacional acompanha regularmente as ações detalhadas no respectivo Plano de Ação e Orçamento, e por fim, a correlação entre o planejamento estratégico e sua realização é regularmente divulgada no Site da Transparência.

Além disso, o SENAI/SC adota ações de monitoramento estratégico adicionais. No âmbito do Programa Programa de Eficiência da Gestão, a partir das metas pactuadas, foi estruturado um plano de ação específico para mitigar possíveis desvios nos resultados dos indicadores, assegurando o alinhamento completo à estratégia. Esses detalhes constam no Plano de Aprimoramento da Gestão, formalizado com o Departamento Nacional.

Para promover a convergência entre estratégias nacionais e estaduais e otimizar esforços entre os programas em vigor, o SENAI/SC vincula os indicadores do PEG a seus programas internos, como o Contrato de Gestão e o Programa de Gestão de Desempenho Individual. Esse alinhamento fortalece a capacidade de enfrentar os desafios pactuados, conforme descrito na metodologia aplicada.

Abaixo apresentamos de forma resumida os resultados do SENAI/SC no exercício 2024, em resposta ao Plano Estratégico Sistêmico (PES) e Programa de Eficiência da Gestão (PEG):



AUMENTO DA PERCEPÇÃO DE VALOR

Com o foco estratégico de fortalecer a excelência da marca SENAI por meio da ampliação do atendimento aos trabalhadores, empresas industriais e sociedade em educação profissional, superior, tecnologia e inovação, e tornar a entidade a principal parceira da indústria para a oferta e execução de soluções que contribuam diretamente com os resultados das empresas atendidas, foram desdobrados os objetivos a seguir:

► **Objetivo: Elevar a percepção de valor da sociedade e, em especial, da indústria sobre a contribuição do SENAI para o trabalho do futuro.**

Indicador Estratégico - Percentual de pessoas que avaliam (percepção) a instituição como "ótima" ou "boa" em sua contribuição para o trabalho do futuro.

Meta 2024: 81%

Até a data de publicação deste Relatório Integrado, o indicador estava em processo de validação e apuração.

Indicador Estratégico - Percentual de indústrias atendidas satisfeitas com o SENAI

Meta 2024: 90%

Até a data de publicação deste Relatório Integrado, o indicador estava em processo de validação e apuração.

Indicador PEG - Aderência a Demanda da Indústria

Meta 2024: 82,7%

Este indicador, baseado em pesquisa do Departamento Nacional junto às indústrias de Santa Catarina, mede o percentual de respostas "Não" à pergunta: "Existe alguma demanda ou necessidade que não foi atendida pelo SENAI?". Até a publicação deste Relatório Integrado, o indicador ainda estava em processo de validação. Independentemente dos resultados, o SENAI/SC seguirá comprometido com a qualidade de seus serviços e com a busca por soluções inovadoras para fortalecer a competitividade da indústria catarinense.

Resultados da Gratuidade

O enfrentamento do apagão de mão de obra no estado é uma prioridade, e o SENAI/SC desempenha um papel central na qualificação de profissionais para a indústria.

A gratuidade na formação desses profissionais é uma ferramenta estratégica, permitindo acesso amplo à educação técnica de qualidade. Assim, a entidade contribui para preencher a lacuna de habilidades, promovendo a competitividade e o desenvolvimento da indústria estadual.

Em SC, devido à grande demanda por menores aprendizes, historicamente a gratuidade regimental era direcionada para atendimento às indústrias contribuintes na Aprendizagem Industrial, com objetivo do cumprimento da cota de aprendizes.

Entretanto, nos últimos anos, como parte do esforço para reduzir a lacuna de habilidades na indústria, tem ampliado a oferta de gratuidade com foco nos cursos de qualificação e o aperfeiçoamento profissional. Disponíveis nas modalidades presencial e online (EaD), essas capacitações são estrategicamente direcionadas para atender às demandas dos trabalhadores do setor industrial, fortalecendo a mão de obra e impulsionando a competitividade do mercado.

As vagas gratuitas requerem apresentação de autodeclaração de baixa renda, exceto para os candidatos aos cursos de Aprendizagem Industrial, conforme resoluções específicas do Conselho Nacional do SENAI.

Indicador PEG - Matrículas em gratuidade regimental

Meta 2024: 125.470

Em 2024 o SENAI/SC realizou em gratuidade regimental um total de 149.633 matrículas, atendendo portanto o compromisso da gratuidade, cuja meta estabelecida para esse exercício era 83.520 matrículas.

Indicador PEG - Hora-aluno em gratuidade regimental

Meta 2024: 12.537.493

Em 2024 o SENAI/SC realizou em gratuidade regimental um total de 14.169.126 horas-aluno em Gratuidade Regimental, conforme composição apresentada a seguir:

Matrículas Realizadas em Gratuidade Regimental		
Programa/ Modalidade	Matrícula Total em Gratuidade Regimental	
	Presencial	Semipresencial/EAD
Formação Inicial e Continuada	53.168	93.146
Aprendizagem Industrial	19.798	473
Qualificação Profissional	1.108	3.918
Aperfeiçoamento / Especialização Profissional	32.262	88.755
Educação Profissional Técnica de Nível Médio	1.008	2.311
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	51	0
Técnico de Nível Médio	957	2.311
Total	54.176	95.457

Hora-Aluno Realizado em Gratuidade Regimental		
Programa/ Modalidade	Hora-Aluno em Gratuidade Regimental	
	Presencial	Semipresencial/EAD
Formação Inicial e Continuada	9.220.937	3.038.060
Aprendizagem Industrial	8.747.011	86.792
Qualificação Profissional	140.365	559.998
Aperfeiçoamento / Especialização Profissional	333.561	2.391.270
Educação Profissional Técnica de Nível Médio	423.757	1.486.372
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	11.924	0
Técnico de Nível Médio	411.833	1.486.372
Total	9.644.694	4.524.432

► **Objetivo: Ser a referência da indústria em educação profissional e ensino superior para o trabalho do futuro**

Indicador Estratégico - Indústrias que atestam a contribuição do SENAI para o trabalho do futuro

Meta 2024: 26,5%

Para a mensuração do indicador, o Departamento Nacional estruturou a Pesquisa TOP of Mind sobre educação profissional e superior do SENAI. Até a data de publicação deste Relatório Integrado, o processo de validação e apuração do indicador ainda estava em andamento.

Indicador PEG - IDAP (Indicador de desempenho da avaliação profissional)

Meta 2024: 7,2

Em 2024, o SENAI/SC obteve um avanço significativo no desempenho do indicador, atingindo a marca de 8,1. Esse resultado representa uma evolução expressiva em relação aos anos anteriores, quando o indicador passou de 6,9 em 2022 para 7,5 em 2023. O progresso foi impulsionado por uma série de ações estratégicas voltadas à melhoria contínua da qualidade

educacional. Entre as iniciativas implementadas, destacam-se a avaliação da execução dos processos pedagógicos alinhados à MSEP - Metodologia SENAI de Educação Profissional, a capacitação intensiva dos profissionais nos pilares da metodologia e a realização de oficinas para curadoria e elaboração de itens aplicados nas avaliações diagnósticas, abrangendo os 15 cursos técnicos de maior demanda no estado.

Além disso, o SENAI/SC analisou os resultados das avaliações diagnósticas e do SAEP Oficial para estruturar um Plano de Ação Corporativo, garantindo monitoramento contínuo e aprimoramento do desempenho no IDAP.

Também foram implementados novos indicadores para avaliar a aderência da metodologia SENAI nos cursos técnicos, além da estruturação do A3 - SAEP Escola Digital e do A3 - SAEP CT em Desenvolvimento de Sistemas. Com essa abordagem estruturada e focada em resultados, o SENAI/SC consolida um modelo de ensino mais eficiente, fortalecendo a qualidade da educação profissional e garantindo um impacto positivo para alunos, empresas e a indústria catarinense.

Indicador PEG - Empregabilidade dos egressos de cursos técnicos

Meta 2024: 75%

Embora o SENAI/SC tenha obtido um expressivo índice de **94,5%** de empregabilidade entre seus egressos, conforme apurado na pesquisa de 2024, a instituição segue atenta para manter e aprimorar esse resultado. Para isso, fortalece sua proximidade com o setor industrial, acompanhando de forma contínua suas demandas e tendências, a fim de alinhar a oferta de cursos às necessidades do mercado e garantir a empregabilidade de seus alunos.

► **Objetivo: Contribuir para a modernização e o aumento da competitividade da indústria com tecnologia e inovação**

Indicador Estratégico - Número de projetos ativos de pesquisa aplicada

Meta 2024: 40

A carteira ativa de Projetos de Inovação da Rede de Institutos SENAI de Inovação e Tecnologia do SENAI/SC contou com a realização de 87 soluções, desdobradas em 221 projetos de monitoramento,, totalizando mais

de 377 milhões de reais destinados ao atendimento de empresas de pequeno, médio e grande porte nos mais diversos segmentos industriais. Mantendo a gestão por meio do Escritório de Projetos e atendendo às normas de Compliance da Instituição e de terceiros.

Indicador Estratégico - Número de serviços tecnológicos prestados

Meta 2024: 8.088

Foram realizados 9.375 serviços tecnológicos prestados pela rede de Institutos SENAI de Tecnologia (ISTs) em 2024, superando a meta estabelecida para o período.



AMPLIAÇÃO DO ATENDIMENTO

Aderente ao compromisso em expandir a atuação do SENAI em educação profissional técnica de nível médio, visando a elevação do nível de complexidade da formação profissional dos trabalhadores, e em Inovação e Tecnologia, visando consolidar o SENAI como principal provedor de serviços para empresas industriais, bem como de desenvolver programas de formação continuada aderentes às demandas específicas da indústria de forma a contribuir com o aumento da sua produtividade e competitividade, foram definidos os objetivos detalhados como se segue:

► **Objetivo: Ampliar a oferta de Educação Profissional Técnica de nível médio, incluindo aprendizagem técnica**

Indicador Estratégico - Expansão de matrículas em cursos técnicos

Meta 2024: 15.014

O SENAI/SC realizou 18.484 matrículas em cursos técnicos em 2024, um aumento de aproximadamente 3.000 em relação ao ano anterior e à meta estabelecida para o período. Esse crescimento foi impulsionado por diversas ações estratégicas voltadas à ampliação da oferta e ao fortalecimento da formação técnica.

Uma das iniciativas foi a **Educação Digital**, que buscou consolidar a unidade de negócios voltada ao ensino online, expandindo a oferta de cursos e serviços de educação profissional, além de aumentar o faturamento nessa modalidade.

As **parcerias com o governo do estado para o Novo Ensino Médio** também tiveram um papel essencial, auxiliando a transição da rede pública para o novo modelo educacional. O foco principal foi atender à demanda do Itinerário V, aproximando os jovens do mundo do trabalho e das novas ocupações da Indústria 4.0.

Além disso, foram implementadas ações para facilitar a **transição da aprendizagem para o ensino técnico**, criando atrativos para que os jovens permaneçam e avancem no desenvolvimento de suas competências. Por fim, a **modernização dos laboratórios e ambientes educacionais** permitiu estabelecer um padrão de qualidade, garantindo que os estudantes tenham acesso a uma infraestrutura alinhada às exigências e tecnologias da Indústria 4.0.

► **Objetivo: Ampliar a oferta de programas customizados de formação continuada**

Indicador Estratégico - Expansão de matrículas com programas customizados de formação continuada

As metas para esse indicador serão pactuadas para os próximos anos de vigência do Plano Estratégico Sistêmico.

Indicadores PEG - Custo hora-aluno FIC + TEC Presencial e Semipresencial/EAD

No indicador **Custo hora-aluno FIC + TEC (Presencial)**, cuja meta era de R\$ 13,88 o SENAI/SC alcançou um resultado final de R\$ 12,11.

Já no indicador **Custo hora-aluno FIC + TEC (Semipresencial/EaD)**, cuja meta era de R\$ 10,26, o desempenho também foi positivo, atingindo R\$ 8,50.

Esses resultados refletem a implementação de ações estratégicas voltadas à otimização dos custos e à melhoria da eficiência operacional.

