

Estratégia



|| **SESI** || || **SENAI** || || **IEL** ||

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO
2018-2022

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO
2018 -2022
SESI- Serviço Social da Indústria
SENAI -Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
IEL - Instituto Euvaldo Lodi
Departamento Regional de Rondônia

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	4
2.	METODOLOGIA	6
2.1	Responsabilidades	6
2.2	Processo de Posicionamento	6
2.3	Análise do Ambiente	6
2.4	Definição do Negócio	8
2.5	Revisão das Diretrizes Organizacionais	9
2.6	Alinhamento Institucional	9
3.	HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES	10
3.1	SESI	10
3.2	SENAI	11
3.3	IEL.....	12
4.	DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA	13
4.1	Estrutura de Governança.....	13
4.2	Formulação e Implantação da Estratégia	14
4.3	Comunicação da Estratégia.....	16
4.4	Mapa Estratégico 2018-2022	17
4.5	Objetivos Estratégicos e Indicadores	20
	ANEXOS	52

1. INTRODUÇÃO

O processo de formulação do Planejamento Estratégico combinou diversas técnicas e ferramentas, para explicitar as dinâmicas econômicas e sociais que influenciam fortemente a ação do SESI, SENAI e IEL e, ainda, apurar a visão das lideranças e dos especialistas do Sistema Indústria e do Departamento Regional de Rondônia acerca das prioridades institucionais, Posicionamentos Estratégicos e rumos para os próximos anos.

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

O levantamento das visões das lideranças e dos especialistas do SESI, SENAI e IEL foi realizado por meio da consideração dos elementos constantes do Planejamento Estratégico Integrado (SESI-SENAI-IEL 2015-2022, 2016), e ainda, da constituição de grupos regionais (Norte, Sul e Centro Oeste), que discutiram, a partir dos referenciais nacionais, as rotas estratégicas setoriais que a Entidade deverá assumir nos próximos anos e as ações necessárias para a satisfação desse propósito, culminando com a construção do Mapa Estratégico Integrado entre as três casas.

De fato, a visão que orientou a realização de processo de Planejamento simultâneo é a necessidade de favorecer a ação de instituições que, apesar de autônomas, operam com propósitos comuns, ou seja, o de oferecer respostas pertinentes, de qualidade e de abrangência, nos campos da promoção social e do desenvolvimento do capital humano.

Aplica-se, portanto, a todas as áreas e unidades de negócio do SESI, IEL e SENAI-RO. A responsabilidade por estabelecer o monitoramento e análise crítica e melhorar continuamente o assunto contido neste documento é do comitê de Gestão Estratégica, cabendo à mesma controlar se os procedimentos e atividades descritos estão sendo cumpridos pelos colaboradores das instituições.

TERMOS E DEFINIÇÕES RELEVANTES

Termos	Definições
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Processo pelo qual o SESI, IEL e SENAI-RO estabelecem, comunicam e acompanham as suas diretrizes estratégicas.
PLANO ESTRATÉGICO	Documento corporativo elaborado para um período de cinco (5) anos, sendo composto pelas diretrizes estratégicas, incluindo mapa Estratégico, objetivos, metas, indicadores e Planos de ação ou Projetos Estratégicos. O Plano Estratégico deve ser considerado como um instrumento de gestão para orientação da tomada de decisão.
DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS	Conjunto formado pela visão, missão, valores e objetivos Estratégicos integrados do SESI, IEL e do SENAI-RO.
RISCO	Efeito da incerteza nos objetivos (ISO 31000:2009, 2017)
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Desafios a serem realizados no longo prazo e que representam a estratégia da organização, ou seja, o caminho escolhido para o alcance da visão.
BSC (BALANCED SCORECARD)	Ferramenta de gestão que tem como objetivo auxiliar a mensuração do progresso da organização rumo ao alcance dos objetivos Estratégicos, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas, Planos de ação e/ou Projetos. (KAPLAN et al., 1997)
MAPA ESTRATÉGICO	Representação gráfica que explicita a relação de causa e efeito existente entre os objetivos Estratégicos, distribuídos em perspectivas: Financeiro; Clientes; Processos Internos; Aprendizagem e Crescimento
PLANOS DE AÇÃO	Conjunto de ações a serem realizadas para o alcance das metas relacionadas aos objetivos Estratégicos.
MATRIZ SWOT	SWOT é a sigla dos termos ingleses <i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças). Análise SWOT é um importante instrumento utilizado para Planejamento Estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.
VALORES	Ideias fundamentais em torno dos quais se constrói a organização. Os valores exercem função de balizamento para o processo decisório e comportamentos no IEL, SESI e SENAI-RO.
MISSÃO	É razão de existir do IEL, SESI e do SENAI-RO. Compreende as necessidades sociais a que as casas atendem e seus focos fundamentais de atividades.
VISÃO	Imagem projetada e quantificada para o futuro, compartilhada e apoiada por todos os colaboradores. Devem traduzir o que se visualiza para o IEL, SESI e SENAI-RO no futuro.
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Interpretação das necessidades para o alcance dos objetivos

Quadro 1: Termos e definições relevantes para o Posicionamento Estratégico

2. METODOLOGIA

2.1 Responsabilidades

A responsabilidade pela elaboração e revisão do Posicionamento Estratégico do SESI, SENAI, IEL é da Diretoria de Serviços Compartilhados e Diretoria Técnica, sua aprovação da Diretoria Regional e Superintendencia, a operacionalização é responsabilidade da área de Planejamento.

2.2 Processo de Posicionamento

O processo de Posicionamento Estratégico está estabelecido conforme Mapa Estratégico. Este será elaborado de acordo com as demandas do Departamento Regional e Nacional e revisado/revalidado periodicamente, conforme cronograma contemplando os seguintes itens:

- Negócio,
- Missão,
- Visão,
- Valores,
- SWOT,
- Objetivos Estratégicos,
- Fatores Críticos de Sucesso,
- Mapa Estratégico,
- Matriz de Riscos Corporativos
- Matriz de Indicadores e rampas,
- Planos de ação e Rotas Setoriais

2.3 Análise do Ambiente

O SESI, IEL e o SENAI-RO elaboram seu Planejamento Estratégico Integrado periodicamente, instrumento que passou por diversos refinamentos, destacando a adoção da metodologia BSC - *Balanced Scorecard* (KAPLAN et al., 1997), que visa a formulação, desdobramento, implementação da estratégia e monitoramento de indicadores.

O processo de Planejamento é realizado de duas formas:

Longo Prazo, que contempla análises e projeções para um período de quatro anos anos. Neste Plano Estratégico, de 2018 a 2022.

Curto Prazo, que contempla análises de insumos internos e externos, com tempo inferior a quatro anos, possibilitando o redirecionamento do Plano de longo prazo, quando pertinente.

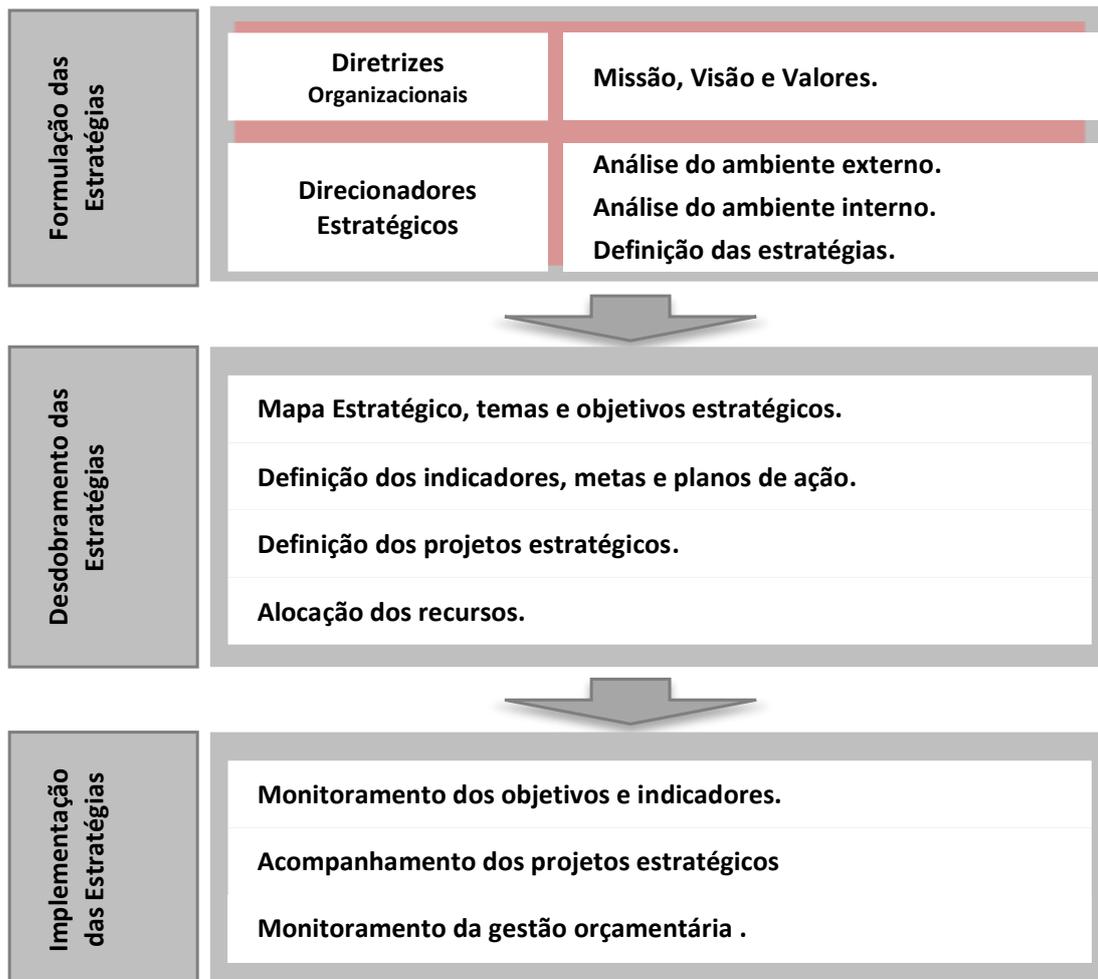


Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico do SESI, IEL e SENAI-RO

As análises de ambiente interno e externo do SESI, SENAI e IEL é complementada por informações nacionais, contidas em documentos como o Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022, e informações sobre Rondônia, uma vez que muitos fatores internos são aplicáveis apenas para entidades regionais. Desta forma, o SESI, SENAI e IEL também realizaram estudos de variáveis internas, buscando direcionamentos contidos dos Planos de Ação e Rotas Estratégicas Setoriais, utilizados nas Reuniões de Análise Crítica.

Dessa formulação, executou-se a análise SWOT, conforme figura abaixo, através da contribuição colaborativa dos executivos e técnicos do SESI, SENAI e IEL, e também referendada por todos os colaboradores em reuniões específicas, nas UOP's.

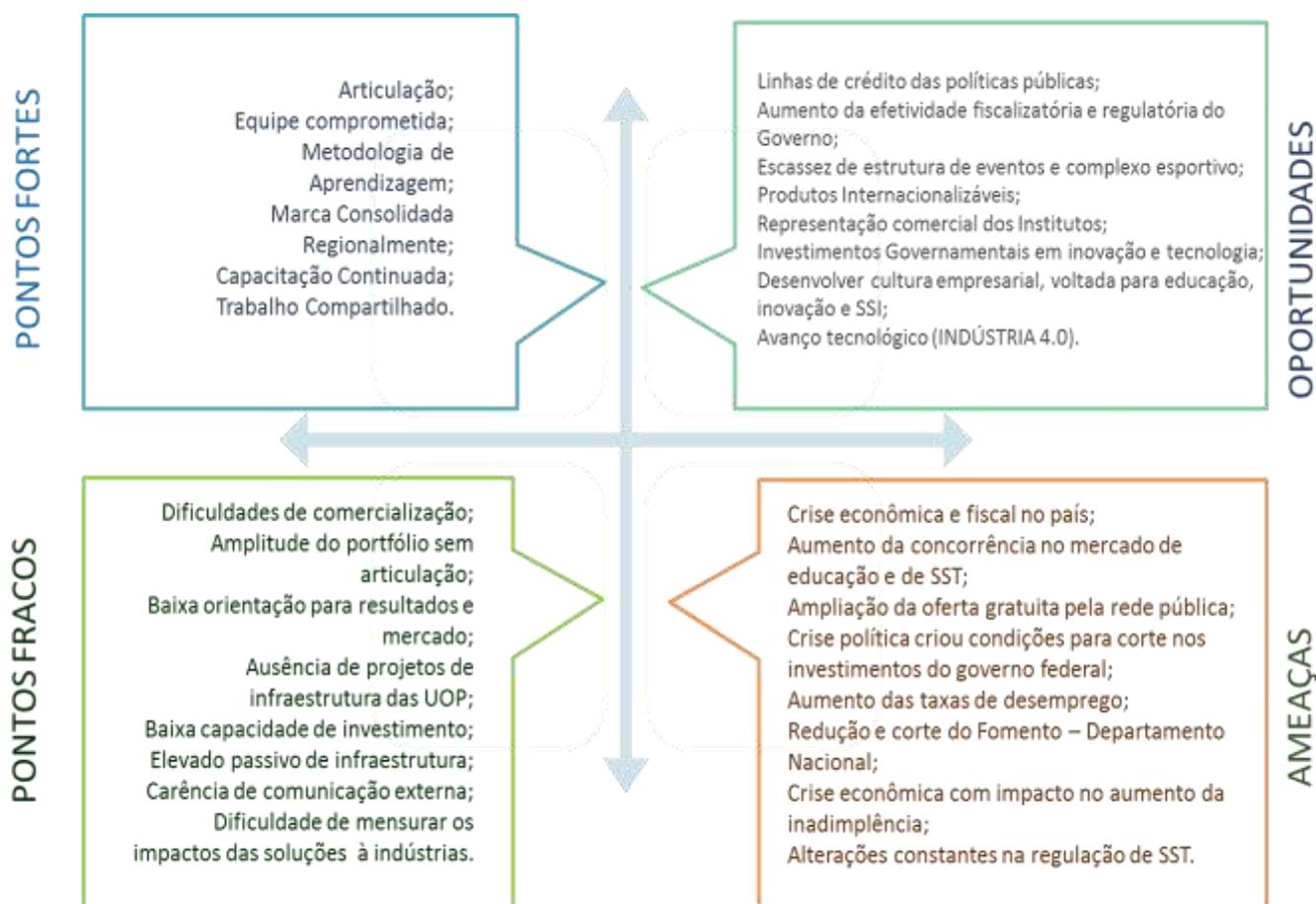


Figura 2 – Matriz SWOT (realizada em 2017)

2.4 Definição do Negócio

A partir da análise de cenários e construção da matriz SWOT, constatou-se que o negócio SESI, SENAI e IEL é formado por serviços de educação básica, profissional, corporativa e tecnológica, serviços de segurança e saúde do trabalho, promoção da saúde dos trabalhadores, serviços de consultoria em tecnologia de gestão, produção e inovação empresarial, além disso integra o portfólio os ensaios laboratoriais, estágios e programas de trainee (novos talentos).