Dentre as iniciativas executadas para impulsionar esse desempenho, destacam-se:

- **Revisão das regras para operacionalização do portfólio de Cursos Técnicos**, considerando critérios como número mínimo de alunos e efetividade do curso.
- **Capacitação das equipes regionais** para aprimoramento na apropriação das despesas e receitas.
- **Monitoramento rigoroso dos lançamentos contábeis**, garantindo conformidade com as normas vigentes.
- **Revisão de processos e implementação de melhorias na gestão e controle.**
- **Apuração da QLP ideal** para as áreas de Apoio ao Negócio e Gestão das Unidades Operacionais.
- **Definição de estratégias para ampliação da produção hora-aluno.**
- **Reavaliação das regras de rateio e compartilhamento de estruturas.**
- **Avaliação da política de contabilização de ativos e investimentos correntes.**
- **Implementação de práticas de gestão sobre o plano de saúde interno.**
- **Reavaliação do modelo de contratação de docentes.**
- **Aprimoramento do processo de rateio da folha de pagamento** (alocações SGN).

Essas ações foram conduzidas conforme descrito no capítulo "**Integridade Sistêmica**", que detalha as práticas de desdobramento dos indicadores e a disseminação da cultura da eficiência em diferentes níveis hierárquicos da instituição. Esse compromisso com a gestão estratégica permitiu que os indicadores se mantivessem dentro das metas estabelecidas pelo **PEG**, garantindo maior sustentabilidade e qualidade na oferta educacional.

Indicador PEG - Percentual de Conclusão nos cursos FIC Presencial e Semipresencial/EAD Na modalidade **Presencial**, o SENAI/SC atingiu um resultado final de **85,5%**, superando a meta estabelecida de **83,9%**.

Já na modalidade **Semipresencial/EaD**, o desempenho foi ainda mais expressivo, alcançando **94,2%**, frente a meta de **85,1%**. Esses resultados refletem o compromisso contínuo com a qualificação profissional e a efetividade das estratégias implementadas. Para atingir esses índices, as ações foram direcionadas para o **fortalecimento da parceria com as indústrias**, permitindo uma identificação mais precisa das demandas por formação de aprendizagem.

Além disso, houve um **estímulo à ampliação dos programas de Aprendizagem Técnica.**

Indicador PEG - Percentual de Conclusão nos cursos Cursos Técnicos Presenciais e Semipresencial/EAD

Na modalidade **Presencial**, o SENAI/SC atingiu um resultado final de **57,1%**, superando a meta estabelecida de **52,0%**.

Já na modalidade **Semipresencial/EaD**, o desempenho alcançou **48,9%**, frente à meta de **48,2%**.

Esses resultados foram alicerçados por duas iniciativas estratégicas voltadas à ampliação da conclusão nos Cursos Técnicos e à redução da evasão.

A primeira iniciativa foi a **estruturação de um grupo para condução de A3**, focado no aumento do número de concluintes nos Cursos Técnicos. Entre as principais ações, destacam-se a **otimização das rotinas pedagógicas**, a **criação de elementos estratégicos para estimular engajamento e pertencimento dos alunos**,

a **melhoria no fluxo de prospecção e qualificação da oferta** e a **conscientização das equipes sobre o impacto dos indicadores no faturamento e na meta institucional**. Essa abordagem resultou em avanços na taxa de conclusão do ensino presencial, embora o EaD ainda represente um desafio.

Paralelamente, foi implementado um **modelo de predição de evasão**, garantindo maior precisão na identificação de potenciais desistências. Para isso, foram realizadas **capacitações com os Analistas da Qualidade das Regionais**, além do aprimoramento do sistema para **aumentar a segurança e a assertividade na análise dos dados**, evitando que estudantes trancados ou evadidos fossem considerados na ferramenta. Essa melhoria tornou o processo de predição mais confiável, permitindo intervenções mais eficazes para reduzir a evasão.

► **Objetivo: Ampliar o atendimento com pesquisa aplicada e serviços tecnológicos**

Indicador Estratégico - Empresas industriais atendidas por projetos de P&D
Meta 2024: 28

A **Rede de Institutos SENAI de Inovação (ISIs)** superou as expectativas ao atender, por meio de pesquisa aplicada, **59 empresas do setor industrial**, ultrapassando a meta estabelecida. Esse resultado foi impulsionado por iniciativas estratégicas que fortaleceram a captação e execução de projetos de PD&I, ampliando a participação da indústria catarinense no ecossistema de inovação.

Fortalecimento dos Sistemas de Marketing e Comercial - Reposicionamento da equipe e intensificação das ações de prospecção, utilizando inteligência competitiva e expandindo a rede de parceiros estratégicos para diversificar a carteira de PD&I e aumentar o número de empresas atendidas.

Captação de Projetos de PD&I (ANEEL, Lei da Informática, Rota 2030) - Estruturação de ações de mercado voltadas à ampliação do portfólio de projetos, fortalecendo parcerias com outros ISIs da Rede Nacional e ICTs Privadas.

Ampliação da Participação da Indústria Catarinense em Projetos de PD&I - Elaboração de um plano estratégico para engajar as maiores empresas catarinenses investidoras em PD&I, mapeando tomadores

Alinhado à essa perspectiva, desdobrou os seguintes objetivos estratégicos e respectivos indicadores de desempenho:

► **Objetivo: Acelerar a implantação de novas tecnologias educacionais**

Indicador Estratégico - Índice de implantação de novas tecnologias educacionais

Das tecnologias desenvolvidas pelo SENAI DN, e disponibilizadas para implantação pelos regionais em suas escolas, o SENAI/SC, cuja meta era 50%, realizou 100% das implantações. Esse resultado expressa o esforço do negócio em melhorar a qualidade do processo de ensino e de aprendizagem.

► **Objetivo: Promover a transformação digital na educação profissional**

Indicador Estratégico - Escolas com o SENAI + Digital implantado

O SENAI + Digital tem como propósito apoiar a transformação digital nas escolas do SENAI por meio da implantação de ações de infraestrutura, processo e cultura. O SENAI/SC, em 2024, implantou o programa em 60% de suas escolas. Sua meta para o exercício era de 53,6%.

O SENAI/SC, além de adotar as tecnologias disponibilizadas pelo SENAI Nacional, busca constantemente aprimorar a **digitalização e modernização** de suas operações. Entre as principais iniciativas, destaca-se a **digitalização dos negócios**, que envolve a implementação de **tecnologias inovadoras** para otimizar processos, fortalecer a gestão e ampliar a interação com os estudantes, promovendo uma experiência mais ágil e conectada.

► **Objetivo: Incorporar tendências industriais e do mundo do trabalho**

Indicador Estratégico - Índice de alinhamento dos itinerários formativos

Meta 2024:: 99,5%

Em 2024, um total de 99,9% dos cursos técnicos realizados pelo SENAI/SC estavam alinhados aos itinerários formativos nacionais. Os cursos com perfil profissional específico, e portanto em desalinhamento aos itinerários nacionais, foram realizados em atendimento a demandas específicas da Indústria.

Indicador Estratégico - Institutos SENAI de Inovação elegíveis que aderiram ao mecanismo de desenvolvimento de competências

Meta 2024: 100%

A rede de Institutos SENAI de Inovação do SENAI/SC—composta pelo ISI em Sistemas Embarcados, ISI em Sistemas de Manufatura e ISI em Processamento a Laser—alcançou a meta de 100% de adesão ao Programa de Desenvolvimento de Competências (PDC), reafirmando seu compromisso com a qualificação contínua e a ampliação de novas competências.

► **Objetivo: Implantar modelo de educação superior inovador**

Indicador Estratégico - Instituições de ensino superior do SENAI que implantaram o modelo de educação superior inovador

Meta 2024: 40%

O modelo de ensino superior inovador foi estruturado pelo Departamento Nacional, e o SENAI/SC realizou a implantação em 100% de seus campus.

► **Objetivo: Consolidar modelo de operação nacional em plataforma digital única**

Indicador Estratégico - Serviços prestados por meio das plataformas do SENAI

Meta 2024: 5%

Este indicador mede o número de serviços contratados decorrentes das plataformas do SENAI DN. O SENAI/SC, por possuir plataforma própria de e-commerce e possuir um volume expressivo de serviços contratados por este meio, atendeu no exercício 15,10% da meta pactuada.

► **Objetivo: Implantar modelo de excelência em consultoria para aumento da produtividade**

Indicador Estratégico e PEG - Aumento da produtividade das empresas atendidas por programas de produtividade industrial
Meta 2024: 20%

O aumento da produtividade das empresas atendidas pela **Rede de Institutos SENAI de Inovação e Tecnologia** ocorreu principalmente por meio da prestação de serviços de consultoria em programas de abrangência estadual. Em 2024, essas empresas registraram um ganho médio de **38,5% em produtividade**, superando a meta estabelecida de **20%** para o período.

Dentre as ações que impulsionaram esses resultados, destaca-se a ampliação da **divulgação do Brasil + Produtivo**, que expandiu o atendimento a micro e pequenas empresas. Além disso, houve a **capacitação dos consultores** para atender às empresas e elaborar documentos conforme os requisitos nacionais, garantindo a qualidade das entregas. Para a **retenção das empresas no programa**, foram adotadas estratégias distintas para cada porte:

- **Micro e Pequenas Indústrias:** O SEBRAE foi envolvido como parceiro financiador, possibilitando a execução de diversas consultorias ao longo de 2024 e a realização de análises conjuntas.
- **Médias Indústrias:** A prospecção foi conduzida pelos especialistas de mercado do Instituto, focando em empresas com potencial de recompra e aplicando **cross-selling já na negociação**, ampliando o impacto e a continuidade do programa.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Esse direcionador tem como objetivo impulsionar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, fortalecendo sua capacitação e aprimorando seu desempenho profissional.

► **Objetivo: Desenvolver e gerir competências essenciais ao negócio**

Indicador Estratégico - Média de horas de capacitação por colaborador concluídas nas ações de educação corporativa (Unindústria)
Meta 2024: 40 horas

Desde **2022**, o **SENAI/SC** incorporou este indicador aos **Contratos de Gestão** dos cargos de liderança, vinculando-o ao rol de metas pactuadas que sustentam o **Programa de Participação nos Resultados (PPR)**. Além disso, a meta também foi estendida a todos os colaboradores por meio do **Programa de Gestão de Desempenho**, incentivando o engajamento e o aprimoramento contínuo. Como reflexo dessa estratégia, em **2024**, o SENAI/SC alcançou uma média de **47,5 horas de capacitação por colaborador** em cursos da **Unindústria**, reforçando o compromisso com o desenvolvimento profissional e a excelência operacional.

Programa GD - Gestão de Desempenho

O Programa Gestão de Desempenho, apresentado no início deste capítulo, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na gestão das competências dos colaboradores, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição.

Ao desdobrar os indicadores sistêmicos para o nível operacional, considerando o impacto direto da atuação dos colaboradores nos resultados, e realizar ajustes que impulsionam a melhoria do desempenho, a iniciativa fortalece a conexão entre a estratégia organizacional e as entregas individuais. Com a evolução do programa, observa-se um avanço significativo na maturidade dos líderes e colaboradores no processo de avaliação de desempenho, na prática e no fortalecimento dos rituais de feedback, além da ampliação do escopo dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI). Esses planos têm sido cada vez mais utilizados como ferramentas estratégicas para estruturar ações alinhadas aos comportamentos organizacionais, promovendo o desenvolvimento das competências individuais necessárias para o alcance das metas institucionais.

INTEGRIDADE SISTÊMICA

O SENAI busca constantemente promover a geração do conhecimento, novas práticas de gestão, padronização de técnicas e processos e a otimização de recursos e competências, a fim de contribuir com a elevação da eficiência e redução das assimetrias de resultados. Busca ainda utilizar boas práticas de transparência para disseminar e facilitar o acesso às informações institucionais para a indústria e sociedade.

Sob essa perspectiva, o SENAI DN estruturou e instituiu em 2021, o **PEG - Programa de Eficiência da Gestão**.

O PEG consiste na definição de indicadores e referenciais nacionais, bem como medidas que incentivem o cumprimento destes pelos departamentos regionais.

Os indicadores estruturados devem ser de abrangência nacional, mensurar a eficiência, eficácia e a efetividade dos resultados, ter referenciais anuais visando a convergência ao resultado nacional esperado para cada exercício e mensurar os resultados por meio da aplicação de critério de classificação que permita a comparabilidade entre os departamentos regionais.

Fica a encargo de cada departamento regional internalizar e concretizar os indicadores e os referenciais nacionais, de forma a contribuir com o efetivo alcance dos resultados definidos para cada indicador.

Para demonstração das ações a serem aplicadas para convergência dos resultados, cada Regional elabora um Plano de Aprimoramento da Gestão, a ser pactuado com o Departamento Nacional, contemplando as ações a serem executadas, prazos, responsáveis, recursos e riscos x ações para mitigação do não atingimento dos indicadores.

Alinhamento Estratégico e Gestão de Indicadores no SENAI/SC

Com o objetivo de promover a convergência entre as estratégias nacionais e estaduais, o SENAI/SC estruturou um método para desdobramento e disseminação dos indicadores do **PEG**. Esse modelo fortalece a **conexão do PEG** com os programas internos, como o **Contrato de Gestão** e o **Programa de Gestão de Desempenho Individual**, maximizando esforços para o alcance das metas institucionais.

Organização da Prática

Para garantir uma abordagem estruturada, o SENAI/SC realiza **anualmente a formação de grupos de trabalho**, que utilizam a metodologia **A3 Lean** para aprofundar a análise dos indicadores críticos. O foco está na identificação de oportunidades de melhoria, considerando aspectos como apropriação das despesas, otimização da produção e ajustes nas variáveis que influenciam os resultados.

Com base nesses estudos, são desenvolvidas **ferramentas de monitoramento e análise**, como **painéis de BI**, que replicam as regras de medição e fornecem uma visão detalhada dos dados das unidades. Essa estrutura favorece uma tomada de decisão mais ágil e embasada. Além disso, são realizadas **ações contínuas de disseminação** do programa em todas as esferas organizacionais. Desde a **governança** (conselhos, diretorias e gerências executivas), para viabilizar ajustes estruturais, até os **colaboradores**, garantindo maior engajamento no alcance das metas.

Desdobramento da Prática

1. **Mapeamento dos desafios** – Análise detalhada das métricas e identificação de variáveis que impactam cada indicador, promovendo uma visão sistêmica dos resultados.
2. **Definição dos indicadores prioritários** – Seleção dos indicadores estratégicos a serem desdobrados e avaliação de adaptações necessárias para considerar especificidades regionais.
3. **Conexão das metas institucionais** – Alinhamento entre as metas do PEG e os programas internos, garantindo integração com o **programa de vendas, contrato de gestão e gestão de desempenho individual**.
4. **Disseminação e aculturação organizacional** – Compartilhamento de objetivos e cases de sucesso, fortalecimento da cultura orientada a dados e desenvolvimento de ferramentas como **simuladores e painéis interativos**.
5. **Plano de melhoria contínua** – Aplicação de metodologias como **Lean, BI e benchmarking**, assegurando uma gestão baseada em evidências e aprimoramento contínuo.
6. **Acompanhamento e análise crítica** – Implementação de um **ritual periódico de monitoramento**, garantindo a

retroalimentação do ciclo PDCA e a definição de ações para otimizar os indicadores.

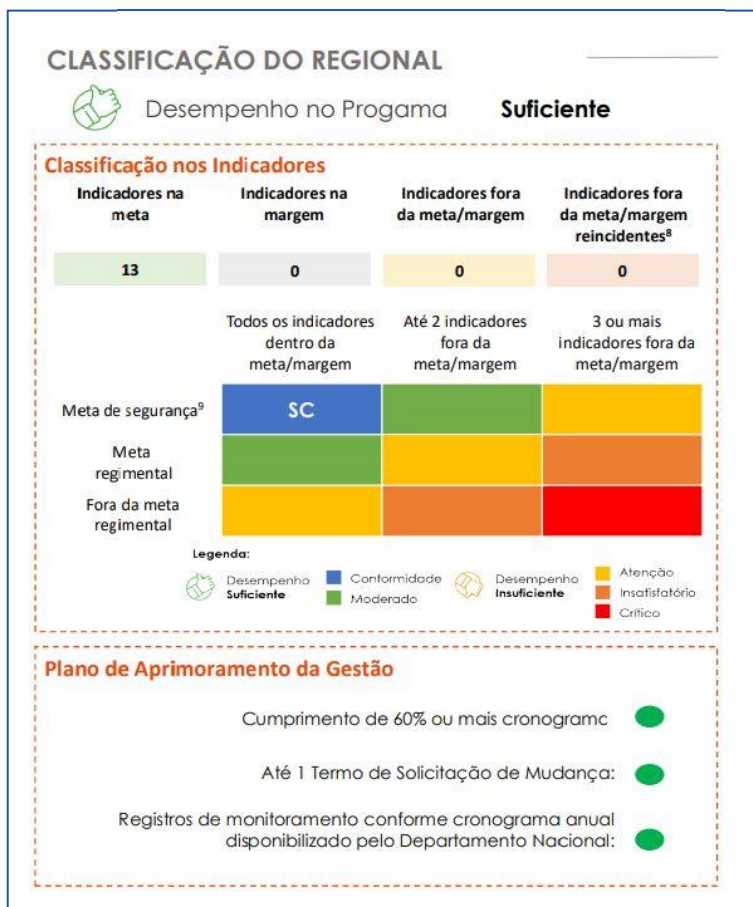
Com esse modelo, o SENAI/SC fortalece o alinhamento estratégico e consolida uma cultura de gestão orientada a resultados, aprimorando a performance e a tomada de decisões em toda a organização. Os avanços são evidentes ano a ano, e, em 2024, o SENAI/SC alcançou a meta em todos os indicadores do PEG, elevou seus resultados e promoveu ampla disseminação e engajamento dos colaboradores no programa.

O detalhamento dos indicadores do PEG relacionados à eficiência e eficácia são apresentados como se segue:

► **Objetivo: Elevar a eficiência da gestão aos padrões sistêmicos pactuados**

Indicador Estratégico - Percentual de aderência às metas relativas aos indicadores do programa de eficiência de gestão
Meta 2024: 80%

O SENAI/SC classificou seu resultado em 2024 como suficiente, no quadrante “Conformidade”, tendo cumprido os compromissos de gratuidade, plano de ação e 100% dos indicadores dentro da meta estabelecida.



► **Objetivo: Fortalecer a transparência promovendo a divulgação de informações sobre a gestão**

Indicador Estratégico - Índice de conformidade às diretrizes institucionais de transparência do SENAI

Meta 2024: 100%

Este indicador mede o atendimento tempestivo da implementação de funcionalidades no site da transparência do SENAI/SC em relação ao cronograma estabelecido no Programa de Transparência do Sistema SENAI, além da manutenção dos conteúdos do *Site* da Transparência, de acordo com o calendário de publicações estabelecido com o Tribunal de Contas da União.

Em 2024, o SENAI/SC atingiu 99,46% da meta. Para suportar o atendimento a esse objetivo, o SENAI/SC atua com o Programa de Compliance e Gestão de Riscos, os quais contribuem diretamente para o fortalecimento da integridade sistêmica e da gestão.

Programa de Compliance, Integridade e Gestão de Riscos

O Programa de Compliance do SENAI/SC tem como objetivo o fomento e a manutenção de uma cultura de integridade, legalidade e transparência no ambiente organizacional, com base em diretrizes sólidas da direção da entidade, em respeito aos regulamentos e a atividade finalística da entidade.

O Programa de Compliance e Integridade do SENAI/SC, atingiu marcos significativos durante o ano de 2024, consolidando-se como uma peça fundamental para a conformidade e os resultados da entidade, estando estabelecido para atuar na Prevenção, Detecção e Correção conforme a figura abaixo:

Prevenção	Detecção	Correção
Código de Conduta Ética	Canal de denúncias e Ouvidoria	Supervisão
Políticas	Gestão de Riscos	Comitê de Ética
Normas e Procedimentos	Auditoria Interna	Apuração e Medidas Disciplinares
Formulário Conflito Interesse	Auditoria Interdependente	Processos Administrativos
Treinamentos	Sindicância/Investigação	Aprimoramento dos Controles Internos

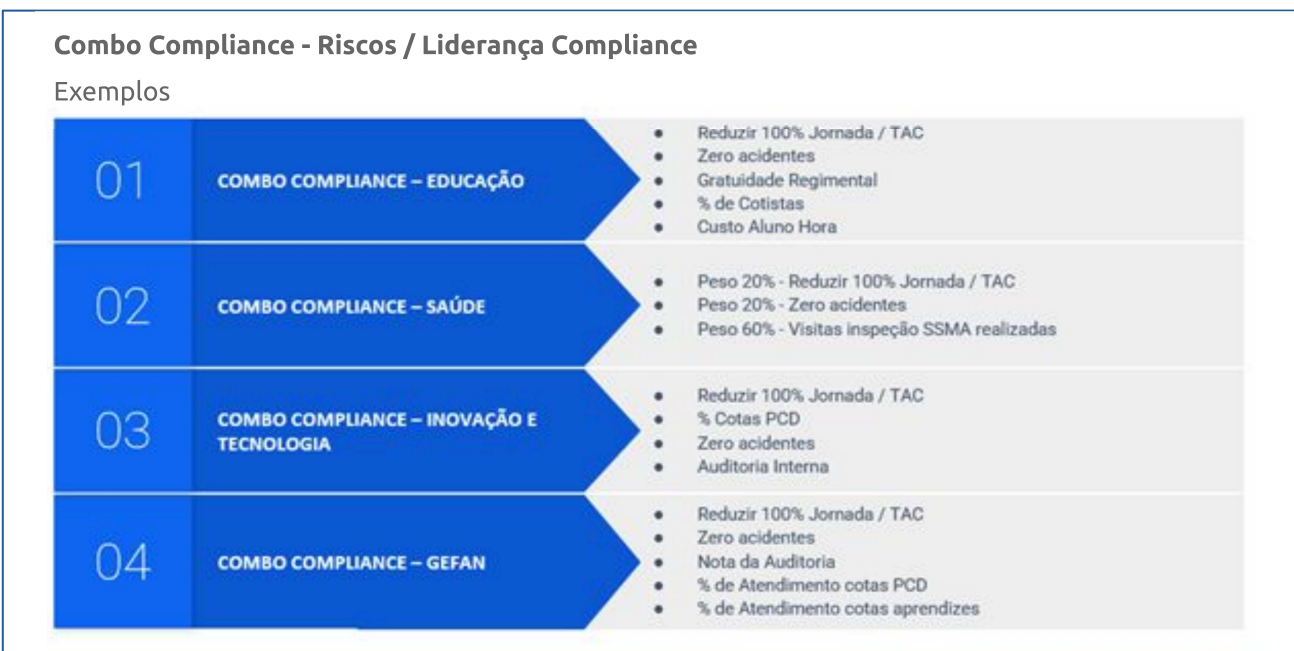
O compromisso com a integridade é um dever para o SENAI/SC, e a gestão atual tem conduzido seus negócios e relações com terceiros de forma ética e responsável, por meio do Programa de Compliance e Integridade que contempla os pilares implantados e aperfeiçoados desde 2018, quais sejam: Suporte da Alta Administração, Políticas e Código de Conduta Ética, Treinamento e Comunicação, Gestão de Riscos, Controles Internos, Canais de Ética e Ouvidoria, Investigações Internas, *Due Dilligence* de Integridade (DDI) e Monitoramento.

Ao longo do ano de 2024, foram recebidas manifestações nos canais de ouvidoria e no canal de ética tratadas na sua totalidade, gestão e o monitoramento de riscos, controles e planos de ação mapeados com base no mapa estratégico e contrato de gestão das áreas, realização de identificação e análise de situações de conflito de interesse e due diligences de integridade, além da realização de treinamentos de integridade, campanhas e publicações na rede interna e a revisão de normativos e políticas que estão detalhados no relatório de conformidade da entidade;

Em complemento às diretrizes de integridade do SENAI/SC, a participação na Rede Colaborativa de Compliance do Sistema Indústria, torna-se um elo estratégico que solidifica a ligação entre as instâncias nacionais e os departamentos regionais em questões relacionadas à integridade. Essa plataforma desempenha um papel crucial em nossa instituição, impulsionando a realização de

projetos conjuntos entre as instâncias nacionais e as estruturas regionais, fortalecendo ainda mais a nossa missão.