2.5 Revisão das Diretrizes Organizacionais

A análise conforme demanda da Missão, Visão e Valores da organização é realizada pela Diretoria Técnica do SESI, IEL e SENAI-RO, com base na análise do negócio e do modelo de negócio, de forma integrada, com periodicidade anual.

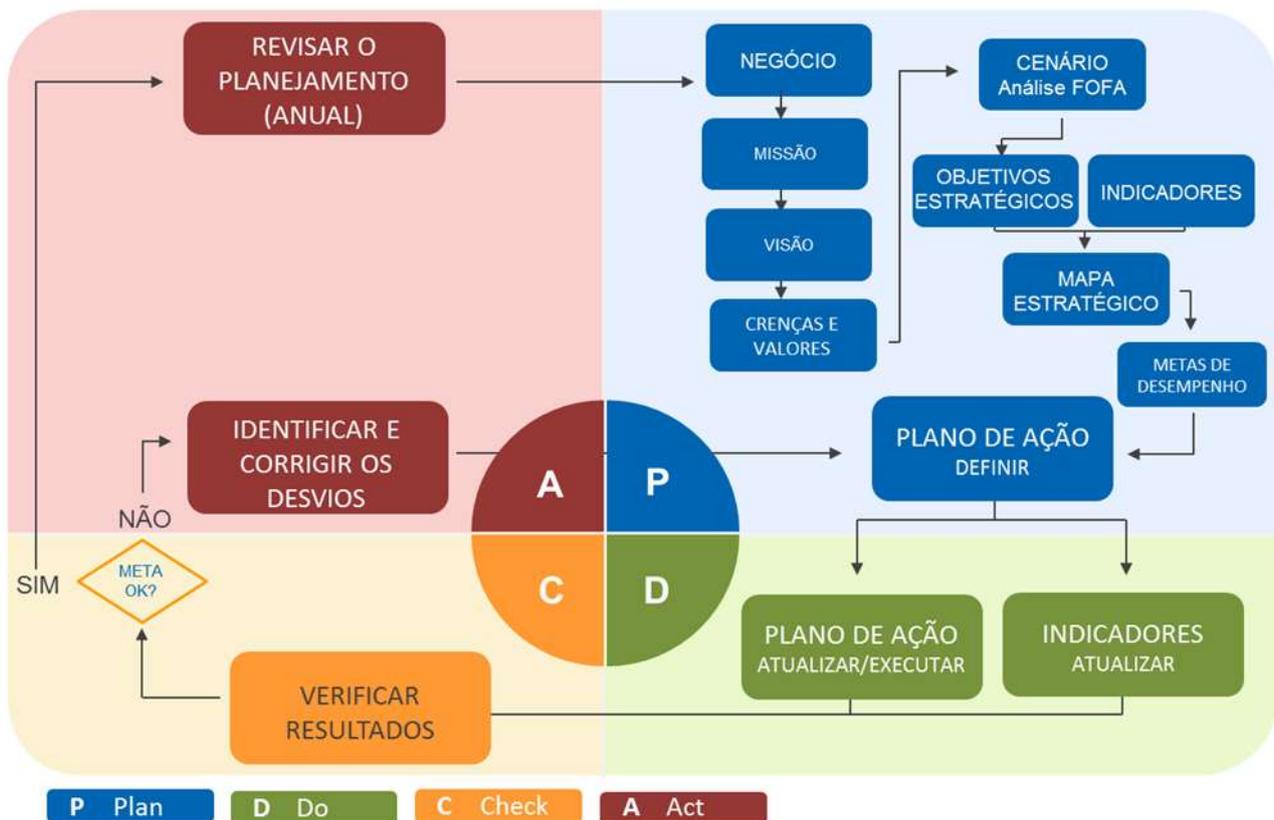


Figura 2 - Processo de Revisão/Validação do Planejamento Estratégico do SESI/SENAI/IEL/DR/RO

2.6 Alinhamento Institucional

Este Posicionamento Estratégico Integrado foi elaborado de forma alinhada com as diretrizes definidas pelo Sistema Indústria e pelo Departamento Nacional do SESI, SENAI e IEL.

Dessa forma, através de reuniões de formulação em que todas as regiões foram convocadas a participar e expressar seus anseios, foi referendado pelo Comitê de Estratégia que a Missão, Visão e Valores das entidades SESI, SENAI e IEL-RO são as seguintes:



Figura 3 – Missão, Visão e Valores

3. HISTÓRICO DAS ORGANIZAÇÕES

3.1 Sesi

O Núcleo Regional do Sesi em Rondônia foi implantado em Porto Velho, em 20 de outubro de 1972, com apoio dos Departamentos Regionais do Acre e do Pará, a partir da comitiva, que chegou a localidade, presidida pelo empresário João de Mendonça Furtado, presidente da Federação das Indústrias do Estado do Amazonas.

O Núcleo, vinculado ao Sesi Amazonas, nasceu com intuito de oferecer a região Amazônica infraestrutura sócio econômica de apoio à construção da rodovia Transamazônica. Época em que a indústria no estado era incipiente e as atividades produtivas estavam voltadas, principalmente, para o extrativismo mineral e vegetal.

As atividades tiveram início em 1973, por meio do Setor Educacional, com Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (MOBRAL). Ao mesmo tempo foram desenvolvidas ações de Orientação e Promoção Familiar, com cursos de Educação Alimentar, Formação Doméstica e Artesanato.

Na área de Saúde os atendimentos Odontológicos já eram oferecidos aos alunos do SESI, trabalhadores das indústrias e seus dependentes. Em 1979, o SESI implantou o atendimento médico. O setor de lazer iniciou os trabalhos em 1974, com a realização da Olimpíada Operária, em comemoração ao Dia do Trabalhador (1º de maio 1974) e na oportunidade um grupo teatral, formado por alunos do SESI, realizaram diversas apresentações.

Acompanhando o desenvolvimento da indústria de transformação em Rondônia, foi criado em janeiro de 1987, o Conselho Regional e o Departamento Regional, para oferecer total assistência social ao industriário. Desde então, o SESI Rondônia passou por várias transformações e muitas de suas ações ascenderam. Atualmente, a instituição mantém centros de atividades (CATs) nos municípios de Porto Velho, Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Pimenta Bueno, Rolim de Moura e Vilhena.

3.2 SENAI

A primeira unidade do SENAI-RO foi instalada em Porto Velho na segunda metade da década de 50. Nessa época, o sistema indústria já marcava presença em outros estados brasileiros e estava em busca de expansão.

Desde que iniciou as suas atividades, o SENAI Rondônia manteve o compromisso de formar profissionais bem preparados e adequados às exigências do mercado de trabalho. Nos últimos anos, a instituição tem contribuído com o desenvolvimento da Indústria Rondoniense de forma significativa.

O SENAI de Rondônia é um importante polo nacional de geração da Educação Profissional, possui flexibilidade de sua estrutura, conta com um sistema de atendimento móvel e inúmeros programas desenvolvidos a distância e compõem o maior complexo de educação profissional da América Latina.

Em 9 de Julho de 1958 na cidade do Rio de Janeiro/RJ no livro nº 887 folhas nº 17v a Rede Ferroviária Federal S.A e o Serviço Nacional de Aprendizagem – SENAI, assinaram a escritura de comodato, que ora foi publicado no Diário Oficial nº 224 Secção I de 30 de setembro de 1957, aprovado pelo Decreto nº 42.381 de 30/09/1957, que neste ato foi representando o SENAI o Sr. Lídio Lumardi, Presidente do Conselho Nacional do SENAI e Dr. Joaquim Faria Goes Filho, Diretor do Departamento Nacional do SENAI.

Após a conquista do terreno medindo 1200M² foi dada o período de construção da 1ª Escola do SENAI, que foi homenageada com o nome do pioneiro e desbravador do Hoje Estado de Rondônia Escola Marechal Rondon, sendo sua fundação em 29 de agosto de 1960.

1960 - Construção da escola Marechal Rondon

1961 - Implantação dos primeiros cursos de aprendizagem em PVH e Guaraná-mirim

1963 - A escola passou a integrar DR Amazonas com denominação de CFP-MARECHAL RONDON
1967 - Início do curso de mecânica de automóvel no CFP-MARECHAL RONDON
1972 - Início aos cursos de ofício tradicionais no CFP-MARECHAL RONDON
1974 - Foram reequipadas as oficinas de mecânicas de auto, mecânica de carpintaria e marcenaria
1980 - Foram Início dos cursos técnicos na Segurança do trabalho no Marechal Rondon
1982 - Foram Início dos cursos na área da construção civil
1987 - Criação da FIERO – Federação das Indústrias do Estado de Rondônia
1988 a 2014 - Criação das escolas SENAI Bonifácio Almodóvar e Escola SENAI de Cacoal e Escola SENAI de Ji-Paraná , CEET- centro de excelência em Educação e tecnologia José Fernandes de Moura; Centro Tecnológico de Mecatrônica SENAI PROF. Dr. Volkmar Schuler; Centro de Excelência em Educação E Tecnologia CEET- Sebastião Camargo
2015 - Construção das novas Escolas do SENAI: Jaru, Pimenta Bueno e Rolim de Moura, além da construção da nova escola de Cacoal
2017 – SENAI une forças com SESI e IEL e integra todos processos de gestão com o Diretor Valério Duarte.

3.3 IEL

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL), foi criado em 1969 e faz parte do Sistema Indústria, junto com a CNI, SENAI, SESI e FIERO. O IEL está presente em toda a trajetória do desenvolvimento profissional. Sua finalidade é preparar as empresas brasileiras para um ambiente de alta competitividade, desenvolvendo soluções desde o estágio até a educação executiva e empresarial, desenvolvimento de carreiras, gestão corporativa, promovendo a cultura e gestão da inovação, interação entre a academia e a indústria, além de ações articuladas com o SENAI e SESI.

As áreas de atuação incluem estudantes de nível médio, superior e cursos técnicos: o Programa IEL de Estágio objetiva intermediar a aproximação de estudantes de universidades, de cursos técnicos e estudantes do ensino médio no mercado de trabalho, por meio de seleção realizada com critérios inovadores que permitam associar competências e habilidades às oportunidades oferecidas pelo mercado. Só em 2017, a instituição administrou mais de 641 termos de estágio em Rondônia. O IEL realiza com os estagiários um projeto de nivelamento de competências. Também articula com graduandos, graduados e mestres, através do programa INOVA Talentos, uma parceria do IEL com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que disponibiliza bolsas para execução de projetos inovadores em empresas e institutos privados de PD&I. Além disso, proporciona qualificação e vivência empresarial para atuação profissional no mercado.

Para executivos, o IEL capacita executivos em temas relacionados à competitividade, inovação (cultura e gestão), carreira e sucessão empresarial, através de programas com objetivo de desenvolver profissionais com competência de liderança e gestão os quais atendam aos desafios empresariais.

4. DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

4.1 Estrutura de Governança

Em todas as etapas do processo de formulação do Posicionamento Estratégico, levou-se em consideração a estrutura de governança como um fator relevante do sistema integrado, que viabiliza a observância dos valores organizacionais. Essa estrutura pode ser visualizada na figura abaixo:

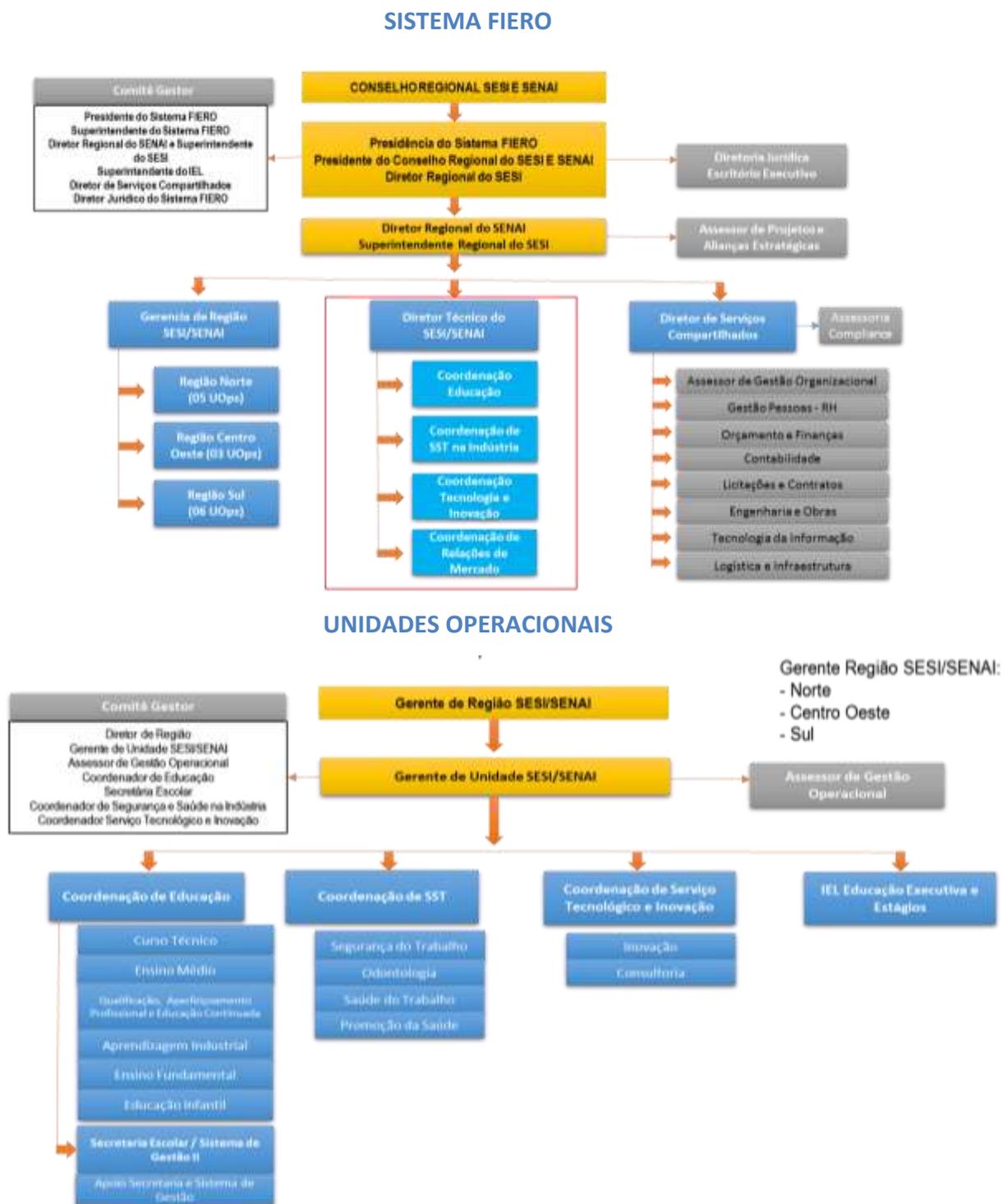


Figura 4: Estrutura Organizacional do sistema FIERO e UOP's

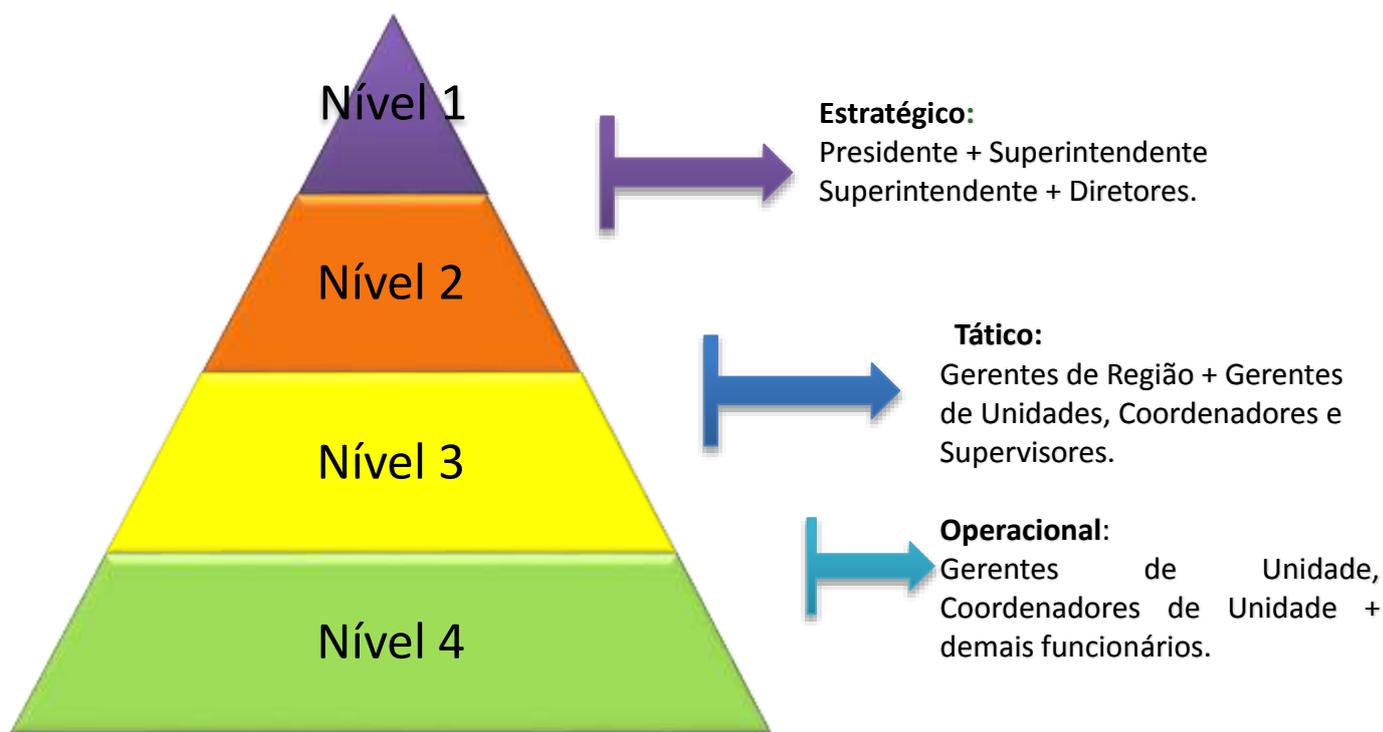
4.2 Formulação e Implantação da Estratégia

A etapa de formulação e implementação das estratégias compreende a realização das seguintes atividades:

- **Definição dos Objetivos Estratégicos:** A definição dos Objetivos Estratégicos é realizada com base nas análises do negócio, das diretrizes organizacionais, do ambiente e das necessidades e expectativas das partes interessadas, por meio das perspectivas trabalhadas na metodologia BSC (KAPLAN et al., 1997), referendada com os Diretores, Gerentes e Coordenadores e apoio do Comitê de Gestão Estratégica.
- **Definição Planos de Ação e Indicadores:** As definições dos Planos de Ação e os Indicadores são realizados com base nos Fatores Críticos de Sucesso, que seguem as orientações previstas nos Objetivos Estratégicos validados. São desenvolvidos critérios quantificáveis, para que esses objetivos possam ser monitorados e analisados.
- **Definição de Projetos Estratégicos Estruturantes:** Os Projetos Estratégicos Estruturantes são selecionados pela Diretoria Regional e Diretoria Técnica e alinhados à missão, aos objetivos Estratégicos e aos Fatores Críticos de Sucesso, que contribuem para o alcance das metas estratégicas do Sesi, Iel e Senai-RO. A definição de recursos necessários de cada projeto é assegurado pela Previsão Orçamentária e analisado e monitorado pelo Escritório de Projetos.
- **Desenvolvimento de Rotas Estratégicas Setoriais:** As Unidades Operacionais, com base nos Direcionadores Estratégicos Nacionais e Regionais, desenvolvem seus Planos de Ação vinculados aos Fatores Críticos de Sucesso, considerando a capacidade instalada, séries históricas e demandas previstas, detalhando as ações necessárias, recursos humanos e financeiros para o alcance dos objetivos propostos e competências relacionadas, consoante com as Rotas Estratégicas Setoriais desenvolvidas. Após a elaboração, as Unidades de Negócio encaminham seus Planos de Ação para a Supervisão de Planejamento e Orçamento, que faz a análise das informações, consolida os Planos por área e encaminha para a aprovação da Diretoria Técnica. Esta prática contribui para o alinhamento da organização no que diz respeito ao Plano Estratégico, Tático e Operacional.
- **Previsão Orçamentária:** O Sesi, Iel e Senai-RO asseguram recursos para implementação dos principais Projetos Estratégicos com a elaboração do Planejamento Orçamentário. Essa prática alinha o Planejamento Estratégico e colabora com os gestores das áreas da organização e motiva o comprometimento dos gestores para o alcance das metas. O Planejamento Orçamentário é

controlado mediante monitoramento mensal do orçamento e orientações de prazos estabelecidos pelas entidades nacionais do Sistema Indústria. A organização tem como fonte de recursos para assegurar a implementação dos Projetos Estratégicos, vinculados aos Planos de Ação: contribuição compulsória, repasses de recursos do Departamento Nacional mediante linhas de fomento, receita de serviços, receitas financeiras e recursos mediante convênios.

- **Planos de Ação:** O SESI, SENAI, IEL-RO definem seus indicadores integrados, metas e Planos de Ação que possibilitam a visualização ampla da estratégia, permitindo que a organização se projete, planeje e mensure suas ações de longo, médio e curto prazo. Os indicadores utilizados são os estratégicos, táticos e operacionais. Esta definição baseia-se no desdobramento dos indicadores, metas e Planos de Ação do SESI, IEL e SENAI-DN, tendo como metodologia a composição de grupos de trabalho que objetivam estudar o Posicionamento Estratégico do Departamento Nacional e priorizar as estratégias específicas para o SESI, SENAI, IEL-RO para o alcance das rampas previstas no Planejamento Estratégico Integrado (2015-2022). Não obstante, as casas poderão analisar indicadores próprios, que viabilizem mensurações necessárias, em âmbito regional.



- **Gerenciamento de Riscos Corporativos:** O SESI, IEL e SENAI-RO estabelecem a metodologia de Gerenciamento de Riscos Corporativos baseado na norma ISO 31000/31010. Sua Política e Planos de Comunicação, Tratamento e Riscos vinculados encontram-se como ANEXO 1 a esse documento.

4.3 Comunicação da Estratégia

As Estratégias, Metas e Planos de Ação são comunicados durante as Reuniões de Análises Críticas (RAC`s), sendo posteriormente repassados pelos gestores aos demais membros da força de trabalho, por meio das reuniões gerenciais. O ambiente externo também é impactado por meios de canais de comunicação periódicos, onde estabelece-se o conhecimento do Planejamento Estratégico das casas, a seguir:

PARTE INTERESSADA		MEIO DE COMUNIC.	INÍCIO	FREQ.	RESP.	MISSÃO, VISÃO E VALORES	MAPA ESTRATÉGICO E RISCOS	INDIC. E METAS	PROJETOS
Ambiente interno	SESI, SENAI e IEL/DN	Plano de Ação SESI/SENAI-Rondônia	2018	Anual	Diretoria Técnica Compartilhados	✓	✓	✓	✓
	SESI, SENAI e IEL/UOP's	Plano de Ação SESI/SENAI-Rondônia	2018	Anual	Diretoria Técnica	✓	✓	✓	✓
	Conselho Regional	Apresentação (Informes gerais) SESI/SENAI	2018	Mensal	Diretoria Técnica		✓	✓	✓
	Força de Trabalho	Workshop de Comunicação	2018	Anual	Diretoria de Serviços Compartilhados	✓	✓	✓	✓
		Gestão a Vista, Painéis Executivos e e-mail marketing	2018	Mensal	Supervisão de Planejamento e Orçamento	✓	✓	✓	✓
		Reuniões com colaboradores Conexão direta	2018	Semestral	Diretoria Técnica	✓	✓	✓	✓
		RAC- Reunião de Análise Crítica/	2018	Mensal	Diretoria de Serviços Compartilhados Diretoria Técnica	✓	✓	✓	✓
Ambiente externo	Sociedade	Portal Corporativo	2018	Trimestral	Compliance	✓	✓		
	Indústria	Reuniões com empresários Rondônia + Indústria	2018	Semestral	Diretoria de Serviços Compartilhados Diretoria Técnica	✓	✓		
	Governo	Relatório de Gestão	2018	Anual	Diretoria de Serviços Compartilhados Diretoria Técnica	✓	✓	✓	✓

Figura 3: Principais meios de comunicação utilizados

Essas informações deverão constar e servir de norteadoras estratégicas no Plano de Comunicação das casas.

4.4 Mapa Estratégico 2018-2022

O Mapa Estratégico Integrado foi desenvolvido a partir das perspectivas presentes no Balanced Scorecard (KAPLAN et al., 1997). O BSC é um sistema de gestão com estrutura formada por quatro perspectivas organizacionais, distintas e balanceadas entre si, a saber:

- **Clientes:** permite a identificação de necessidades das pessoas que buscam o serviço do SESI/SENAI/IEL, bem como busca adequar sua prática de trabalho às necessidades identificadas.
- **Processos Internos:** é possível a identificação de práticas e rotinas críticas em que o SESI/SENAI/IEL deve alcançar o máximo de eficiência.
- **Pessoas e Tecnologia:** identifica as necessidades tecnológicas e desenvolve competências indispensáveis para o SESI/SENAI/IEL ampliar seu atendimento e melhorar com a passagem do tempo.
- **Sustentabilidade (Financeira):** trata da obtenção, ampliação e aplicação eficaz dos recursos financeiros que garantam os serviços do SESI/SENAI/IEL, incluindo as ações e projetos estratégicos tidos como prioritários.

Essas quatro perspectivas devem formar um conjunto coeso e interdependente, sendo estabelecidas estratégias, indicadores e iniciativas que garantam o alcance dos desafios estabelecidos em cada tema estratégico.

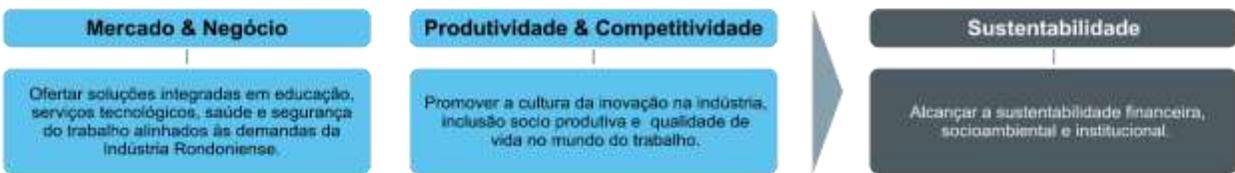
Da mesma forma que foram construídas a Missão, Visão e Valores, o mapa foi construído de forma colaborativa entre todas as regiões, em reuniões específicas, e referendadas pelo Comitê de Estratégia. Tal metodologia foi escolhida pelo seu grau de assertividade no monitoramento das metas, a partir dos indicadores traçados

► CUMPRIMENTO DA MISSÃO

Missão: Estimular a promoção da competitividade da indústria rondoniense por meio de soluções integradas, inovadoras e sustentáveis.

Visão: Ser reconhecida como instituição provedora de soluções para elevar a produtividade da indústria rondoniense até 2020.

► CLIENTE



► PROCESSOS INTERNOS



► PESSOAS E TECNOLOGIA



VALORES



Revisão 01: 22/07/2017

Figura 5 - Mapa Estratégico 2018-2022 do SESI, IEL e SENAI-RO

4.5 Objetivos Estratégicos e Indicadores

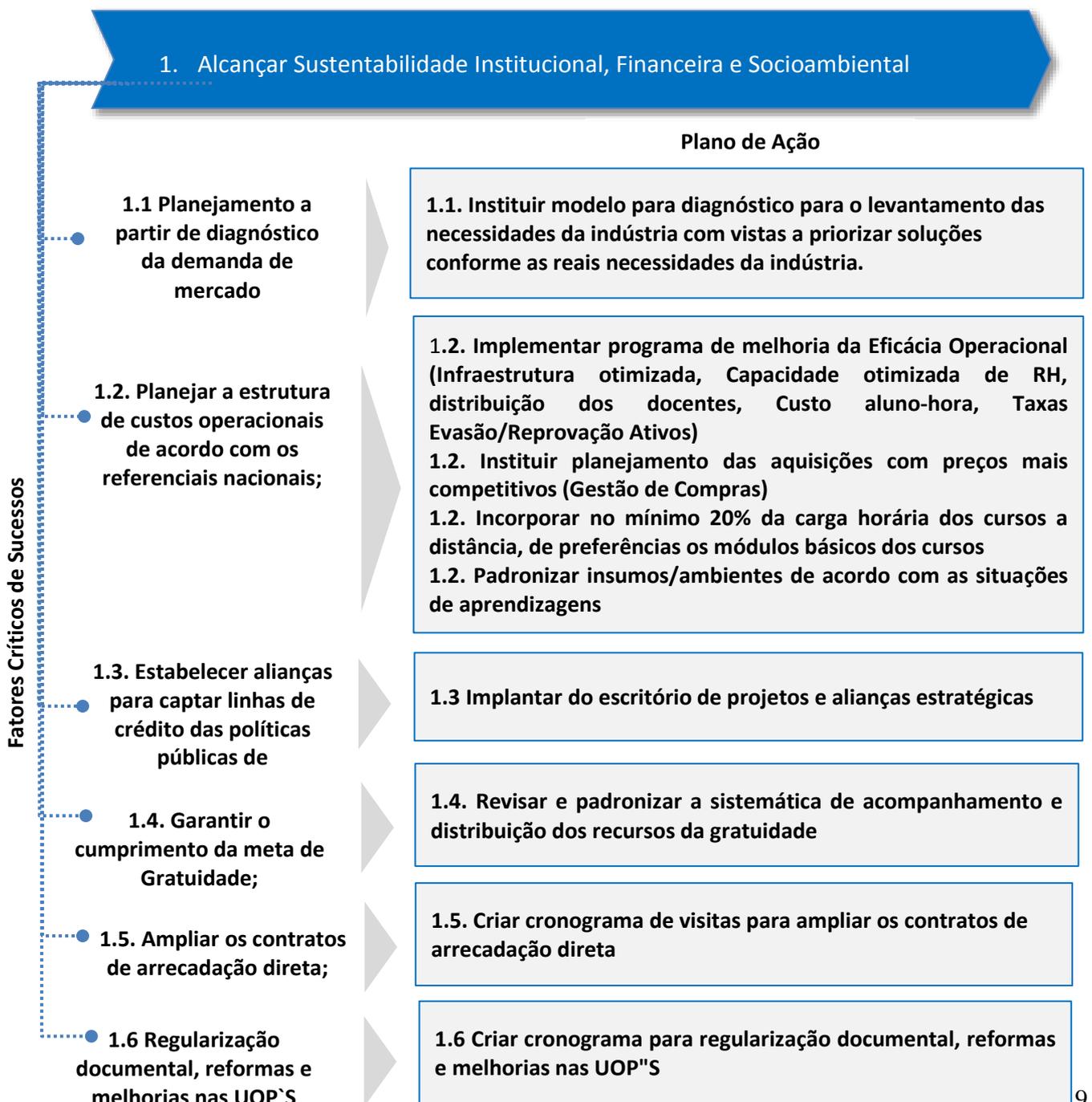
Considerando o desdobramento do Mapa Estratégico Integrado 2017-2022, prevê-se a implementação de processo que viabilize o estabelecimento das expectativas de desempenho para as unidades que integram o sistema SESI, IEL e SENAI-RO, assegurando para a Instituição uma atuação pertinente e alinhada com as mais diversas demandas. Com base nesse propósito, a execução da gestão estratégica estará apoiada nos seguintes objetivos:

Objetivo 1: Alcançar Sustentabilidade Institucional, Financeira e Socioambiental

Perspectiva: Financeira

Tema: Sustentabilidade

Descrição: Ampliar a sustentabilidade financeira dos negócios, mantendo o equilíbrio entre os eixos econômico, ambiental e social, por meio da utilização racional dos recursos.