Em 2024, o “*Combo Compliance*” que integrou o Contrato de Gestão de todas as Gerências Sede e Regional, teve continuidade permeando a tomada de decisão da Direção, como mostra a figura abaixo.



Por fim, destaca-se o compromisso contínuo do SENAI/SC em fortalecer seus mecanismos de governança corporativa, evidenciando sua posição como uma entidade íntegra.

Modelo de Gestão de Riscos

O SENAI-SC incorpora a Gestão de Riscos (GR) como parte essencial das decisões, contribuindo para a criação de valor ao reconhecer as incertezas e tomar as medidas preventivas em suas operações diárias.

A abordagem da Gestão de Riscos no SENAI-SC segue a metodologia internacional ISO 31.000, visando fomentar uma cultura proativa para proteção e geração de valor em todos os níveis da organização. Aprovada pela Direção, a metodologia de gestão de riscos é integrada a todas as atividades, influenciando as decisões em todos os níveis.

A estrutura de gerenciamento de riscos do SENAI-SC inclui componentes como Mandato e Comprometimento, Estrutura para Gerenciar Riscos, Implementação da Gestão de Riscos, Monitoramento e Análise Crítica da Estrutura, e Melhoria Contínua da Estrutura. Contamos com especialistas certificados em Gestão de Riscos (C31.000), um Comitê de Gestão de Riscos, Política de Gestão de Riscos, Plano de Comunicação e Consulta, e Análise Crítica.

O processo de gerenciamento de riscos envolve etapas como entendimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento, conforme ilustrado.

No SENAI-SC, o entendimento do contexto é obtido por meio de entrevistas, considerando informações estratégicas do MO processo de gerenciamento de riscos envolve etapas como entendimento do contexto, identificação, análise, avaliação, tratamento, comunicação e monitoramento, conforme ilustrado.

No SENAI-SC, o entendimento do contexto é obtido por meio de entrevistas, considerando informações estratégicas do Mapa Estratégico e gerenciais das Linhas de Negócio e Corporativo. Os riscos são identificados em reuniões multidisciplinares após a análise realista dos eventos de riscos.

A Coordenação de Compliance e Riscos conduz todo o processo, identificando causas e consequências, avaliando e analisando os riscos e definindo tratamentos em conjunto com a equipe técnica das áreas.

O gerenciamento de riscos é concluído com a definição da resposta e plano de ação, além da gestão por meio de um software para maior transparência e apoio à tomada de decisão. A Política de Gestão de Riscos, baseada em práticas de mercado como ISO 31000:2018 e COSO ERM, rege o desenvolvimento e implementação de metodologias, promovendo a melhoria contínua. A Estratégico e gerenciais das Linhas de Negócio e Corporativo. Os riscos são identificados em reuniões multidisciplinares após a análise realista dos eventos de riscos.

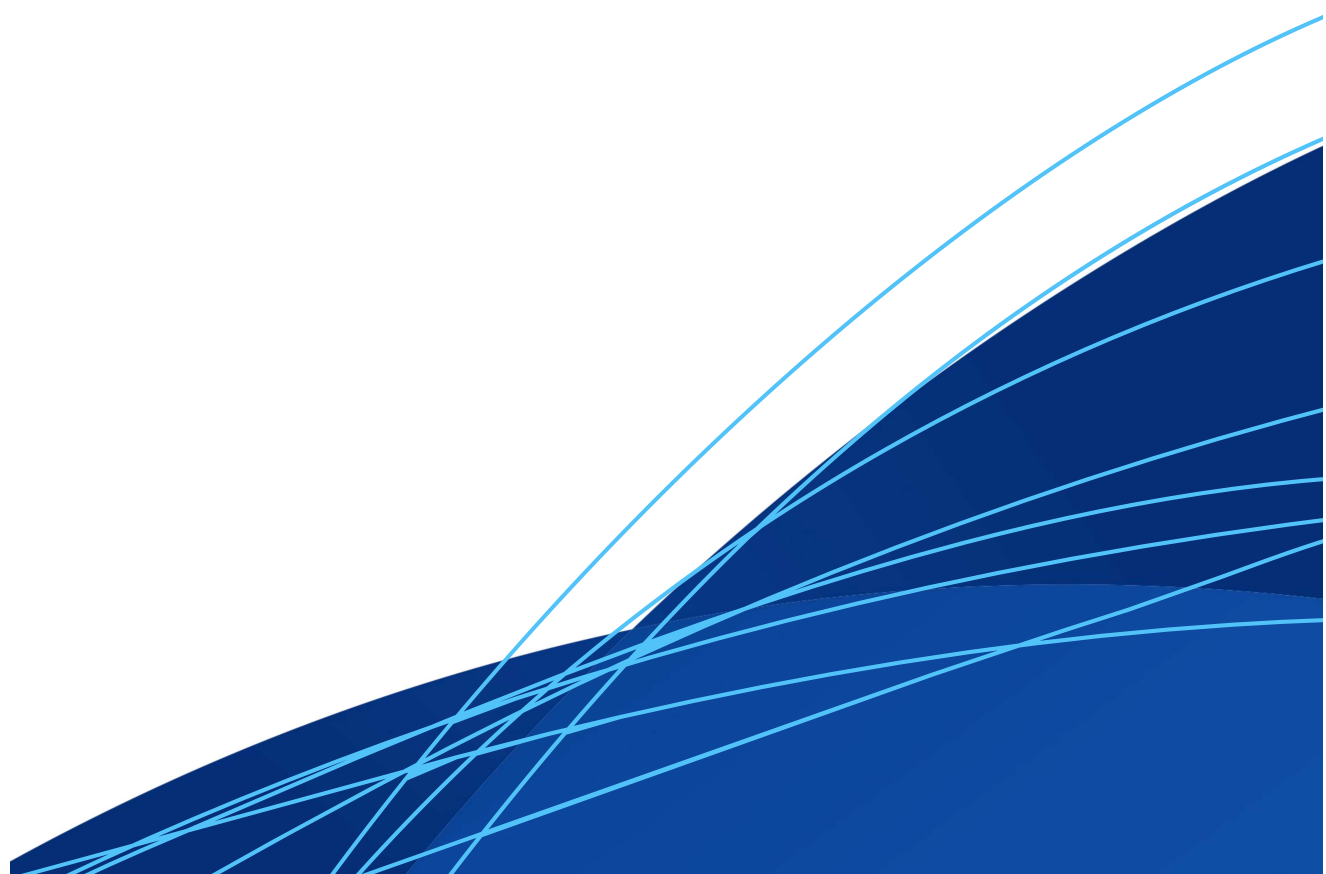
A Coordenação de Compliance e Riscos conduz todo o processo, identificando causas e consequências, avaliando e analisando os riscos e definindo tratamentos em conjunto com a equipe técnica das áreas.

O gerenciamento de riscos é concluído com a definição da resposta e plano de ação, além da gestão por meio de um software para maior transparência e apoio à tomada de decisão. A Política de Gestão de Riscos, baseada em práticas de mercado como ISO 31000:2018 e COSO ERM, rege o desenvolvimento e implementação de metodologias, promovendo a melhoria contínua.

Com a maturidade do processo, foi criado um painel para gerenciar os principais riscos que possam tirar a capacidade do SENAI em alcançar os seus objetivos, facilitando a administração eficaz e a compreensão da relação com a estratégia, objetivos e desempenho do SENAI.

Durante o ciclo de gerenciamento de riscos, os riscos classificados como Intoleráveis, Importantes e Significantes são priorizados na SEDE e REGIONAIS, avaliando a eficácia dos controles e orientando as prioridades para o próximo ciclo. A Gerência Executiva de Auditoria do SENAI complementa o monitoramento através de auditorias programadas anualmente.

Em 2024, intensificamos a colaboração entre as áreas com uma atuação mais integrada e foco na identificação e tratamento dos principais riscos que foram supervisionados pelo Comitê de Gestão de Riscos. Essa abordagem estratégica garantiu a eficácia dos nossos controles e a proteção do negócio.



Riscos Mapeados

Os principais riscos que têm impacto no cumprimento da estratégia estão apresentados na tabela a seguir:

Macroprocessos	Risco	Classificação	Origem	Probabilidade	Impacto	Ações Mitigatórias
Planejamento Estratégico	Queda na arrecadação do compulsório	Estratégico	Externa	Improvável	Alto	Monitoramento da legislação e articulação com CNI; Monitoramento do desempenho estratégico das entidades. Acionamento do Comitê de Crise
S.S.M.A	Acidentes de estudantes, colaboradores e terceiros	Operacional	Interna	Provável	Moderado	Tratamento Preventivo das condições Inseguras Mapeamento das situações de riscos Monitoramento da aplicabilidade da NR 35
Institutos	Realizar despesas operacionais acima das receitas	Financeiro	Interna	Improvável	Extremo	Monitorar o índice de sustentabilidade (Operacional) para que fique acima de 100%; Ampliação de novos modelos de negócio.
Contas a Receber	Inadimplência	Financeiro	Interna	Improvável	Alto	Recuperação de um volume considerável de crédito; Análise de propostas de crédito manualmente, Retenção de alunos e clientes em geral.
Aquisições	Fracionamento do objeto	Operacional	Interna	Provável	Moderado	Padronização para compras de materiais de alto consumo Controle de consumo
Tecnologia da Informação	Indisponibilidade de ativos do data center da FIESC	Operacional	Interna	Muito Provável	Alto	Melhoria de ferramentas de segurança da informação para prevenção de ataques de negação de serviço; Criar plano de recuperação de desastres; Planejar a estruturação do novo Datacenter.
Educação	Infraestrutura física das unidades SENAI, não atendendo às necessidades de capacitações para demandas atuais e futuras das indústrias	Estratégico	Interna	Improvável	Alto	Plano de investimentos/inação. Projeto Estratégico de Inovação
Planejamento Estratégico	Não atender o PEG-DN (Programa de Eficiência da Gestão)	Estratégico	Interna	Improvável	Moderado	Monitoramento do plano de ação do PEG no SGF (Sistema de Gestão de Fomento); Monitoramento da gratuidade; Desdobramento via contrato de gestão
Gestão de Pessoas	Turnover alto	Operacional	Interna	Provável	Moderado	Projeto estratégico Experiência do Colaborador; Desenhar novo processo para adequação de cargos e elaborar plano de carreira; Projeto Saúde Mental. Criação de indicadores
Mercado	Dano a imagem da marca dos serviços ofertados ao mercado	Estratégico	Interna	Provável	Alto	Pesquisa de percepção de marca; Tratamento dos desvios encontrados na pesquisa. Elaboração de perfil das marcas

Oportunidades Identificadas

No processo de gerenciamento de riscos durante a etapa de monitoramento realizada pelo controle interno identificou-se oportunidades que contribuirão no alcance dos objetivos conforme demonstra a tabela abaixo:

Risco Associado	Oportunidades Identificadas	Ações adotadas
Queda na arrecadação do compulsório	Plano de Contingência.	Análise da sustentabilidade e indicador de receita e margem dos negócios; Acompanhamento do planejamento plurianual; Desenvolvimento de indicadores, simulações de cenários para a tomada de decisão.
Realizar despesas operacionais acima das receitas	Monitorar o desempenho financeiro conforme o previsto em orçamento; Desenvolver novos modelos de negócio.	Monitoração do índice de sustentabilidade (Operacional) assegurando mínimo de 100%; Sistema de inteligência de mercado; Ampliação de novos modelos de negócio.
Acidentes de estudantes, colaboradores e terceiros	Regras de ouro de saúde e segurança Gestão de Terceiros	Campanhas de sensibilização, investimento em locais com riscos, treinamento. Plataforma de acompanhamento de documentações de terceiros.
Inadimplência	Recuperação de um volume considerável de crédito; Análise de propostas de crédito manualmente Retenção de alunos e clientes em geral. Agendas de análise crítica mensal por empresa e negócio para tratar das inconsistências;	Implementado "score de relacionamento", para auxiliar a tomada de decisão na concessão de crédito originadas no CRM. Implementada análise mensal de risco de crédito para os maiores clientes contas a receber. Inclusão em órgão de proteção ao crédito (SPC) dos clientes pessoa física e jurídica, das parcelas vencidas a mais de 30 dias. Controle através de dashboard com dados relativos a quantidade de parcelas incluídas e excluídas por período. Acompanhamento semanal da inadimplência dos clientes "órgão públicos".
Fracionamento do objeto	Centralização dos processos de compra na Direção Regional; Plano de padronização de compras de materiais de alto consumo.	Centralização do processo de compras; Orientações aos requisitantes sobre cumprimento da NP.
Indisponibilidade de ativos do data center da FIESC	Mapeamento de cenários com demonstrativo dos impactos, custos e prazo de retomada no evento de uma eventual paralisação.	Monitorar o sistema de refrigeração atual Adequar o sistema de incêndio Melhoria de ferramentas de segurança da informação para prevenção de ataques de negação de serviço Monitorar datacenter redundante ou backup Criar plano de recuperação de desastres Acompanhar os equipamentos de garantia para eventuais substituições Acompanhar a disponibilidade dos Sistemas de Energia Plano de implementação do novo data center