Indicadores a mensurar:

Percentual de sustentabilidade financeira

Avalia o grau de sustentabilidade financeira das casas

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	Total de Receitas de serviços/ (Despesas correntes - Despesas diretas com gratuidade)	Maior Melhor	Mensal	Zeus

	Rampa				
SENAI	2018	2019	2020	2021	2022
DR	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI MARECHAL RONDON	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI CEET JOSE FERNANDES DE MOURA	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI JI-PARANÁ	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI CACOAL	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI PIMENTA BUENO	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI BON ALMODOVAR	50%	50%	50%	50%	50%

	Rampa				
SESI	2018	2019	2020	2021	2022
DR	70%	70%	70%	70%	70%
CAT A FRANCO	70%	70%	70%	70%	70%
SESI SAUDE PVH	70%	70%	70%	70%	70%
ARIQUEMES	70%	70%	70%	70%	70%
SESI JI PARANA	70%	70%	70%	70%	70%
ESCOLA CACOAL	70%	70%	70%	70%	70%
QV CACOAL	70%	70%	70%	70%	70%
P. BUENO	70%	70%	70%	70%	70%
VILHENA	70%	70%	70%	70%	70%

	Rampa				
SESI	2018	2019	2020	2021	2022
DR	100%	100%	100%	100%	100%
IEL /DR	100%	100%	100%	100%	100%

Percentual de sustentabilidade operacional em Educação (EP)

Mensura o grau de sustentabilidade em EP

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Rec. Serv.educ. + Rec.Conv.educ)/ (Desp. Correntes Diretas EP + Suporte Neg. EP - Desp. Correntes com Gratuidade Diretas EP + Suporte Neg. EP) x 100	Maior Melhor	Mensal	Zeus/Simulador

SENAI	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	100%	100%	100%	100%	100%
SENAI MARECHAL RONDON	100%	100%	100%	100%	100%
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	100%	100%	100%	100%	100%
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	100%	100%	100%	100%	100%
SENAI CEET JOSE FERNANDES DE MOURA	100%	100%	100%	100%	100%
SENAI JI-PARANÁ	100%	100%	100%	100%	100%
SENAI CACOAL	100%	100%	100%	100%	100%
SENAI PIMENTA BUENO	100%	100%	100%	100%	100%
SENAI BON ALMODOVAR	100%	100%	100%	100%	100%

Percentual de sustentabilidade operacional em Educação (Educação Básica e Continuada)

Mensura o grau de sustentabilidade em Educação Básica e Continuada

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Rec. Serv.educ. + Rec.Conv.educ)/ (Desp. Correntes Diretas EP + Suporte Neg. EP - Desp. Correntes com Gratuidade Diretas EP + Suporte Neg. EP) x 100	Maior Melhor	Mensal	Zeus/Simulador

SESI	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	82%	90%	91 %	92 %	92%
CAT A FRANCO	82%	90%	91 %	92 %	92%
ESCOLA CACOAL	82%	90%	91 %	92 %	92%
P. BUENO	82%	90%	91 %	92 %	92%
VILHENA	82%	90%	91 %	92 %	92%

Percentual de sustentabilidade operacional em Saúde Segurança na Indústria

Mensura o grau de sustentabilidade operacional em Saúde Segurança na Indústria

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Rec. Serv.SSI / (Desp. Correntes Diretas SSI + Suporte Neg. SSI - Desp. Correntes com Gratuidade Diretas SSI+ Suporte Neg. SSI) x 100	Maior Melhor	Mensal	Zeus/Simulador

SESI	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	70%	74%	77%	81%	85%
CAT A FRANCO	70%	70%	70%	70%	70%
SESI SAUDE PVH	70%	70%	70%	70%	70%
ARIQUEMES	70%	70%	70%	70%	70%
SESI JI PARANA	70%	70%	70%	70%	70%
QV CACOAL	70%	70%	70%	70%	70%
P. BUENO	70%	70%	70%	70%	70%

VILHENA	70%	70%	70%	70%	70%
---------	-----	-----	-----	-----	-----

Percentual de sustentabilidade dos Serviços de Tecnologia e Inovação

Avalia o grau de sustentabilidade dos serviços de Serviços de Tecnologia Inovação

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Rec. de Serviços e Convênios STI+ Rec. de Projetos Estratégicos STI) / (Desp. Correntes Diretas STI + Suporte ao Neg. STI) x 100	Maior Melhor	Mensal	Zeus/Simulador

	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	65%	70%	71%	71%	72%
SENAI MARECHAL RONDON	65%	70%	71%	71%	72%
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	65%	70%	71%	71%	72%
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	65%	70%	71%	71%	72%
SENAI CEET JOSE FERNANDES DE MOURA	65%	70%	71%	71%	72%
SENAI JI-PARANÁ	65%	70%	71%	71%	72%
SENAI CACOAL	65%	70%	71%	71%	72%
SENAI PIMENTA BUENO	65%	70%	71%	71%	72%
SENAI BON ALMODOVAR	65%	70%	71%	71%	72%



Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 09 e aos Grande Desafio (GD) n.º 22.

Percentual de Aumento da Receita com Prestação de Serviços de Metrologia

Avalia o aumento de receita através dos serviços de Metrologia

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	[(Receita realizada com serviços de metrologia prestados no período de análise / receita realizada com serviços de metrologia prestados no mesmo período de 2015) * 100]-1	Maior Melhor	Mensal	Zeus/Simulador

	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	30%	40%	40%	41%	41%
SENAI JI-PARANÁ	30%	40%	40%	41%	41%
SENAI CACOAL	30%	40%	40%	41%	41%
ROLIM DE MOURA	---	40%	40%	41%	41%



Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 09 e aos Grande Desafio (GD) n.º 20.

Percentual de Aumento da Receita com Prestação de Serviços de Consultoria em Tecnologia

Avalia o aumento de receita através dos serviços de Consultoria em Tecnologia

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	[[Receita realizada com serviços de consultoria em tecnologia Prestados no período de análise / receita realizada com serviços de consultoria em Tecnologia prestados no mesmo período de 2015) * 100]-1.	Maior Melhor	Mensal	Zeus/Simulador

	Rampa				
SENAI	2018	2019	2020	2021	2022
DR	70%	90%	91%	92%	93%
SENAI MARECHAL RONDON	70%	90%	91%	92%	93%
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	70%	90%	91%	92%	93%
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	70%	90%	91%	92%	93%
SENAI CEET JOSE FERNANDES DE MOURA	70%	90%	91%	92%	93%
SENAI JI-PARANÁ	70%	90%	91%	92%	93%
SENAI CACOAL	70%	90%	91%	92%	93%
SENAI PIMENTA BUENO	70%	90%	91%	92%	93%
SENAI BON ALMODOVAR	70%	90%	91%	92%	93%



Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 09 e aos Grande Desafio (GD) n.º 21.

% Gratuidade Regimental

Assegurar o cumprimento do acordo de aplicação dos recursos da contribuição compulsória do SENAI em gratuidade, conforme estabelecido por meio do Decreto nº 6.635/2008

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	Gasto Aluno-Hora Total Destinado à Gratuidade / Receita Líquida de Contribuição Compulsória	Igual as metas SESI/SENAI Melhor	Mensal	Zeus/Simulador

	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%
SENAI MARECHAL RONDON	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%
SENAI CEET JOSE FERNANDES DE MOURA	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%
SENAI JI-PARANÁ	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%
SENAI CACOAL	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%
SENAI PIMENTA BUENO	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%
SENAI BON ALMODOVAR	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%	66,66%

SESI	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
CAT A FRANCO	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
QV CACOAL	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
P. BUENO	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%
VILHENA	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%

Custo aluno hora (Formação Inicial e Continuada)

Mensura a relação custo aluno-hora da educação ofertada pelas casas SESI e SENAI na Formação Inicial e Continuada

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
R\$	(Despesas DiretasFIC Presencial + Despesas IndiretasFIC Presencial) / (Aluno-Hora da Fase EscolarFIC Presencial)	Menor Melhor	Mensal	Zeus/Simulador

Custo aluno hora (Cursos Técnicos NM)

Mensura a relação custo aluno-hora da educação ofertada pelas casas SESI e SENAI nos cursos técnicos NM

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
R\$	(Despesas DiretasTEC Presencial + Despesas IndiretasTEC Presencial) / (Aluno-Hora da Fase EscolarTEC Presencial)	Menor Melhor	Mensal	Zeus/Simulador

	Rampa									
	2018		2019		2020		2021		2022	
	FIC	TEC	FIC	TEC	FIC	TEC	FIC	TEC	FIC	TEC
DR	R\$ 11,95	R\$14,05	R\$11,95	R\$14,05						
SENAI MARECHAL RONDON	R\$ 11,95	R\$14,05	R\$11,95	R\$14,05						
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	R\$ 11,95	R\$14,05	R\$11,95	R\$14,05						
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	R\$ 11,95	R\$14,05	R\$11,95	R\$14,05						
QV CACOAL	R\$ 11,95	R\$14,05	R\$11,95	R\$14,05						
P. BUENO	R\$ 11,95	R\$14,05	R\$11,95	R\$14,05						
VILHENA	R\$ 11,95	R\$14,05	R\$11,95	R\$14,05						

Custo aluno hora (Ensino fundamental I, Ensino Fundamental II, Ensino Médio)

Mensura a relação custo aluno-hora da educação ofertada pelo SESI

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
R\$	[(Despesas Correntes Diretas + Despesas Correntes Indiretas proporcional) / (Total de aluno-hora)]	Menor Melhor	Mensal	Zeus/Simulador

	Rampa														
	2018			2019			2020			2021			2022		
	FI e FII	EM	EJA												
DR	R\$7,5	R\$10	R\$ 5												
CAT A FRANCO	R\$7,5	R\$10	R\$ 5												
ARIQUEMES			R\$ 5												
SESI JI PARANA			R\$ 5												
QV CACOAL	R\$7,5	R\$10	R\$ 5												
P. BUENO	R\$7,5	R\$10	R\$ 5												
VILHENA	R\$7,5	R\$10	R\$ 5												

Índice de dependência da Contribuição Compulsória

Mensura o nível de dependência financeira das casas com relação à contribuição compulsória

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Receita de Contribuição Compulsória / Receita Total)*100	Menor Melhor	Mensal	Zeus

	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI MARECHAL RONDON	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI CEET JOSE FERNANDES DE MOURA	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI JI-PARANÁ	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI CACOAL	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI PIMENTA BUENO	50%	50%	50%	50%	50%
SENAI BON ALMODOVAR	50%	50%	50%	50%	50%

	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
SESI					
DR	50%	50%	50%	50%	50%
CAT A FRANCO	50%	50%	50%	50%	50%
SESI SAUDE PVH	50%	50%	50%	50%	50%
ARIQUEMES	50%	50%	50%	50%	50%
SESI JI PARANA	50%	50%	50%	50%	50%
QV CACOAL	50%	50%	50%	50%	50%
P. BUENO	50%	50%	50%	50%	50%
VILHENA	50%	50%	50%	50%	50%

Crescimento da Receita de Serviço

Mensura o crescimento da receita de serviço das casas SESI e SENAI

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	Receita de serviço do período / receita de serviço anterior)*100-100	Maior Melhor	Mensal	Zeus

	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	30%	30%	30%	30%	30%
SENAI MARECHAL RONDON	30%	30%	30%	30%	30%
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	30%	30%	30%	30%	30%
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	30%	30%	30%	30%	30%
SENAI CEET JOSE FERNANDES DE MOURA	30%	30%	30%	30%	30%
SENAI JI-PARANÁ	30%	30%	30%	30%	30%
SENAI CACOAL	30%	30%	30%	30%	30%
SENAI PIMENTA BUENO	30%	30%	30%	30%	30%
SENAI BON ALMODOVAR	30%	30%	30%	30%	30%

	Rampa				
SESI	2018	2019	2020	2021	2022
DR	15%	15%	15%	15%	15%
CAT A FRANCO	15%	15%	15%	15%	15%
SESI SAUDE PVH	15%	15%	15%	15%	15%
ARIQUEMES	15%	15%	15%	15%	15%
SESI JI PARANA	15%	15%	15%	15%	15%
QV CACOAL	15%	15%	15%	15%	15%
P. BUENO	15%	15%	15%	15%	15%
VILHENA	15%	15%	15%	15%	15%

	Rampa				
IEL	2018	2019	2020	2021	2022
IEL DR	15%	15%	15%	15%	15%

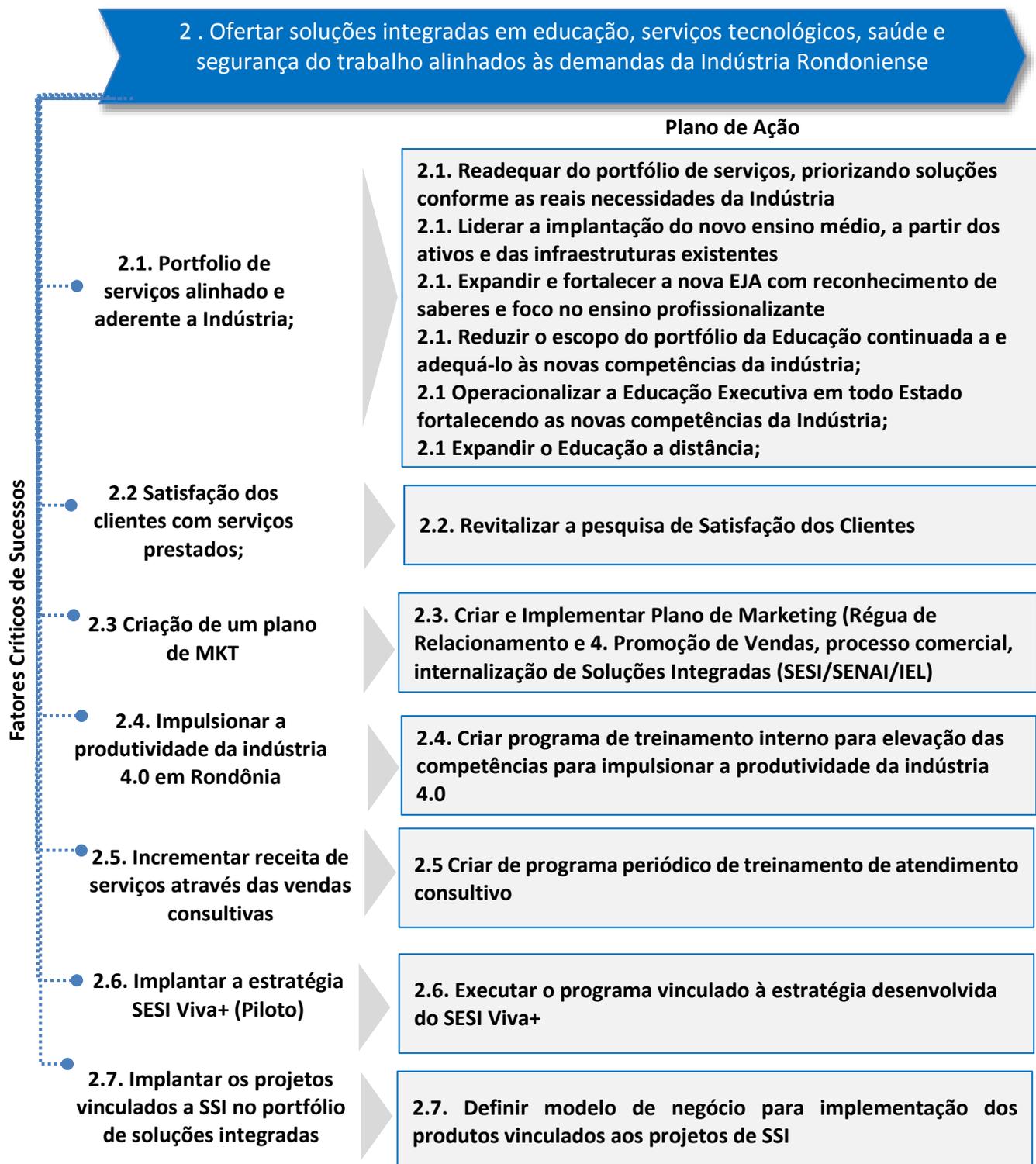
Objetivo 2: Ofertar soluções integradas em educação, serviços tecnológicos, saúde e segurança do trabalho alinhados às demandas da Indústria Rondoniense

Perspectiva: Clientes

Tema: Mercado & Negócio

Descrição: Captar, compreender e antecipar as demandas da Indústria Rondoniense, de forma e conceber e formatar soluções com alto nível de aderência às necessidades e as expectativas dos setores industriais Priorizar a oferta de serviços com foco em soluções integradas.

Fatores Críticos de Sucesso vinculado aos Plano de ações



Indicadores a mensurar:

Número de indústrias atendidas com soluções e serviços de SST e/ou Promoção da Saúde.				
Mensura a quantidade de indústrias atendidas em SST e/ou promoção de saúde				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Número	Quantidade de indústrias atendidas com soluções e serviços de SST e/ou Promoção da Saúde (sem duplicidade)	Maior Melhor	Mensal	SMD

SESI	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	1.476	1.624	1.640	1.657	1.673
CAT A FRANCO	74	81	82	83	84
SESI SAUDE PVH	354	390	394	398	402
ARIQUEMES	59	65	66	66	67
SESI JI PARANA	295	325	328	331	335
QV CACOAL	339	374	377	381	385
ROLIM DE MOURA	59	65	66	66	67
P. BUENO	148	162	164	166	167
VILHENA	148	162	164	166	167



Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 06 e aos Grande Desafio (GD) n.º 13.

Número de trabalhadores atendidos com soluções e serviços de SST e/ou Promoção da Saúde.				
Mensura a quantidade de trabalhadores atendidos em SST e/ou promoção de saúde				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Número	Quantidade de trabalhadores atendidos com soluções e serviços de SST e/ou Promoção da Saúde.	Maior Melhor	Mensal	SMD

SESI	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	23.880	26.378	26.642	26.908	27.177
CAT A FRANCO	1.194	1.319	1.332	1.345	1.359
SESI SAUDE PVH	5.731	6.331	6.394	6.458	6.522
ARIQUEMES	955	1.055	1.066	1.076	1.087
SESI JI PARANA	4.776	5.276	5.328	5.382	5.435
QV CACOAL	5.492	6.067	6.128	6.189	6.251
ROLIM DE MOURA	955	1.055	1.066	1.076	1.087
P. BUENO	2.388	2.638	2.664	2.691	2.718
VILHENA	2.388	2.638	2.664	2.691	2.718



Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 06 e aos Grande Desafio (GD) n.º 14.

Número de trabalhadores com cadastro ativo na Rede SESI Viva+

Mensura o número de trabalhadores com cadastro ativo na Rede SESI Viva+

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Quantidade de trabalhadores com cadastro ativo na Rede SESI Viva+.	Maior Melhor	Mensal	SMD

SESI	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	5.995	6.594	6.660	6.727	6.794
CAT A FRANCO	300	330	333	336	340
SESI SAUDE PVH	1.439	1.583	1.598	1.614	1.631
ARIQUEMES	240	264	266	269	272
SESI JI PARANA	1.199	1.319	1.332	1.345	1.359
QV CACOAL	1.379	1.517	1.532	1.547	1.563
ROLIM DE MOURA	240	264	266	269	272
P. BUENO	600	659	666	673	679
VILHENA	600	659	666	673	679



Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 06 e aos Grande Desafio (GD) n.º 15.

Percentual de indústrias atendidas Micro, Pequenas e Médias

Mensura o atendimento setorial de micro, pequenas e médias empresas

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	Quantidade de empresas atendidas em EP + STI de porte micro, pequeno e médio	Maior Melhor	Mensal	SMD, SGE, SGT

	Rampa														
	2018			2019			2020			2021			2022		
	MP	ME	GRA	MP	ME	GRA	MP	ME	GRA	MP	ME	GRA	MP	ME	GRA
DR	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%
SENAI MARECHAL RONDON	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%
SENAI CEET JOSE FERNANDES DE MOURA	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%
SENAI JI-PARANÁ	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%
SENAI CACOAL	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%
SENAI VILHENA	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%	13%	100%	100%

Número de Estabelecimentos Industriais Atendidos

Número de Estabelecimentos Industriais Atendidos

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	Quantidade de estabelecimentos atendidos Serão considerados estabelecimentos industriais aqueles contribuintes do Sistema Indústria e com situação ativa na Receita Federal, bem como os estabelecimentos industriais optantes pelo Simples; Será considerado o Fundo de Previdência e Assistência Social (FPAS) – código 507 (indústria) e código 833 (agroindústria); Serão considerados também os Códigos Nacionais de Atividades Econômicas (CNAEs) não indústria, mas com FPAS indústria ou agroindústria; Não serão contabilizadas obras – matrículas do Cadastro Específico do INSS (CEI).	Maior Melhor	Mensal	SMD, SGE, SGT

	Rampa				
SESI/SENAI/iel	2018	2019	2020	2021	2022
DR	1.259	1.284	1.348	1.156	1.602



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 10 e aos Grande Desafio (GD) n.º 23.

Número de termos de compromisso de estágio (TCE) efetivado e renovado

Mensura o crescimento de termos efetivados e renovados

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Quantidade de TCE's efetivados + quantidade de TCE's renovados	Maior Melhor	Mensal	SNE

	Rampa				
IEL	2018	2019	2020	2021	2022
DR	500	508	515	523	531
SESI/SENAI LOGOA	95	96	96	97	98
SENAI MARECHAL RONDON	95	96	96	97	98
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	95	96	97	97	98
ARIQUEMES	31	32	33	34	35
JI PARANA	31	32	33	34	34
JARU	30	30	31	32	33
CACOAL	31	32	33	34	35
ROLIM DE MOURA	30	30	31	32	33
P. BUENO	31	31	32	33	33
VILHENA	31	32	33	33	34



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 02 e aos Grande Desafio (GD) n.º 02.

Número de profissionais certificados em gestão empresarial

Mensura o crescimento da certificação profissional em gestão dos profissionais

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Quantidade de profissionais certificados em cursos, congressos, seminários, workshop, matemática de gestão empresarial com duração mínima de quatro horas	Maior Melhor	Mensal	SNE

	Rampa				
IEL	2018	2019	2020	2021	2022
DR	600	612	624	637	649
SENAI MARECHAL RONDON	60	61	63	64	65
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	60	60	62	64	65
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	60	60	62	64	65
SESI/SENAI CEET JOSE FERNANDES DE MOURA	60	60	62	64	65
JI PARANA	60	60	63	64	65
JARU	60	60	62	63	64
CACOAL	60	60	63	64	65
ROLIM DE MOURA	60	60	62	63	65
P. BUENO	60	60	62	63	65
VILHENA	60	61	63	64	65



Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 01 e aos Grande Desafio (GD) n.º 01.

Percentual de municípios atendidos

Mensura o crescimento do atendimento a municípios distintos

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Número de municípios atendidos em EP ou STI / Total de municípios de Rondônia) x 100	Maior Melhor	Mensal	UOP

	Rampa				
SESI	2018	2019	2020	2021	2022
DR	70%	70%	70%	70%	70%
SESI/SENAI LOGOA					
SENAI MARECHAL RONDON	70%	70%	70%	70%	70%
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA					
ARIQUEMES					
JI PARANA	70%	70%	70%	70%	70%
JARU					
CACOAL					
ROLIM DE MOURA					
P. BUENO	70%	70%	70%	70%	70%
VILHENA					

Número de matrículas em Educação de Jovens e Adultos

Mensura a quantidade de matrículas em EJA

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Quantidade de matrículas em Educação de Jovens e Adultos	Maior Melhor	Mensal	SGE, SMD

SESI	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	481	529	534	540	594
SESI/SENAI LOGOA	145	159	160	162	178
SENAI MARECHAL RONDON					
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	191	211	214	216	237
ARIQUEMES					
JI PARANA					
JARU	145	159	160	162	178
CACOAL					
ROLIM DE MOURA					
P. BUENO					
VILHENA					

A meta pactuada foi distribuída por unidade conforme os percentuais 30% Região Norte, 40% Região Centro-Oeste, 30 % Região Sul.



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 04 e aos Grande Desafio (GD) n.º 10.

Número de matrículas em cursos de educação continuada com foco na indústria

Mensura a quantidade de matrículas em EC na indústria

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Quantidade de matrículas em cursos de educação continuada com foco na Indústria	Maior Melhor	Mensal	SGE, SMD

SESI	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	7.480	8.228	8.310	8.393	9.233
SESI/SENAI LOGOA	2.244	2.468	2.493	2.517	2.769
ARIQUEMES	1.047	1.152	1.163	1.175	1.292
JI PARANA / JARU	1.047	1.152	1.163	1.175	1.292
CACOAL	1.646	1.810	1.828	1.847	2.033
ROLIM DE MOURA					
P. BUENO					
VILHENA	1.496	1.646	1.663	1.679	1.847

A meta pactuada foi distribuída por unidade conforme os percentuais 30% SESI/SENAI LOGOA, 14% Ariquemes, 14% Ji-Paraná e Jarú, 22 % Cacoal, Rolim de Moura, Pimenta Bueno, 20% Vilhena.



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 04 e aos Grande Desafio (GD) n.º 11.

Quantidade de alunos matriculados no Ensino Médio EBEP

Mensura a quantidade de alunos matriculados no Ensino Médio e EBEP

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Número de matrículas de EBEP	Maior Melhor	Mensal	SGE, SMD

SESI	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	205*	529	534	540	545
CAT A FRANCO	61				
CACOAL	63				
P. BUENO	25				
VILHENA	56				

A meta pactuada junto ao DN é 481 matrículas de EBEP, porém em razão da redução da receita compulsória o DR reformulou a meta para 205 em 2018.



Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 05 e aos Grande Desafio (GD) n.º 12.

Percentual de Matrículas em Educação a Distância

Mensura a porcentagem de matrículas em EAD

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	$[(\text{N}^\circ \text{ de Matrículas em Educação a Distância QUALIF., TEC.}) / (\text{N}^\circ \text{ Total de Matrículas QUALIF., TEC.})] \times 100$	Maior Melhor	Mensal	SGE, SMD

	Rampa				
	2018	2019	2020	2021	2022
DR	18%	20%	21%	21%	22%
SENAI MARECHAL RONDON	18%	20%	21%	21%	22%
SENAI CEET SEBASTIÃO CAMARGO	18%	20%	21%	21%	22%
SENAI CENTRO TEC. DE MECATRÔNICA	18%	20%	21%	21%	22%
SENAI CEET JOSE FERNANDES DE MOURA	18%	20%	21%	21%	22%
SENAI JI-PARANÁ	18%	20%	21%	21%	22%
SENAI CACOAL	18%	20%	21%	21%	22%
SENAI PIMENTA BUENO	18%	20%	21%	21%	22%
SENAI BON ALMODOVAR	18%	20%	21%	21%	22%



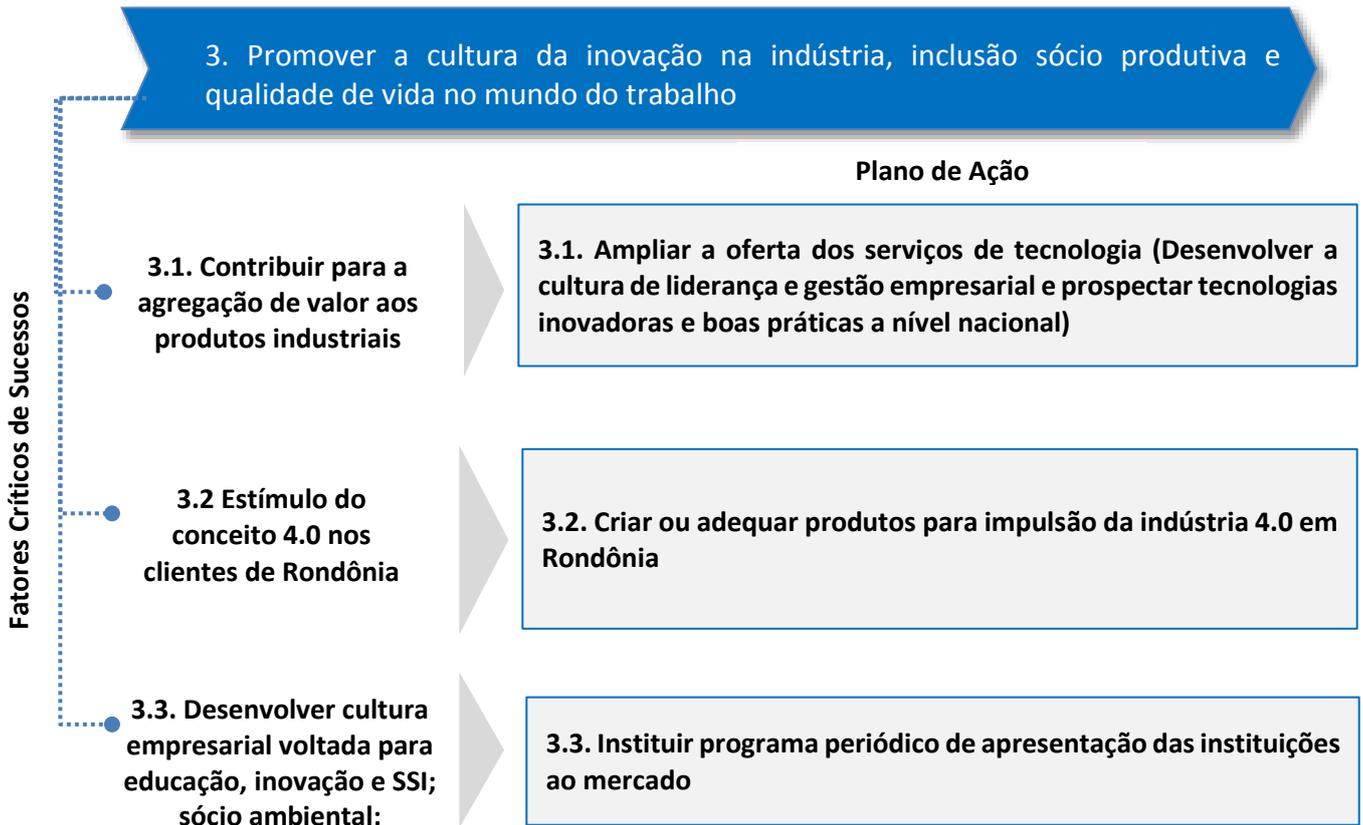
Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 03 e aos Grande Desafio (GD) n.º 06.