Tabela continua:

Risco Associado	Oportunidades Identificadas	Ações adotadas
Infraestrutura física das unidades SENAI, não atendendo às necessidades de capacitações para demandas atuais e futuras das indústrias	Revitalização, Ampliação e Novas Unidades	Modernização e Padronização de 43 Laboratórios Modernização e Padronização de equipamentos de TI Atualização e Melhoria das Unidades Móveis Manutenção Industrial dos Laboratórios Didáticos Estruturação dos Laboratórios 4.0 nas Unidades
Não atender o PEG-DN (Programa de Eficiência da Gestão)	Conexão dos indicadores do PEG com o Contrato de Gestão e PPR das equipes. A3 Estratégicos para os indicadores com maiores desafios.	Monitoramento do plano de ação do PEG; Monitoramento da gratuidade; Realizar análises críticas mensais com regionais.
Turnover alto	Campanhas e serviços regulares em acolhimento e saúde mental. Monitoramento do Engajamento e perfil da Liderança. Capacitação da liderança. Pesquisa de desligamento. Monitoramento do turnover por regional e por negócio.	Ampliação do projeto Pulses - ações de tratativas e respostas semanais aos "pulso". Melhorias no Processo de Recrutamento e Seleção e nascimento do projeto "Experiência do Candidato". Ampliação do escopo de adequação de cargos e carreira; contratação de nova pesquisa salarial de mercado. Ampliação do escopo do projeto PRISMA.
Dano a imagem da marca dos serviços ofertados ao mercado	Compartilhamento das informações com a Direção e definição de novas estratégias.	Pesquisa de percepção de marca; Tratamento dos desvios encontrados na pesquisa.

Auditoria Interna

A Gerência de Auditoria Interna (AUDIT) é uma área que tem autoridade funcional para recomendar correções de procedimentos, assim como para sugerir medidas para otimização dos recursos, eficiência operacional, aperfeiçoamento dos sistemas de informações e racionalização de métodos de trabalho.

Anualmente, a AUDIT elabora o Plano e o Programa de Auditoria para o exercício seguinte. O Plano de Auditoria abrange todos os trabalhos de campo previstos para o exercício seguinte, identificando as Unidades que serão auditadas. O Programa de Auditoria descreve os processos e itens que serão abordados durante os trabalhos. Atualmente, o Programa de Auditoria contém 74 itens, distribuídos nos seguintes grupos: a) Avaliação dos Controles Internos; b) Controles Administrativos; c) Gestão Contábil e Financeira; d) Gestão de Pessoas; e) Gestão de Contratos e Convênios; f) Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços; g) Gestão de Bens Patrimoniais; h) Gerenciamento de Riscos; e i) Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho.

No ano de 2024, foram realizados 34 trabalhos de auditoria, nas Unidades Operacionais do SENAI/SC, previstos anteriormente no Plano de Auditoria e executados conforme critérios definidos no Programa de Auditoria. Nestes trabalhos, foram emitidas 298 recomendações para a correção de inconsistências ou oportunidades de melhoria. Para cada recomendação, o responsável pelo processo deve elaborar um plano de ação, que inclui as providências a serem implementadas, além do prazo e responsável pela implementação das mesmas. Das 197 recomendações, 118 foram concluídas e 79 estão em andamento.

No quadro a seguir apresenta-se o total de recomendações por grupo avaliado, com as respectivas reincidências.

Grupo	Recomendações	Reincidências
Controles Administrativos	06	01
Gestão Contábil / Financeira	43	00
Gestão de Pessoas	37	07
Gestão de Contratos e Convênios	08	00
Gestão de Suprimentos de Bens e Serviços	04	00
Gestão de Bens Patrimoniais	34	02
Gerenciamento de Riscos	05	00
Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho - SST	60	00
Total	197	10

Em 2024 foi implementado um novo Programa de Auditoria, que será realizado em paralelo com o atual, e que será realizado especificamente nos processos de Saúde e Segurança no Trabalho, contemplando a análise documental, estrutural e comportamental das Unidades e de seus colaboradores. Foi realizada uma auditoria piloto em 2024 como teste e em 2025 este programa fará parte do Plano de Auditoria a ser executado no exercício.

As auditorias internas são realizadas e geridas pelo sistema Audit Automation Facilities (AAF), no qual também foi implementada a metodologia de pontuação das auditorias, que consiste no estabelecimento de pesos para cada um dos itens do Programa de Auditoria, bem como de notas para o desempenho de cada um destes, além da previsão de reduções na pontuação, no caso de reincidências e de planos de ação em atraso. Desta forma, a gestão das Unidades é classificada de acordo com critérios objetivos e com a diferenciação da importância dos itens do Programa de Auditoria.

Utilizando a metodologia de pontuação das Auditorias, foi incluído no Contrato de Gestão das Gerências Regionais, Gerências Corporativas e Gerências de Redes, o indicador denominado 'Auditoria Interna', onde a meta alvo é a obtenção da média 9,7 (nove vírgula sete), sendo calculado pela média das notas obtidas pelas Unidades Auditadas subordinadas às respectivas Gerências. A média mínima aceitável é a média 9,2 (nove vírgula dois), sendo que caso a média seja abaixo de 9,2 (nove vírgula dois), a Gerência tem o indicador zerado para efeito do Programa de Participação nos Resultados (PPR).

A AUDIT utiliza também o Power BI, que permite a extração de dados estruturados de múltiplas fontes, e análise destes dados por meio de inspeção, cruzamentos, análises estatísticas, fórmulas, e controle de exceções. O objetivo destas ferramentas é melhorar a interpretação e aproveitamento dos dados gerados para a avaliação dos processos com a automatização dos principais controles e, como consequência, diminuindo os riscos e melhorando a eficiência dos resultados das auditorias.

No mapa estratégico da FIESC e suas Entidades 2019-2024, a Auditoria ganhou destaque como um dos objetivos estratégicos 'Promover práticas fundamentadas em conformidade, gestão de riscos e transparência'.

Destinação Estratégica de Recursos

No mapa estratégico da FIESC e suas Entidades 2019-2024, a Auditoria ganhou destaque como um dos objetivos estratégicos 'Promover práticas fundamentadas em conformidade, gestão de riscos e transparência'.

DESTINAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS

O SENAI/SC entende que a expansão da receita de serviços, o aumento dos atendimentos e a aplicação eficiente dos recursos compulsórios, aliados a um crescimento sustentável, requerem uma gestão estratégica e otimizada dos recursos disponíveis.



FONTE E DESTINAÇÃO DE RECURSOS

As fontes de receitas do SENAI/SC desdobram-se em Receitas de Serviços, Receitas de Convênios e Receita Líquida de Contribuição Compulsória (RLCC), aplicadas conforme modelos de negócios.

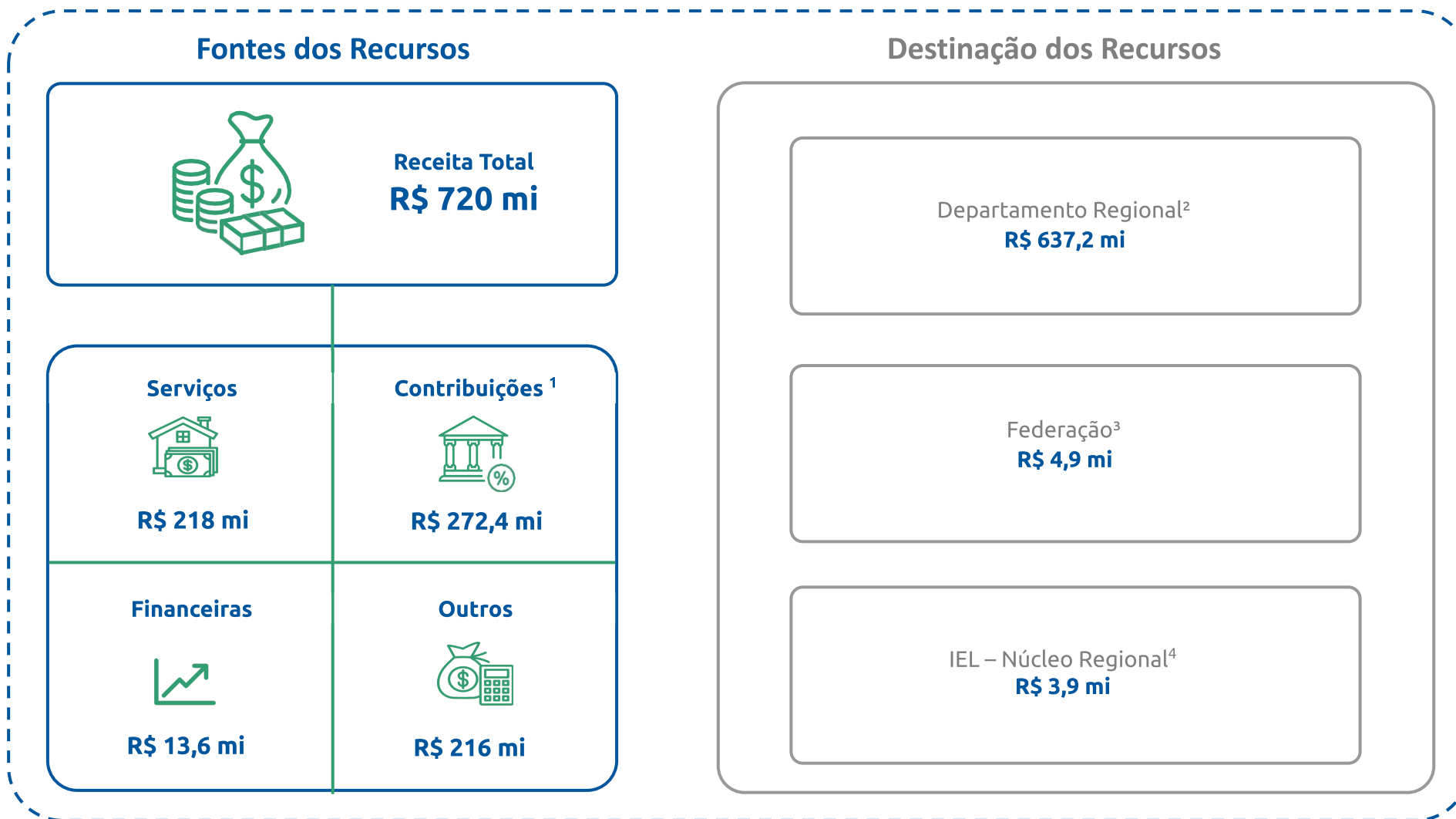
- **Receitas de Serviços:** As receitas obtidas por meio da comercialização dos produtos no amplo mercado figuram como uma importante fonte de recursos para os serviços de Educação Profissional, Ensino Superior, Inovação e Tecnologia.
- **Receitas de Convênios:** Fonte de receita recorrente na prestação dos serviços de tecnologia e inovação, vista a natureza dos serviços e os recorrentes contratos oriundos de parcerias com órgãos externos, nacionais e internacionais, focados no desenvolvimento de projetos ou prestação de serviços focados no ganho de produtividade para a indústria.

- **Receita Líquida de Contribuição**

Compulsória (RLCC): A Receita Líquida de Contribuição Compulsória (RLCC) do SENAI tem origem na contribuição obrigatória das empresas do setor industrial, prevista em lei, com o objetivo de financiar a educação profissional, a inovação e o desenvolvimento tecnológico da indústria brasileira. Esses recursos são destinados ao aprimoramento da formação de trabalhadores, à modernização da infraestrutura educacional e à oferta de serviços que impulsionam a competitividade do setor.