Objetivo 3: Promover a cultura da inovação na indústria, inclusão sócio produtiva e qualidade de vida no mundo do trabalho.

Perspectiva: Clientes

Tema: Produtividade & Competitividade

Descrição: Sermos reconhecidos pelos diversos segmentos da sociedade (empresários, trabalhadores, executivos de empresas, representantes do governo, acadêmicos, representantes dos trabalhadores e dos sindicatos patronais, etc.) como agentes indutores da inovação e da transferência de tecnologias para a indústria rondoniense, focando no desenvolvimento da cultura da indústria 4.0 no estado.



Indicadores a mensurar:

Número de projetos de PD&I em execução para a indústria.				
Mensura a quantidade de projetos em execução relacionados a PD&I na indústria				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Quantidade de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produto e de processo em execução nos Institutos de Inovação, realizados para indústrias.	Maior Melhor	Anual	SGT

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
1	1	1	1	1



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 08 e aos Grande Desafio (GD) n.º 19.

Número de profissionais certificados em Gestão da Inovação

Quantifica o número de profissionais certificados em Gestão da Inovação

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Número de profissionais capacitados em gestão de inovação	Maior Melhor	Trimestral	SGT

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
50	51	51	52	52



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 07 e aos Grande Desafio (GD) n.º 16.

Número de empresas atendidas em prestação de serviços de consultoria que promovam a inovação e a melhoria da gestão empresarial

Mensura a quantidade de empresas atendidas em prestação de serviços de consultoria em inovação e gestão

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Quantidade de empresas atendidas em prestação de serviços de consultoria que promovam a inovação e a melhoria da gestão empresarial	Maior Melhor	Mensal	SGT

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
40	41	42	42	43



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 07 e aos Grande Desafio (GD) n.º 17.

Número de bolsistas inseridos nas empresas

Quantifica o número de bolsistas inseridos nas empresas

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Quantidade de matrículas em cursos de educação continuada com foco na Indústria	Maior Melhor	Anual	SNE

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
5	6	7	8	9



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 07 e aos Grande Desafio (GD) n.º 18.

Quantidade de produtos novos lançados (vinculado ao banco de ideias de inovação)				
Mensura a quantidade de novos produtos lançados, vinculados ao banco de ideias de inovação				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Quantidade de produtos novos lançados e absorvidos pelo mercado	Maior Melhor	Semestral	CRM

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
2	4	8	16	32

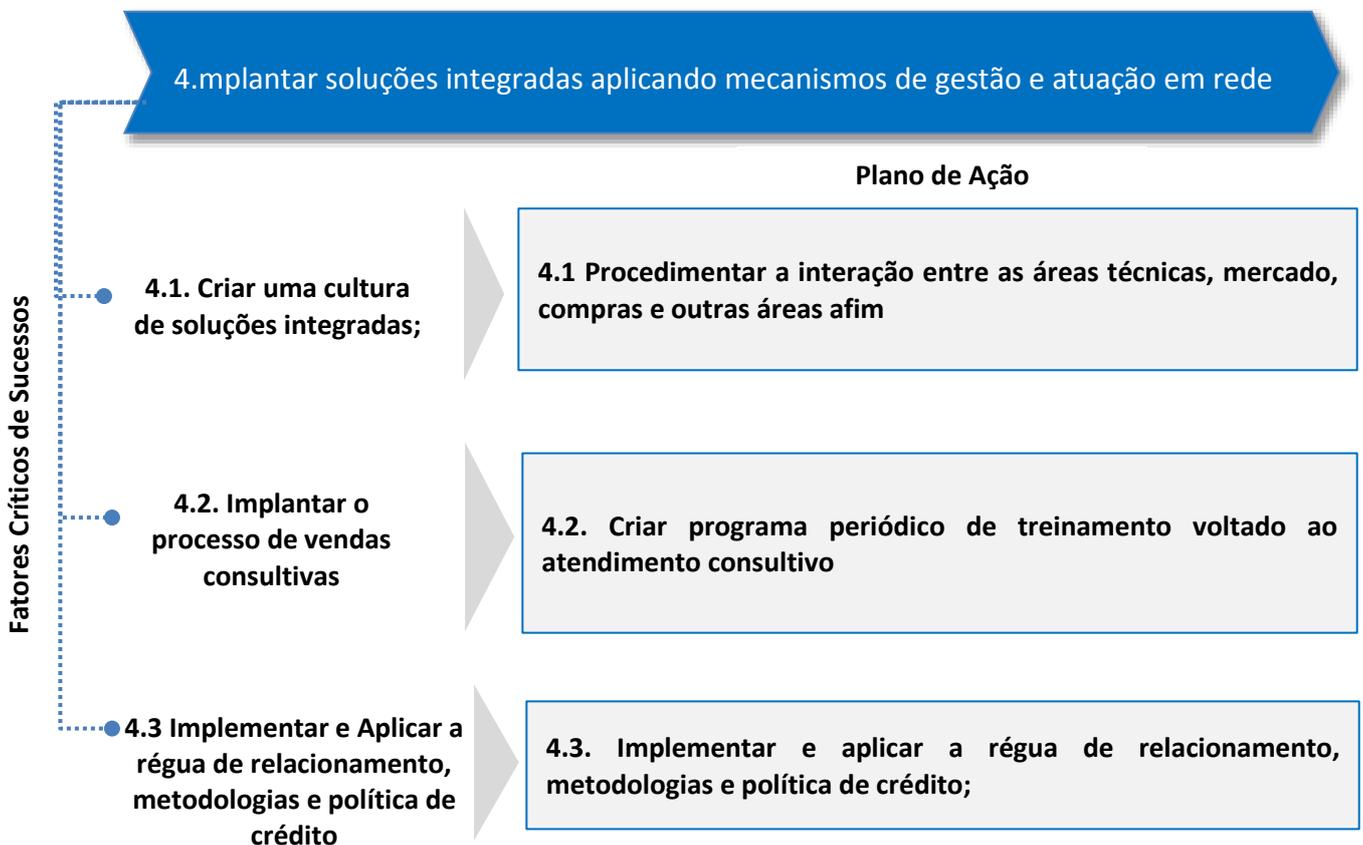
Objetivo 4: Implantar soluções integradas aplicando mecanismos de gestão e atuação em rede

Perspectiva: Processos Internos

Tema: Desenvolvimento & Eficiência

Descrição: Mede a capacidade fechar contratos de prestação de serviços integrados para a indústria a nível nacional e estadual.

Contrato de prestação de serviços integrados = contratos de serviços para a indústria que envolvem a participação de mais de uma UOP / DR na articulação e prestação dos serviços contratados



Indicador a mensurar:

Quantidade de contratos de Prestação de Serviços com soluções integradas				
Mensura a quantidade de contratos de Prestação de Serviços com soluções integradas				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Número de contratos de prestação de serviços com soluções integradas	Maior Melhor	Semestral	CRM

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
10	20	30	40	50

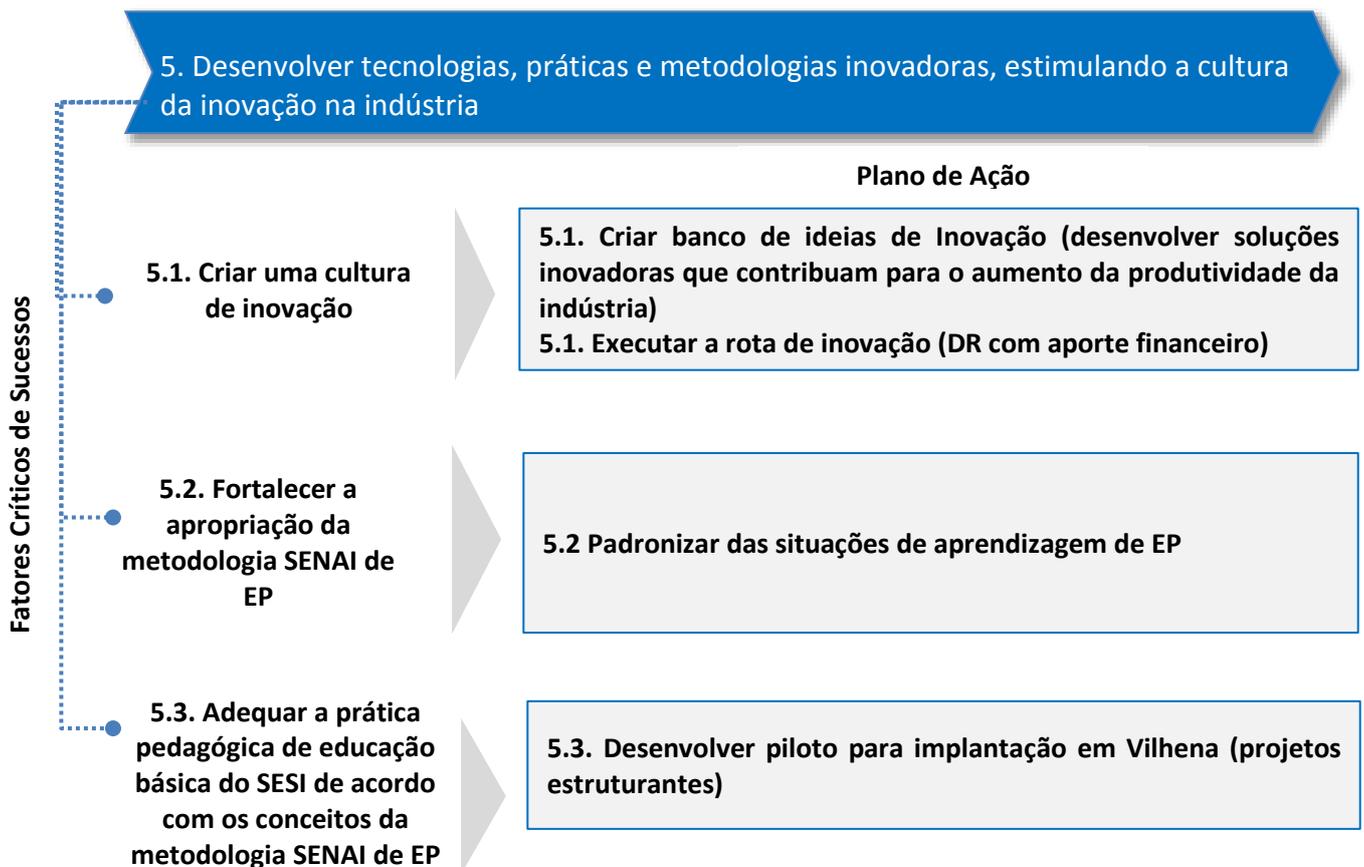
Objetivo 5: Desenvolver tecnologias, práticas e metodologias inovadoras, estimulando a cultura da inovação na indústria

Perspectiva: Processos Internos

Tema: Inovação

Descrição : Tal objetivo tem o propósito de avaliar o esforço das instituições em implementar práticas inovadoras, que impactem na sua gestão e operação.

Práticas inovadoras = práticas novas ou renovadas que geram impactos organizacionais positivos.



Indicadores a mensurar:

Índice de Apropriação da Metodologia SENAI de Educação Profissional				
Mensura o índice da Apropriação da Metodologia SENAI em EP				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nota	Resultado da pesquisa de apropriação da metodologia SENAI de educação profissional	Maior Melhor	Anual	Resultado SAEP

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
8,0	8,5	8,7	9,0	9,0



Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 03 e aos Grande Desafio (GD) n.º 07.

Percentual de Ocupação de Egressos no Mercado de Trabalho				
Mensura o Percentual de Ocupação de Egressos no Mercado de Trabalho				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Egressos no Mercado de Trabalho TEC. / Total de Egressos TEC.) x 100	Maior Melhor	Anual	Pesquisa SAPES

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
80%	80%	80%	80%	80%

Percentual de Preferência das Empresas pelos Egressos do SENAI				
Quantifica a preferência de empresas pelos egressos do SENAI				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Resultado da Pesquisa de Acompanhamento de Egressos do SENAI, no quesito Preferência das Empresas por Contratação de Egressos do SENAI	Menor Melhor	Anual	Pesquisa SAPES

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
95%	95%	95%	95%	95%



Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 03 e aos Grande Desafio (GD) n.º 03.

Percentual de Alunos e Egressos Avaliados nos Níveis “Adequado” ou “Avançado”

Mensura a quantidade de Alunos Egressos avaliados em “Adequado” ou “Avançado”

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	(Somatório dos recursos disponibilizados para investimento em promoção dos serviços e produtos / receita total)*100	Menor Melhor	Anual	Resultado SAEP

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
75%	75%	75%	75%	75%



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 03 e aos Grande Desafio (GD) n.º 04.

Índice das escolas SESI no ENEM, conforme avaliação do INEP

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	[Quantidade de escolas SESI com pontuação \geq a nota mínima para ingresso em engenharia no ENEM / Quantidade de escolas com atuação no 3º ano do Ensino Médio avaliadas pelo INEP] * 100.	Menor Melhor	Anual	

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
em revisão				



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 04 e aos Grande Desafio (GD) n.º 08.