De acordo com os Referenciais da Gratuidade do SENAI Nacional, as vagas subsidiadas pela gratuidade regimental podem ser ofertadas nas modalidades de Formação Inicial e Continuada (Qualificação Profissional, Aperfeiçoamento/Especialização Profissional e Aprendizagem Industrial) e Cursos Técnicos de Nível Médio, entretanto o SENAI/SC aplica esse recurso prioritariamente para subsídio das vagas de Aprendizagem Industrial, entendendo a demanda da Indústria de atendimento à legislação trabalhista.

DEPARTAMENTO REGIONAL



1 - Contribuição direta e indireta sobre a folha de pagamento

2 - Valores que efetivamente ficam no Departamento Regional para execução do Plano de Ação e Orçamento 2024 da Entidade

3 - Repasse de até 1% da receita regional (Art. 34, alínea 'q', do Regimento do SENAI)

4 - Repasse de até 1,5% sobre a dotação orçamentária (Resolução 379/2009)

Destinação Regimental dos Recursos para Gratuidade

Indicador PEG - Receita Líquida de Contribuição Compulsória (RLCC) geral aplicada em gratuidade regimental

Em 2024, o SENAI de Santa Catarina atingiu um percentual de atendimento de 75,80%, superando a meta estabelecida de 70% e cumprindo seu compromisso com a gratuidade.

RECEITAS	Dezembro - 2024
Receita Bruta de Contribuição Compulsória (RBCC)	272.469.447,44
Receita Líquida de Contribuição Compulsória (RLCC) ¹	252.034.238,88
Compromisso de Aplicação da RLCC em Gratuidade Regimental ²	168.006.023,64
DESPESAS	
Total em Educação em Gratuidade	370.434.955,29
	191.035.524,90

HORA-ALUNO ³	
Hora-aluno Total	25.700.954
Hora-aluno em Gratuidade	14.169.126
Resultado do Cumprimento de Aplicação da RLCC em Gratuidade Regimental⁴	23.029.501,26
Percentual da RLCC aplicado em Gratuidade Regimental	75,80%

Notas:

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

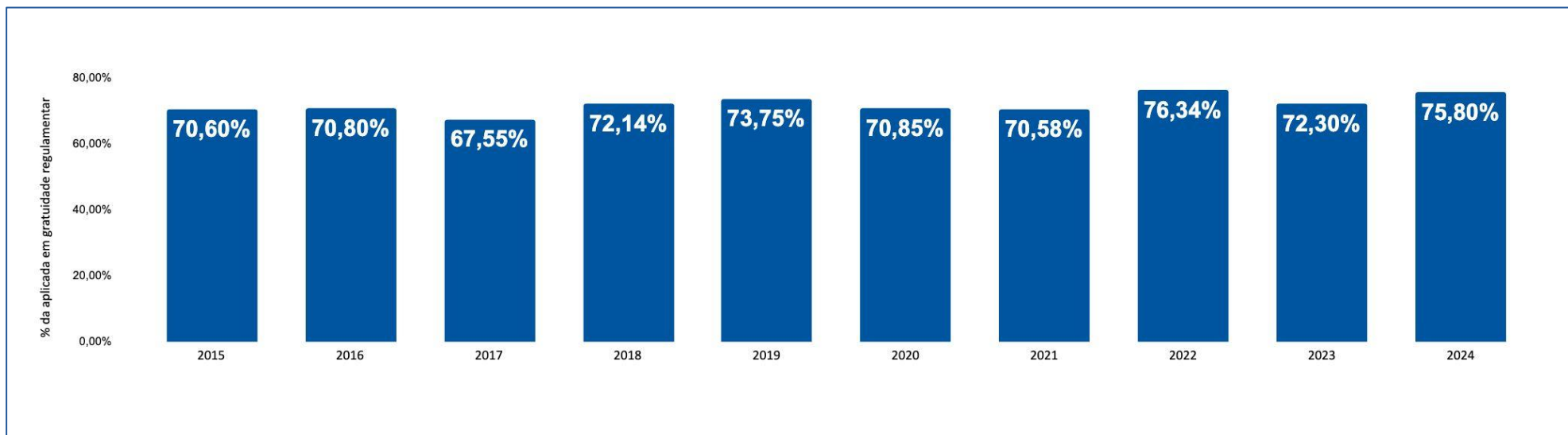
2.Compromisso total de Aplicação da RLCC em Gratuidade Regimental: corresponde a 66,66% da Receita Líquida de Contribuição Compulsória (RLCC).

3.Hora-Aluno: considera a soma das horas destinadas ao desenvolvimento dos alunos matriculados em cursos de educação profissional e tecnológica, dentro de um determinado período.

4.Resultado do Cumprimento de Aplicação da RLCC em Gratuidade Regimental: corresponde ao resultado (positivo ou negativo), da aplicação de recursos da receita líquida de contribuição compulsória destinada para a gratuidade, em relação a meta regimental.

Evolução de cumprimento da gratuidade

SENAI - % da RLCC Aplicada em Gratuidade Regimental



Dados conforme site de Transparência e Prestação de Contas do TCU, no módulo de Gratuidade.
<https://transparencia.sc.senai.br/gratuidade/#aplicacao-da-rlcc-em-gratuidade-atendimento>

Relacionado ao foco de atuação Destinação Estratégica dos Recursos, o SENAI/SC atua ainda sob a ótica dos seguintes objetivos estratégicos:

► **Objetivo: Ampliar receitas de serviços**

Indicador Estratégico - Expansão das receitas de serviços e convênios

Meta 2024: R\$ 46,46 milhões

Em 2024, o desempenho do indicador superou as expectativas em **47,94%**, alcançando um crescimento de **R\$ 68,74 milhões**.

O crescimento das receitas do SENAI em 2024 foi impulsionado por ações estratégicas em **Educação Profissional**, como o Emprega Já - projeto para enfrentar o apagão de mão de obra da indústria catarinense, que formou mais de 2.300 profissionais para funções de base, e a ampliação de unidades em Mondai, Pinhalzinho, Pomerode, Indaial e Luzerna. Além disso, a Central de Monitoria e Tutoria expandiu sua atuação para 18 Departamentos Regionais, atendendo 131.649 alunos no ensino a distância.

A parceria com a Secretaria de Estado da Educação (SED) também foi fundamental, com 200 turmas e 4,3 mil alunos formados no FIC, além de 1.200 matrículas em Cursos Técnicos.

Na área de **Tecnologia e Inovação**, destacaram-se iniciativas em Produtividade e Transformação Digital, Economia de Baixo Carbono e Bioeconomia, além da prestação de serviços especializados em metrologia, testes e ensaios, e consultorias estratégicas (ISE B3 - Índice de Sustentabilidade Empresarial, ESG - Environmental, Social and Governance, Brasil + Produtivo, Eficiência Energética e Inventário de Gases de Efeito Estufa). Projetos de grande impacto também marcaram o ano, como o Robô Annelida, para desobstrução de dutos no pré-sal, o Constelação Catarina, com nanossatélites para monitoramento meteorológico, e a Manutenção Digital, que validou o uso de manufatura aditiva para componentes críticos.

Com o objetivo de ampliar suas receitas, o SENAI/SC atua em um programa comercial chamado **FERAS**, que estabelece metas estruturadas de faturamento para serviços e convênios, desdobradas para todas as regionais de operação. Essa iniciativa fortalece a atuação em rede entre unidades e negócios,

impulsionando a expansão da oferta de serviços e o crescimento sustentável das receitas.

► **Objetivo: Aumentar a aplicação de recursos atividade-fim**

Indicador Estratégico e PEG - Percentual de recursos destinados às atividades-fim

O SENAI/SC destinou 89,00% das despesas totais às suas atividades-fim, superando a meta de 85,90%. Este percentual se traduz no montante de 541 milhões diretamente alocados ao propósito da Entidade de impulsionar a competitividade da indústria por meio de educação, inovação e serviços tecnológicos. O indicador compõe o PEG.

Indicador PEG - Impacto da folha de pessoal no orçamento

O percentual realizado pelo SENAI/SC em 2024 de despesas de folha de pessoal x receita foi de 56,70%, figurando dentro da meta estabelecida de 58,30%, e cumprindo desta forma seu compromisso com a eficiência operacional.

Receitas

Abaixo, informação das receitas - comparativo orçado x realizado do ano de 2024:

No exercício de 2024, as receitas alcançaram R\$ 720.518.888 ou 10,32% maior do que o orçamento previsto para o exercício.

Composição das Receitas

Em R\$ 1,00

Grupo de Contas	2024		Variação	
	Orçado	Realizado	R\$	%
Receitas Correntes	616.759.363	592.726.467	-24.032.896	-3,90%
Receitas de Contribuições	263.316.526	272.469.447	9.152.921	3,48%
Receitas Financeiras	7.465.251	13.618.938	6.153.687	82,43%
Receitas de Serviços	240.432.861	218.063.669	-22.369.192	-9,30%
Outras Receitas Correntes	51.926.345	29.160.561	-22.765.783	-43,84%
Convênios	44.309.303	47.214.097	2.904.794	6,56%
Apoios Financeiros	9.309.077	12.199.755	2.890.678	31,05%
Receitas de Capital	36.336.926	127.792.421	91.455.496	251,69%
Alienação de Bens	25.765.000	106.467.945	80.702.945	313,23%
Operações de Crédito	-	1.931.150	1.931.150	0,00%
Outras Receitas Correntes	4.176.587	-	-4.176.587	-100,00%
Subvenções e Auxílios	6.395.339	19.393.327	12.997.987	203,24%
Total	653.096.288	720.518.888	67.422.600	10,32%

Fonte: Sistema Benner

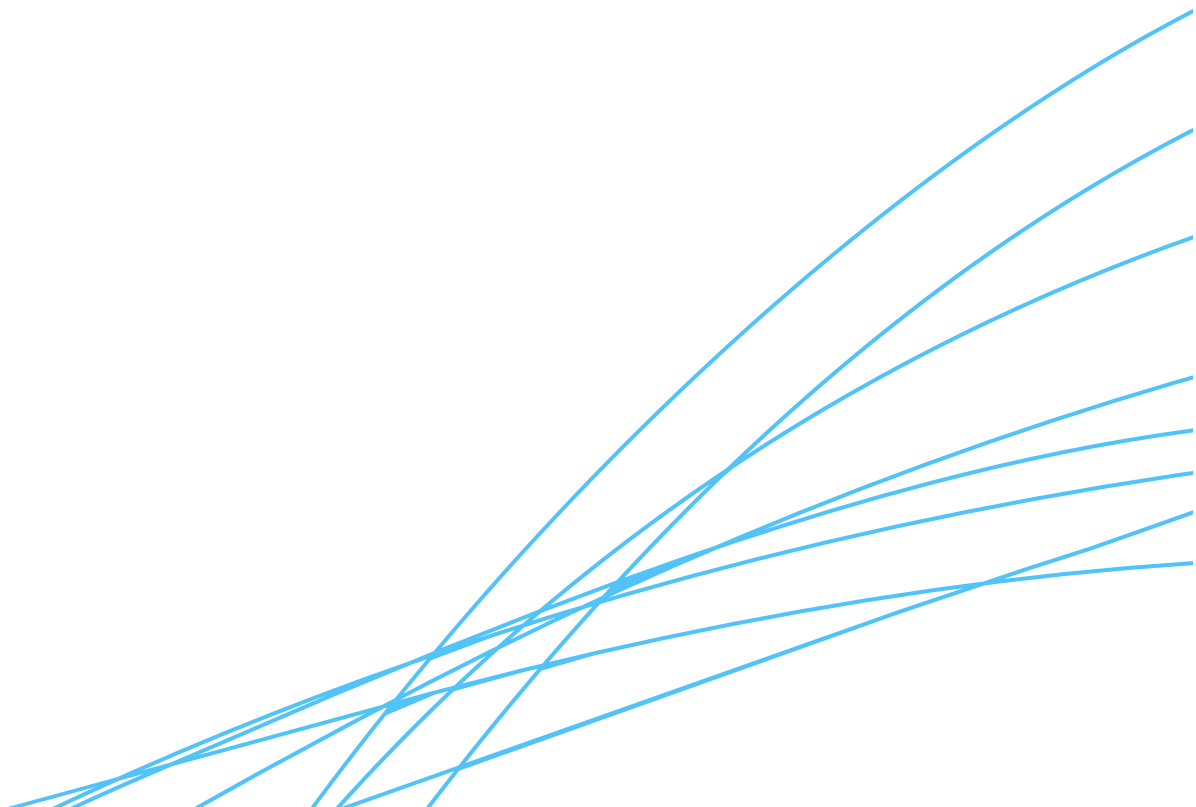
Evolução dos últimos três anos da execução orçamentária da Receita

ITENS	2022	2023	2024
Receitas de Contribuições	216.049.765	250.229.059	272.469.447
Receitas Financeiras	9.435.721	11.579.724	13.618.938
Receitas de Serviços	163.743.003	187.235.339	218.063.669
Outras Receitas Correntes	18.904.680	88.090.357	29.160.561
Convênios	32.792.794	48.876.204	47.214.097
Apoios Financeiros	44.384.846	29.968.805	12.199.755
Receitas de Capital*	36.040.261	21.064.060	127.792.421
Total de Receitas	521.351.070	637.043.548	720.518.888

Fonte: Sistema Benner

* *Receitas de Capital: Operações de Crédito; Alienação de Bens, Outras Receitas de Capital e Subvenções e Auxílios.*

As iniciativas e ações apresentadas no item que trata o objetivo **“Ampliar receitas de serviços”** foram fundamentais para a obtenção das receitas alcançadas em 2024, conforme demonstrado acima.



Despesas

Abaixo, informação das despesas - comparativo orçado x realizado do ano de 2024:

No exercício de 2024, as despesas alcançaram R\$ 646.806.038 do orçamento previsto ou -0,96% menor do que o orçamento previsto para o exercício.

Composição das Receitas

Em R\$ 1,00

Grupo de Contas	2024		Variação	
	Orçado	Realizado	R\$	%
Despesas Correntes	558.628.791	541.884.149	-16.744.642	-3,00%
Pessoal e Encargos Sociais	326.555.639	311.763.635	-14.792.005	-4,53%
Ocupação e Utilidades	10.461.013	10.206.849	-254.164	-2,43%
Material de Consumo	68.094.079	57.261.189	-10.832.890	-15,91%
Transporte e Viagens	12.176.685	13.024.363	847.678	6,96%
Serviços de Terceiros	97.923.219	102.533.674	4.610.455	4,71%
Transferências Regulamentares	9.097.059	8.886.522	-210.536	-2,31%
Arrendamento Mercantil	1.528.901	2.034.893	505.992	33,10%
Outras Despesas Correntes	32.792.195	36.173.024	3.380.828	10,31%
Despesa de Capital	94.467.498	104.921.888	10.454.391	11,07%
Investimentos	76.905.720	88.273.523	11.367.803	14,78%
Inversões Financeiras	21.897	26.257	4.360	19,91%
Amortização	17.539.881	16.622.108	-917.773	-5,23%
Total	653.096.288	646.806.038	-6.290.251	-0,96%

Fonte: Sistema Benner

**Outras Despesas Correntes - Apoios Financeiros, Auxílio a Terceiros, Despesas Diversas, Impostos, Taxas e Contribuições, Despesas Financeiras, Material de Distribuição Gratuita e Convênios.*

Abaixo, comentários das variações mais relevantes entre orçamento e realizado:

Pessoal e Encargos Sociais: valor realizado abaixo do previsto em R\$ 14.792.005 (-4,53%), principalmente no negócio de Tecnologia e Inovação, parte revertido na contratação de serviços de terceiros.

Materiais: realizado abaixo do previsto em R\$ 10.832.890 (-15,91%), com destaque na conta material didático no negócio Educação e material de manutenção de bens móveis e imóveis no Tecnologia e Inovação, o valor a menor foi compensado em contas de despesas de capital.

Serviço de Terceiros: realizado acima do previsto em R\$ 4.610.455 (+4,71%), especialmente em serviços de manutenção de bens móveis e imóveis que atenderam as demandas de adequação e correções emergenciais na infraestrutura das instalações e aquisição de uso de software para atendimento às demandas dos negócios.

Investimentos: realizado acima do orçamento em R\$ 11.367.803 (+14,78%), sendo mais representativo na conta de bens móveis relativo aos projetos: Padronização de Laboratórios, Implantação do Pacote (Aplicação) do Programa SENAI + Digital, SENAI - Pomerode, Adequação e Modernização Tecnológica do SENAI/SC + TI + IST's, os itens serão adquiridos no ano de 2024.

Abaixo, análise das despesas dos últimos 3 anos:

O total de despesas realizadas no exercício 2024 foi de R\$ 646.806.038, sendo deste total, 48,20% referentes a despesas com pessoal e encargos e 15,85% com serviços de terceiros.

Na realização do último triênio, as despesas com Transporte e Viagens variaram 91,28%, referente para atender demandas dos negócios decorrentes das prospecções e atendimentos a clientes pós período de Pandemia Covid-19. Outros destaques, são as contas de material de consumo e serviço de terceiros, com aumento de 41,67% e 34,43% respectivamente, ocasionado pela revitalização das instalações e aumento das atividades dos negócios.

Evolução dos últimos três anos da execução orçamentária da despesa

ITENS	2022	2023	2024
Pessoal e Encargos Sociais	265.957.674	279.747.955	311.763.635
Ocupações e Utilidades	11.567.530	9.508.710	10.206.849
Material de Consumo	40.420.077	51.957.907	57.261.189
Transporte e Viagens	6.808.945	10.146.723	13.024.363
Material de Distribuição Gratuita	718.365	1.018.992	1.050.588
Serviços de Terceiros	76.274.215	90.417.459	102.533.674
Despesas Financeiras	16.077.022	17.175.369	15.332.987
Impostos, Taxas e Contribuições	1.697.051	1.755.070	2.652.996
Investimentos	66.944.954	70.712.556	88.273.523
Demais Despesas*	34.418.450	41.554.554	44.706.235
Total de Despesas	520.884.284	573.995.295	646.806.038

Fonte: Sistema Benner

* Despesas Diversas; Convênios; Transferências Regimentais; Auxílios a Terceiros; Arrendamento Mercantil; Apoio Financeiros; Inversões Financeiras e Amortizações.

Alocação Orçamentária - Finalidade dos Recursos

Abaixo, quadro demonstrativo das despesas por finalidade:

Despesas Por Finalidade	2022	2023	2024
Apoio	30.176.808	34.196.853	39.702.972
Gestão	13.757.317	13.599.648	12.371.834
Desenvolvimento Institucional	30.403.424	38.872.508	37.537.848
Educação	249.854.896	238.949.121	274.051.548
Suporte Ao Negócio	99.017.826	127.228.988	125.221.080
Tecnologia E Inovação	97.674.013	121.148.177	157.920.756
Total	520.884.284	573.995.295	646.806.038

Fonte: Sistema Benner

Considerando a distribuição de recursos por área de atuação, nota-se que em 2024, as despesas totais excederam os anos anteriores devido ao avanço das atividades. A decisão de alocar recursos de forma mais robusta em 2024 reflete uma abordagem proativa para estimular o crescimento e garantir a estabilidade, considerando o contexto proposto enfrentado nos anos anteriores, juntamente com o aumento da demanda por serviços atuais e novos, e investimentos realizados na manutenção e expansão das unidades de operação, em resposta às necessidades da indústria catarinense.

Endereço - site da Transparência e Prestação de Contas:

<https://transparencia.sc.senai.br/orcamento-e-ejecucao-orcamentaria/#execucao-orcamentaria>

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis do exercício de 2024 foram elaboradas com base nas práticas contábeis adotadas no Brasil, em observância às disposições contidas na Lei 4.320/64, Decreto – Lei nº 6.976/09 e Normas Brasileiras de Contabilidade – (NBC 16), assim como, as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBC TSP 11).

Demonstração contábil / notas explicativas
Balanco Patrimonial
Balanco Orçamentário
Balanco Financeiro
Demonstrações das Variações Patrimoniais
Demonstração dos Fluxos de Caixa
Demonstração de Resultado Abrangente
Demonstração da Mutaçao do Patrimônio Líquido
Notas Explicativas

Endereço para acesso

<http://transparencia.sc.senai.br/demonstracoes-contabeis>

CONCLUSÃO

Agradecemos por dedicar seu tempo à leitura do Relatório de Gestão 2024 do Departamento Regional SC. Convidamos você a explorar as demais documentações que integram o processo anual de prestação de contas da entidade, conforme estabelecido pela Instrução Normativa TCU 84/2020. Para mais detalhes, acesse o portal da transparência.

Endereço para acesso

<https://www.portaldaindustria.com.br/senai/canais/prestacao-de-contas-tcu/>



Anexos

RESULTADO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Foco de atuação	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta para o Exercício	Realizado no Exercício
Aumento da percepção de valor	1 Elevar a percepção de valor da sociedade e, em especial, da indústria sobre a contribuição do SENAI para o futuro do trabalho	1.1 Percentual de pessoas que avaliam (percepção) a instituição como "ótima" ou "boa" em sua contribuição para o trabalho do futuro	(Número de pessoas que avaliam a instituição como "ótima" ou "boa" em sua contribuição para o trabalho do futuro / Número total de pessoas pesquisadas)*100	81,0%	Indicador em processo de validação e apuração até o fechamento do relatório.
		1.2 Percentual de indústrias atendidas satisfeitas com o SENAI	(((Quantidade de empresas industriais atendidas no ano vigente satisfeitas com o SENAI) / (Quantidade de empresas industriais atendidas pelo SENAI no ano vigente))*100	90,0%	Indicador em processo de validação e apuração até o fechamento do relatório.
	2 Ser a referência da indústria em educação profissional e superior para o trabalho do futuro	2 Indústrias que atestam a contribuição do SENAI para o trabalho do futuro	Total de indústrias que considera o SENAI como a Instituição mais conhecida para educação profissional e superior / Total de indústrias pesquisadas	26,5%	Indicador em processo de validação e apuração até o fechamento do relatório.
	3 Contribuir para a modernização e o aumento da competitividade da indústria com tecnologia e inovação	3.1 - Número de projetos ativos de pesquisa aplicada	Σ (Número de projetos ativos nos Institutos SENAI de Inovação, considerando contratados, em execução e/ou concluídos no ano, com valor superior a R\$ 30 mil)	40	221
		3.2 - Número de serviços tecnológicos prestados	Σ (Número de serviços tecnológicos prestados à Indústria, considerando contratados, em execução ou concluídos no ano)	8.008	9.375
Destinação estratégica dos recursos	4 - Aumentar a aplicação de recursos na atividade fim	4- Percentual de recursos destinados às atividades-fim	(Despesa total das atividades-fim / Despesa total líquida)*100	85,9%	89,0%
	5- Ampliar receitas de serviços	5- Expansão das receitas de serviços e convênios	Σ (Receita de serviços e convênios no ano vigente) - Σ (Receita de serviços e convênios realizadas em 2020)	R\$ 46.466.309,71	R\$ 68.741.968,20
Ampliação do atendimento	6 Ampliar a oferta de Educação Profissional Técnica de nível médio, incluindo aprendizagem técnica	6 Expansão de matrículas em cursos técnicos	Quantidade de matrículas de cursos técnicos de nível médio no ano vigente	15.014	18.484
	7 Ampliar a oferta de programas customizados de formação continuada	7 Expansão de matrículas com programas customizados de formação continuada	[(Quantidade de matrículas com programas customizados de formação continuada no ano vigente) / (Total de matrículas com programas customizados de formação continuada no ano anterior) -1] *100	As metas 2025-2027 serão definidas em 2024.	Sem apuração