Índice das Escolas SESI na Prova Brasil, conforme avaliação do INEP

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	[Quantidade de escolas SESI avaliadas pelo INEP no nível "Avançado" na Prova Brasil/ Quantidade total de escolas SESI avaliadas pelo INEP] * 100. Fórmula aplica-se ao 5º ano Português, 5º ano Matemática, 9º ano Português e 9º ano Matemática.	Menor Melhor	Anual	

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
em revisão				

Índice das escolas SESI no Simulado do Departamento Nacional para Prova Brasil.				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	[Quantidade de escolas SESI avaliadas no nível "Avançado" no Simulado do Departamento Nacional/Quantidade total de escolas SESI avaliadas no Simulado do Departamento Nacional]* 100 Fórmula aplica-se ao 5º ano Português, 5º ano Matemática, 9º ano Português e 9º ano Matemática.	Menor Melhor	Anual	

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
em revisão				



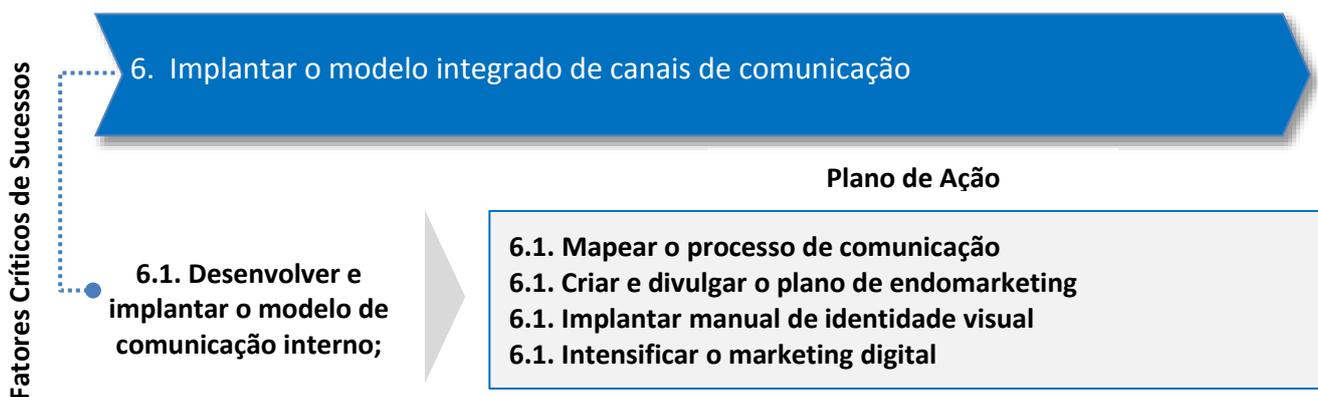
Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 04 e aos Grande Desafio (GD) n.º 09.

Objetivo 6: Implantar o modelo integrado de canais de comunicação

Perspectiva: Processos Internos

Tema: Comunicação para Resultado

Descrição : A implantação do modelo integrado de canais de comunicação será avaliado pelo total de recursos disponibilizados pelas áreas para investimento (R\$) na promoção dos serviços e produtos oferecidos, de acordo com a necessidade de cada área.



Indicadores a mensurar:

Investimento em Comunicação				
Quantifica o investimento em educação relacionado a quantidade de matérias espontâneas veiculadas				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo			
%	Somatório dos recursos investidos relacionamento com o clientes/receita total	Maior Melhor	Anual	Sistema ZEUS

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
5%	5%	5%	5%	5%

Índice de ações de comunicação implementadas				
Mensura a quantidade de ações implementadas em comunicação				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Somatório do planejado / realizado das ações do plano de negócio)*100	Maior Melhor	Semestral	N/A

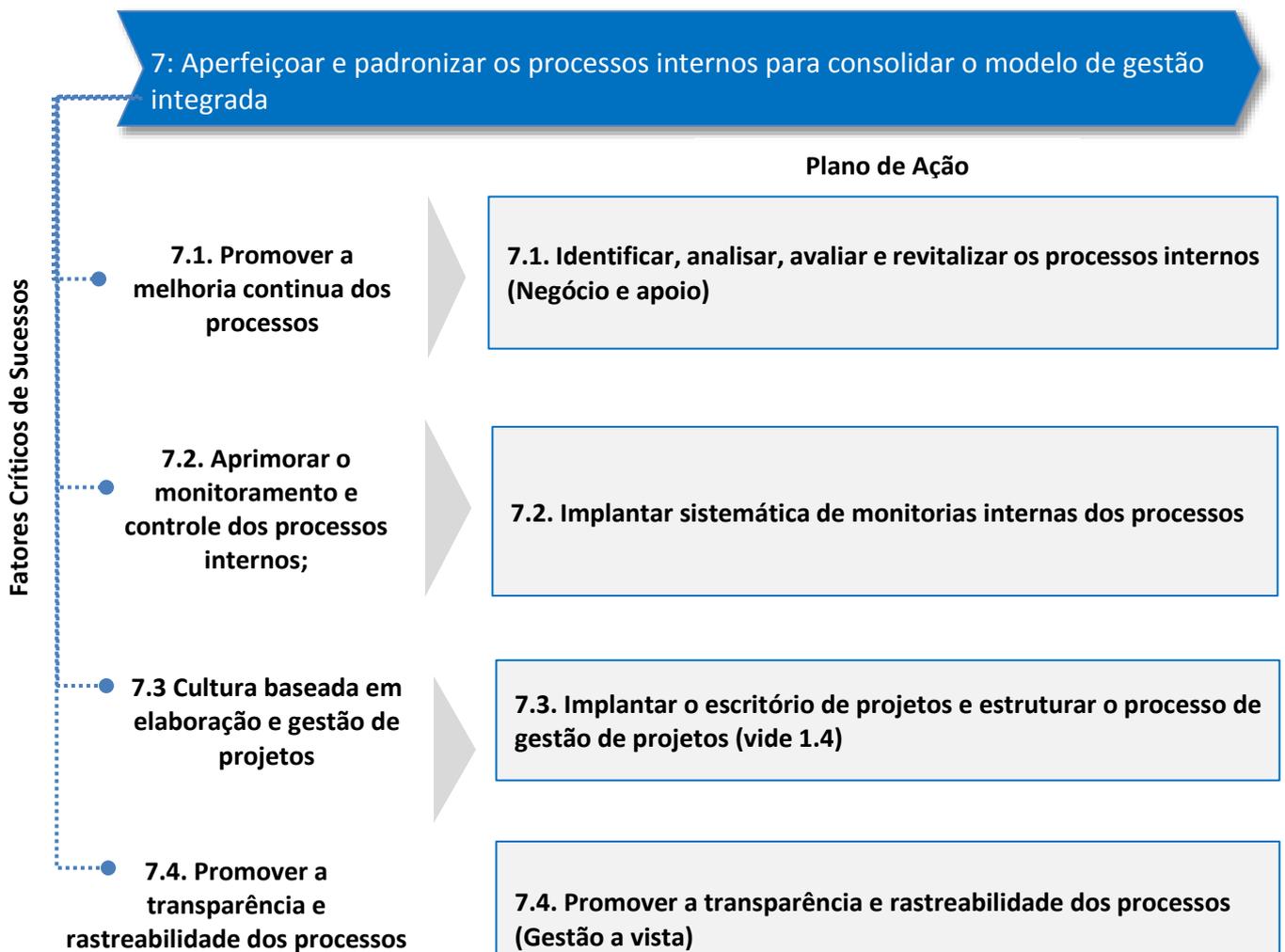
Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
80%	100%	100%	100%	100%

Objetivo 7: Aperfeiçoar e padronizar os processos internos para consolidar o modelo de gestão integrada

Perspectiva: Processos Internos

Tema: Eficiência & Efetividade

Descrição : Promover o alinhamento, a padronização e a melhoria contínua dos processos de negócio por meio da implementação de sistemas nacionais de gestão escolar e gestão de serviços técnicos e tecnológicos.



Indicadores a mensurar:

Percentual de Processos Críticos Adequados e Implementados				
Mensura a quantidade de Percentual de Processos Críticos Adequados e Implementados				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	Quantidade de processos redesenhados e publicados no portal	Maior Melhor	Semestral	Compliance

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
60%	70%	80%	90%	100%

Percentual de Processos em Conformidade				
Mensura o Percentual de Processos em Conformidade				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	Número de processos com inconformidades/número de processos	Maior Melhor	Semestral	Compliance

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
60%	70%	80%	90%	100%

Percentual de regionais com padrão de excelência em gestão (Grau de Maturidade)				
Mensura o nível de maturidade alcançada pelo regional				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	[Número de Entidades Regionais avaliadas com, no mínimo, nível 3 de maturidade / número total de Entidades Regionais participantes do Programa Alinhar] * 100	Maior Melhor	Anual	Resultado do diagnóstico do Programa Alinhar

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
3	3	3	4	4



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 12 e aos Grande Desafio (GD) n.º 26.

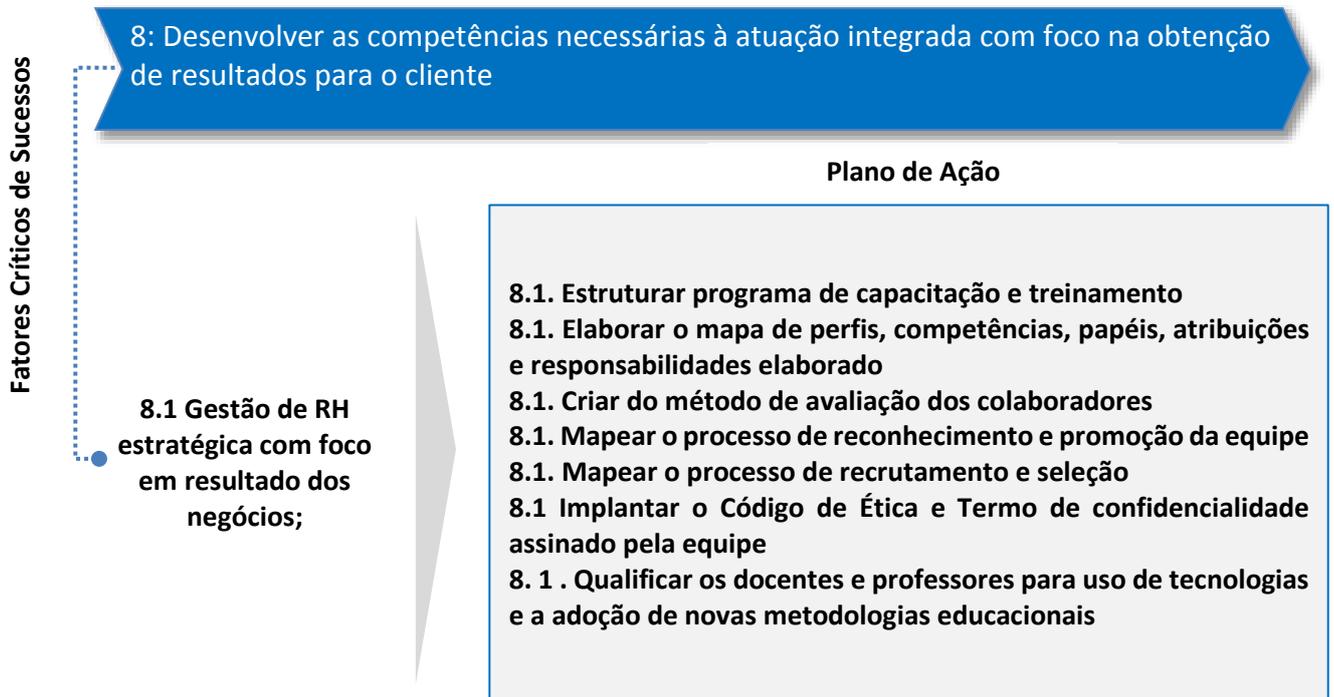
Objetivo 8: Desenvolver as competências necessárias à atuação integrada com foco na obtenção de resultados para o cliente

Perspectiva: Pessoas & Tecnologia

Tema: Pessoas & Aprendizado

Descrição: Mapear e desenvolver as competências que alicerçam a execução da Estratégia do SESI/SENAI/IEL, atendendo às necessidades dos negócio hoje e no futuro.

Entende-se por competência o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que permitem que os colaboradores desempenhem as atividades determinadas com precisão.



Indicadores a mensurar:

Percentual de Investimento Realizado em Desenvolvimento de Pessoal				
Mensura o Percentual de Investimentos Realizados em Desenvolvimento de Pessoal				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	Total orçamentário realizado em ações de PDTH / Total orçamentário previsto em PDTH	Maior Melhor	Anual	Zeus

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
5%	5%	5%	5%	5%

Percentual de colaboradores capacitados

Mensura a quantidade de colaboradores capacitados

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Total de colaboradores capacitados / Total de colaboradores	Maior Melhor	Mensal	RH

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
30%	40%	50%	55%	60%

Horas de capacitação por colaborador

Mensura a quantidade de horas de capacitação, por colaborador

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Total horas de capacitação por colaborador	Maior Melhor	Mensal	RH

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
20	20	20	20	20

Número de Gestores, Docentes e Técnicos Certificados

Mensura a quantidade de Gestores, Docentes e Técnicos Certificados

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	Quantidade de gestores, docentes e técnicos que atuam diretamente nos negócios do senai que foram certificados em ações de educação corporativa realizadas pela unindústria.	Maior Melhor	Mensal	SGE, SMD

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
60%	60%	60%	60%	60%



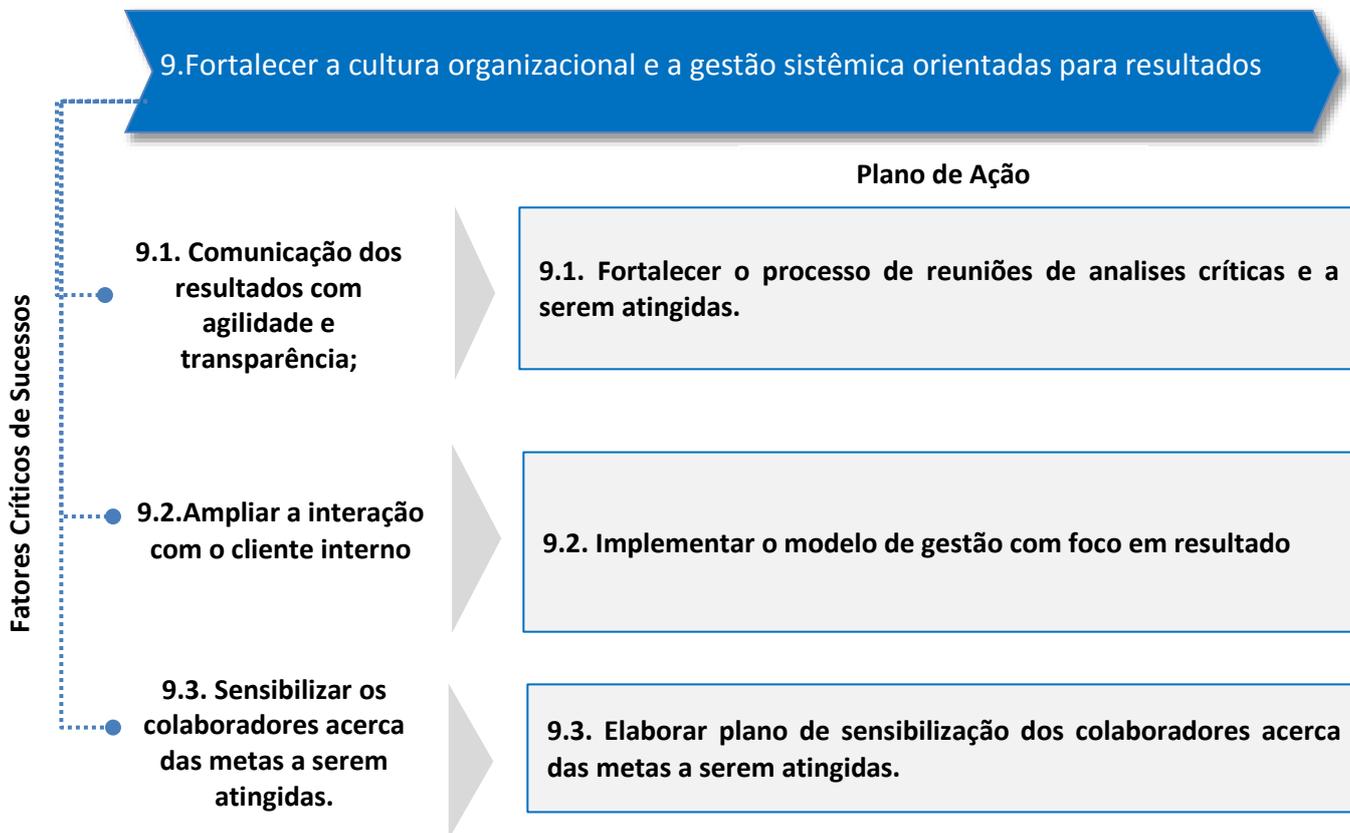
Este objetivo está aderente ao Direcionador Estratégico (DE) n.º 11 e aos Grande Desafio (GD) n.º 25.