Foco de atuação	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta para o Exercício	Realizado no Exercício
Soluções de valor agregado	8 Ampliar o atendimento com pesquisa aplicada e serviços tecnológicos	8.1 Empresas industriais atendidas por projetos de P&D,I	Σ (Número de empresas industriais atendidas por meio de projetos de P&D,I pela rede de Institutos SENAI de Inovação, considerando contratados, em execução ou concluídos no ano)	28	59
		8.2 Empresas industriais atendidas por serviços tecnológicos	Σ (Número de empresas industriais atendidas por meio de serviços tecnológicos prestados, considerando contratados, em execução ou concluídos no ano)	2.195	2.807
	9 Acelerar a implantação de novas tecnologias educacionais	9 Índice de implantação de novas tecnologias educacionais	(Quantidade de tecnologias implantadas nas escolas dos DRs) / (Quantidade de tecnologias desenvolvidas pelo SENAI DN e disponibilizadas para implantação pelo SENAI DR em suas escolas)	50,0%	100%
	10 Promover a transformação digital na educação profissional	10 Escolas com o SENAI + Digital implantado	(Número de escolas com o SENAI + digital implantado / Número de escolas SENAI) *100	53,6%	60,0%
	11 Incorporar tendências industriais e do mundo do trabalho	11.1 Índice de alinhamento dos itinerários formativos	(Número de cursos técnicos dos itinerários formativos com matrícula / Total de cursos técnicos com matrícula)	99,5%	99,9%
		11.2 Institutos SENAI de Inovação elegíveis que aderiram ao mecanismo de desenvolvimento de competências	(Número de Institutos SENAI de Inovação que aderiram ao mecanismo de desenvolvimento de novas competências/ Total de Institutos SENAI de Inovação) *100	100,0%	100,0%
	12 Implantar modelo de educação superior inovador	12 Instituições de ensino superior do SENAI que implantaram o modelo de educação superior inovador	(Número de instituições de ensino superior/polos do SENAI que implantaram ao modelo de educação superior inovador / Total de instituições de ensino superior/polo do SENAI) *100	40,0%	100%
	13 Consolidar modelo de operação nacional em plataforma digital única	13 Serviços prestados por meio das plataformas do SENAI	Número de serviços contratados decorrentes das plataformas (matrículas + serviços STI) / Total de serviços contratados pelos DRs (matrículas + serviços STI) *100	5,0%	0,8%
	14 Implantar modelo de excelência em consultoria para aumento da produtividade	14 Aumento de produtividade das empresas atendidas por programas de produtividade industrial	[(Produtividade média das empresas atendidas logo após a conclusão do projeto - Produtividade média das empresas atendidas antes do projeto) / Produtividade média das empresas atendidas antes do projeto]	20,0%	38,5%

Foco de atuação	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta para o Exercício	Realizado no Exercício
Integridade sistêmica	15- Elevar a eficiência da gestão aos padrões sistêmicos pactuados	15- Percentual de aderência às metas relativas aos indicadores do programa de eficiência de gestão	$[(\Sigma \text{ do número de indicadores que alcançaram a meta de eficiência operacional, aplicáveis a cada DR}) / (\Sigma \text{ do número de indicadores aplicáveis a cada DR})] * 100$	80%	100%
	16- Fortalecer a transparência promovendo a divulgação de informações sobre a gestão	16 - Índice de conformidade as diretrizes institucionais de transparência do SENAI	$((\text{Quantidade de itens atendidos do conjunto de compromissos pactuados para o exercício} + \text{Quantidade de itens publicados conforme periodicidade estabelecida}) / (\text{Total de itens atendidos do conjunto de compromissos pactuados para o exercício} + \text{Total de itens previstos para publicação conforme periodicidade estabelecida})) * 100$	100%	99,46%
Desenvolvimento de Competências	17- Desenvolver e gerir competências essenciais ao negócio	17 - Média de horas de capacitação por colaborador concluídas nas ações de educação corporativa (Unindústria)	(Número de horas de capacitação realizadas pelos empregados / Total de empregados do DR)	40	47,5
	18- Atualizar a infraestrutura de tecnologias digitais para a prestação de serviços	18 - Índice de maturidade em tecnologias digitais do Departamento Regional	Nível de maturidade em tecnologias digitais do Regional	As metas 2025-2027 serão definidas em 2024.	Sem apuração

Fonte: Plano Estratégico Sistêmico 2022-2027

PROGRAMA DE EFICIÊNCIA DA GESTÃO

Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta para o Exercício	Realizado no Exercício
Custo hora-aluno: Formação Inicial e Continuada (FIC) Presencial + Cursos Técnicos (TEC) Presencial	$[(\text{Despesas correntes de negócio FIC e TEC presencial} + \text{Despesas correntes de gestão e apoio proporcionais}) / (\text{Total de hora-aluno em FIC e TEC presencial})]$	R\$ 13,88	R\$ 12,11
Custo hora-aluno: Formação Inicial e Continuada (FIC) Semipresencial/EaD + Cursos Técnicos (TEC) Semipresencial/EaD	$[(\text{Despesas correntes de negócio FIC e TEC semipresencial/EAD} + \text{Despesas correntes de gestão e apoio proporcionais}) / (\text{Total de hora-aluno em FIC e TEC semipresencial/EAD})]$	R\$ 10,26	R\$ 8,50
Percentual de recursos destinados às atividades-fim	$[(\text{Despesa total das atividades-fim} / \text{Despesa total líquida})] * 100$	85,9%	89,0%
Impacto da folha de pessoal no orçamento	$[(\text{Desp. de Pessoal e Encargos}) / (\text{Rec. de Contr. Comp.} + \text{Aux. Mín. e Esp.} + \text{Rec. de Serviços e de Convênios} + \text{Rec. Industriais})] * 100$	58,3%	56,7%
Sustentabilidade operacional em Serviços de Tecnologia e Inovação	$[(\text{Rec. de Serv. e Conv. em STI} + \text{Rec. de Projetos Estratégicos em STI}) / (\text{Desp. Correntes Diretas STI} + \text{Desp. Correntes de Suporte ao Neg. proporcional})] * 100$	71,2%	80,9%
% da Receita de STI sobre a receita de contribuição compulsória	$(\text{Receita Total de Serviços e Convênios} + \text{Receitas de Projetos Estratégicos em STI}) / \text{Receita Total de Contribuição Compulsória} \times 100$	40,0%	54,7%
% de Conclusão nos Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) presencial	$(\text{Quantidade de matrículas com status de conclusão nos cursos em FIC presencial} / \text{Quantidade de matrículas total nos cursos em FIC presencial das turmas finalizadas}) * 100$	83,9%	85,5%
% de Conclusão nos Cursos Técnicos (TEC) presencial	$(\text{Quantidade de matrículas com status de conclusão nos cursos TEC presencial} / \text{Quantidade de matrículas total nos cursos em TEC presencial das turmas finalizadas}) * 100$	52,0%	57,1%
% de Conclusão nos Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) Semipresencial e EAD	$(\text{Quantidade de matrículas com status de conclusão nos cursos em FIC semipresencial e EAD} / \text{Quantidade de matrículas total nos cursos em FIC semipresencial e EAD das turmas finalizadas}) * 100$	85,1%	94,2%
% de Conclusão nos Cursos Técnicos (TEC) Semipresencial e EAD	$(\text{Quantidade de matrículas com status de conclusão nos cursos em TEC semipresencial e EAD} / \text{Quantidade de matrículas total nos cursos em TEC semipresencial e EAD das turmas finalizadas}) * 100$	48,2%	48,9%
Aumento da produtividade nas empresas atendidas por programas de produtividade industrial	$[(\text{Produtividade média das empresas atendidas logo após a conclusão do projeto} - \text{Produtividade média das empresas atendidas antes do projeto}) / \text{Produtividade média das empresas atendidas antes do projeto}]$	20%	38,5%
IDAP – Desempenho da Avaliação Profissional	$defi = [(2 * ABi) + (1 * Bi) + (0,5 * Adi) + (0 * Avi)] / 100$ $IDAP = \{[(1 - defOb/2) + (1 - defPr/2)] * 10\} / 2$	7,2	8,1
Empregabilidade para egressos de cursos técnicos	$[(\text{Número de egressos dos cursos técnicos trabalhando de forma remunerada em até t+1}) / (\text{Total de egressos dos cursos técnicos trabalhando} + \text{Total de egressos dos cursos técnicos que procuraram trabalho em t})] * 100$	75,0%	94,5%
Indicador de aderência à demanda da indústria	$[(\text{nº de empresas que consideram as demandas por formação profissional atendidas pelo SENAI}) / (\text{nº de empresas pesquisadas})]$	82,70%	Sem apuração

Lista de Siglas

ABIPE - Associação Brasileira de Intercâmbio Profissional Estudantil

AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNI - Confederação Nacional da Indústria

DINAC - Direção Nacional de Aeronáutica Civil

DN - Departamento Nacional

DR - Departamento Regional

EaD - Ensino à Distância

EJA - Educação Jovens e Adultos

FIC- Formação Inicial Continuada

FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

IA – Inteligência Artificial

ISI – Instituto SENAI de Inovação

IST – Instituto SENAI de Tecnologia

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MEC - Ministério da Educação

PEG - Programa de Eficiência da Gestão

PPR - Programa de Participação nos Resultados

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI - Serviço Social da Indústria

SGN - Sistema de Gestão do Negócio

TEC - Curso Técnico

TCU – Tribunal de Contas da União

UniSENAI - Universidade SENAI

Colaboradores

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Mario Cezar de Aguiar
Presidente

CONSELHO REGIONAL – SENAI-SC

Mario Cezar de Aguiar

GERÊNCIA EXECUTIVA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Vivian Doemer - Gerente Executivo

GERÊNCIA EXECUTIVA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Elmar Meurer - Gerente Executivo

GERÊNCIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Sandro Volpato - Gerente

GERÊNCIA DE AUDITORIA

Fernando Pisani Linhares - Gerente Executivo

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA

Fabrizio Pereira - Diretor Regional

GERÊNCIA EXECUTIVA DE EDUCAÇÃO

Adriana Paula Cassol - Gerente Executivo

GERÊNCIA EXECUTIVA COMERCIAL E MARKETING

Lucio Sanzi Aquino - Gerente Executivo

GERÊNCIA DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Maurício Capra Pauletti - Gerente Executivo

GERÊNCIA EXECUTIVA DE NEGÓCIOS DIGITAIS

Tiago Torres Manchini - Gerente Executivo

DIRETORIA DE INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

José Eduardo Azevedo Fiates - Diretor Executivo

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO E NEGÓCIOS

Alfredo Piotrovski - Diretor Executivo

GERÊNCIA EXECUTIVA DE CONTROLADORIA

Rogério Yoshizato - Gerente Executivo

GERÊNCIA EXECUTIVA DE DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO

João Roberto Lorenzetti - Gerente Executivo

GERÊNCIA EXECUTIVA DE GESTÃO DE PESSOAS

Juliana Cristina Schwaab - Gerente Executivo

GERÊNCIA EXECUTIVA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Expedito Pinto de Paula Junior - Gerente Executivo

DIRETORIA INSTITUCIONAL E JURÍDICA

Carlos José Kurtz - Diretor Executivo

GERÊNCIA EXECUTIVA JURÍDICA

André Luiz de Carvalho Cordeiro - Gerente Executivo

GERÊNCIA DE COMPLIANCE

André Luiz de Carvalho Cordeiro - Gerente Executivo

EQUIPE TÉCNICA DA PRESTAÇÃO DE CONTAS 2024

Alanucia Josefina Cassol
Allesse Carvalho Rodrigues
Bianca Kirchner
Camila Vanin Vardanega
Cleunisse Rauen De Luca Canto
Debora Gonçalves Pereira
Denis Teixeira Mafra
Elida Hack Ruivo
Fabio Amboni
Fabio de Oliveira Tavares
Jairo Melo de Oliveira
Karla Brehm Wolfgramm
Marina Flores Santini
Romulo Thales Azevedo
Vivian Doemer

DIAGRAMAÇÃO

Jaison Henicka
Matheus Garcia de Jesus

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Elida Hack Ruivo

FICHA CATALOGRÁFICA

Luciana Effting Takiuchi - CRB 14-937

 sc.senai.br

 [/senaisc](https://www.facebook.com/senaisc)

 [@senai.sc](https://www.instagram.com/senai.sc)

 [@SENAISC](https://twitter.com/SENAISC)

 [/senaiconhecimento](https://www.youtube.com/senaiconhecimento)

 [senai-sc](https://www.linkedin.com/senai-sc)

SENAI
PELO FUTURO DO TRABALHO