Objetivo 9: Fortalecer a cultura organizacional e a gestão sistêmica orientadas para resultados

Perspectiva: Pessoas & Tecnologia

Tema: Gestão Sistêmica

Descrição: Promover ações que valorizem a cultura para resultados, para a atuação inovadora e sistêmica dos seus colaboradores.



Indicador a mensurar:

Percentual do cumprimento do plano de ação (físico e financeiro)				
Mensura a quantidade de matrículas em EC na indústria				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	Total de metas cumpridas / total de metas previstas x 100	Maior Melhor	Mensal	Planejamento

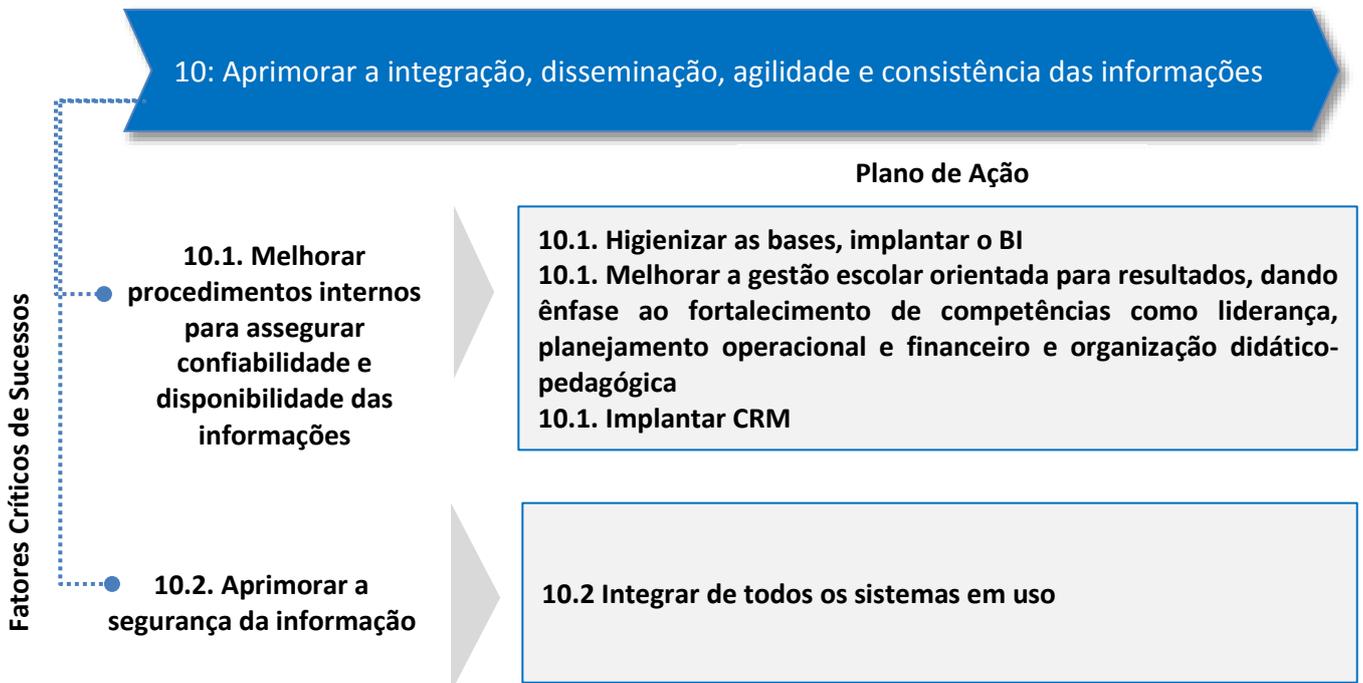
Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
75%	80%	82%	83%	85%

Objetivo 10: Aprimorar a integração, disseminação, agilidade e consistência das informações

Perspectiva: Pessoas & Tecnologia

Tema: Informação

Descrição : Promover ações que possibilite a integração dos sistemas para assegurar a confiabilidade e disseminação, agilidade e consistência das informações



Indicadores a mensurar:

Índice de tempestividade na apropriação de resultados regionais.				
Mensura a quantidade de matrículas em EC na indústria				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	(Número de Entidades Regionais que atenderam o prazo de envio dos dados/número total de Entidades Regionais) * 100	Maior Melhor	Mensal	Base Integradora

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
90%	95%	95%	100%	100%



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 12 e aos Grande Desafio (GD) n.º 27.

Percentual de unidades usuárias das informações prospectivas

Mensura o percentual de unidades usuárias das informações prospectivas

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Número de unidades usuárias das informações prospectivas no período de apuração/número total de unidades) * 100	Maior Melhor	Semestral	N/A

OBS: Produtos associados: Cenários Prospectivos, Monitoramento de Cenários Prospectivos (Cadernos de Subsídios para o Planejamento Estratégico), Mapa do Trabalho Industrial, Prospectiva Tecnológica e Organizacional e Impactos Ocupacionais, Rotas Tecnológicas, Mapa da Saúde, Mapa da Educação, Mapa de Tecnologia e Inovação, Mapa de Estabelecimentos

Rampa

2018	2019	2020	2021	2022
50%	70%	80%	90%	100%



Este objetivo está aderente ao Diretorador Estratégico (DE) n.º 12 e aos Grande Desafio (GD) n.º 28.

Sistemas integrados em homologação

Mensura a quantidade de sistemas integrados em homologação

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	(Quantidade de sistemas integrados / Quantidade de sistemas a integrar) x 100	Maior Melhor	Trimestral	BI

Rampa

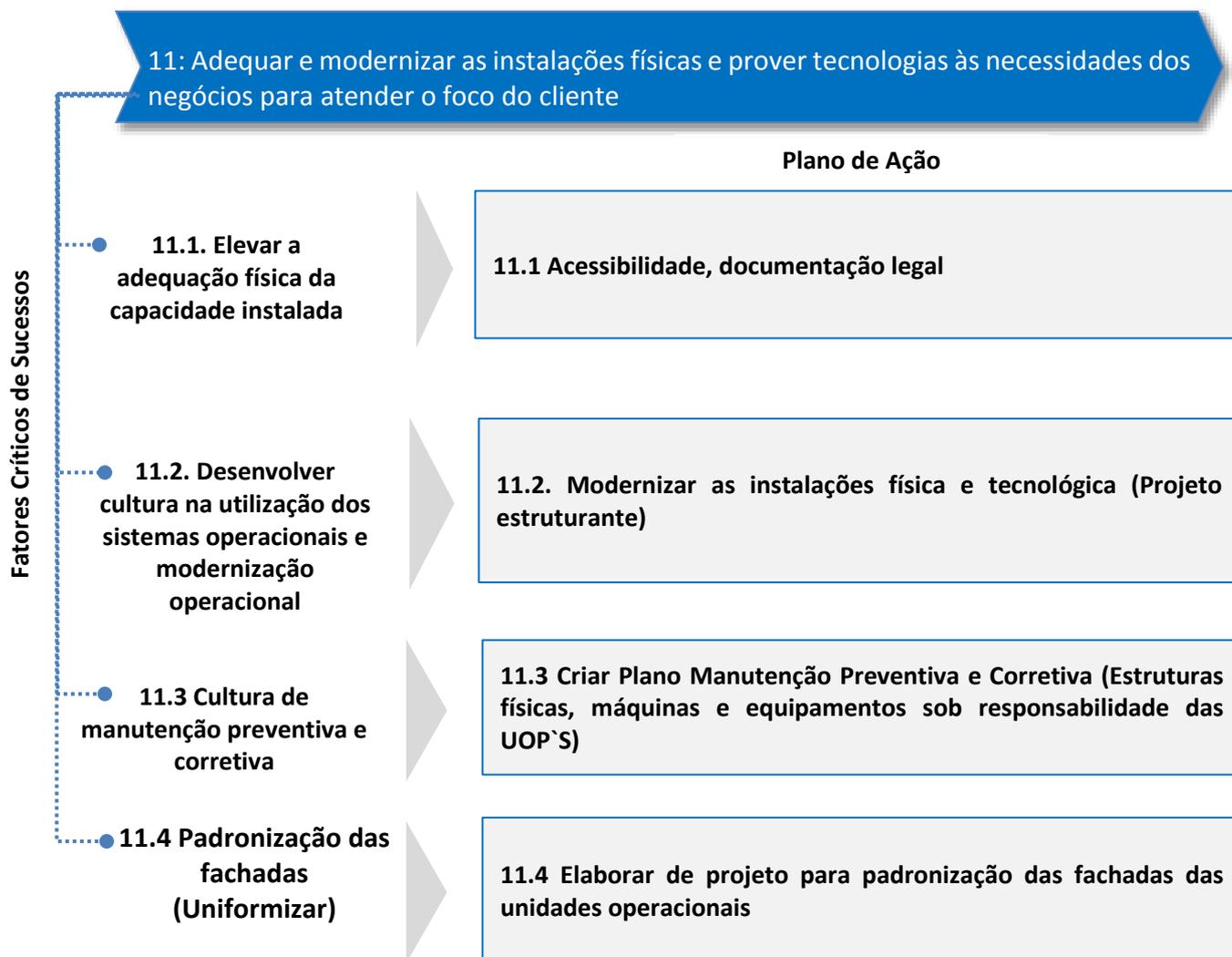
2018	2019	2020	2021	2022
40%	50%	60%	70%	80%

Objetivo 11: Adequar e modernizar as instalações físicas e prover tecnologias às necessidades dos negócios para atender o foco do cliente

Perspectiva: Pessoas & Tecnologia

Tema: Modernização & Efetividade

Descrição: Garantir prédios e instalações adequados e utilizados de forma otimizada, bem como disponibilidade de informações de qualidade e confiáveis para a tomada de decisões



Indicadores a mensurar:

Investimentos em infraestrutura física				
Mensura a quantidade de matrículas em cursos de educação continuada, com foco na indústria				
Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Total de despesas realizadas em infra-estrutura física) / (Receita total - transferências regimentais)* 100	Maior Melhor	Mensal	Zeus

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022

10%	10%	10%	10%	10%
-----	-----	-----	-----	-----

Índice de Ações de Adequação e Modernização da Infraestrutura Física

Mensura a quantidade de ações de adequação e modernização da infraestrutura física

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
Nº	(Somatório dos ações de adequação e modernização / Total de ações planejadas) * 100	Maior Melhor	Mensal	Engenharias e obras

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
100%	100%	100%	100%	100%

Índice de utilização da capacidade instalada

Mensura utilização da capacidade instalada

Unidade de Medida	Forma de Cálculo	Polaridade	Frequência de Medição	Fonte dos Dados
%	(Total de atendidos nas instalações / Capacidade de atendimento nas instalações) x 100	Maior Melhor	Mensal	N/A

Rampa				
2018	2019	2020	2021	2022
65%	70%	80%	85%	90%

REFERÊNCIAS

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Programa Alinhar: Manual de Operacionalização** - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; Serviço Social da Indústria. Brasília: SENAI, 2015.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 31000:2009**. 2015b. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=43170>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, SESI – Serviço, Social da Indústria, IEL - Instituto Euvaldo Lodi. **Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022**. Versão 2.0 1ed: Brasília: CNI, 2016

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Programa de Desenvolver Industrial Catarinense PDIC 2022, Observatório: Rotas Estratégicas Setoriais**. Disponível e <http://www4.fiescnet.com.br/ru/o-programa-pedic-2022/rotas-estrategicas-setorias>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 31000:2009**. 2015b. Disponível em: http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=43170. Acesso em: 20 de fevereiro de 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, SESI – Serviço, Social da Indústria, IEL - Instituto Euvaldo Lodi. **Planejamento Estratégico Integrado SESI-SENAI-IEL 2015-2022**. Versão 2.0 1ed: Brasília: CNI, 2016.

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial **Programa Alinhar: Manual Operacionalização** - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; Serviço Social da Indústria Ciclo 1. Brasília: SENAI, 2015.

ANEXOS

POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

1 OBJETIVO

Esta política tem por objetivo estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados no processo de Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC), de forma a possibilitar a adequada identificação, análise, avaliação, tratamento, monitoramento, análise crítica, melhoria contínua e comunicação e consulta.

2 ABRANGÊNCIA

Aplica-se ao SESI/SENAI/IEL RO, no GRC que impactam o seu ambiente, de acordo com as diretrizes dos Planos de Ação presentes no Planejamento Estratégico Integrado, regido por política própria.

3 REFERÊNCIAS

- COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada Sumário Executivo, 2007.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 31000:2009. 2015b. Disponível em: < <https://www.iso.org/standard/43170.html>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2017.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 31010:2009. 2015b. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/51073.html>>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2017.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 73:2009. 2015b. Disponível em: < <https://www.iso.org/standard/44651.html>>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos. São Paulo: IBGC, 2007 (série de cadernos de governança corporativa, 3).
- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – SESI, SENAI E IEL 2018 a 2022: Porto Velho, 2017
- SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Programa Alinhar: manual de operacionalização - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; Serviço Social da Indústria. Brasília: SENAI, 2015.

4 CONCEITOS

- Risco: Efeito da incerteza nos objetivos presentes no Planejamento Estratégico Integrado das instituições SESI, SENAI e IEL – RO
- Riscos Corporativos: abrange os principais eventos de riscos estratégicos e operacionais, com a conexão direta nos Planos de Ação traçados no Planejamento

Estratégico Integrado das instituições SESI, SENAI e IEL – RO, que impactam nas atividades previstas.

- Riscos Estratégicos: representa a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e ambiente tecnológico, ou de eventos externos. Podem acarretar a interrupção ou morosidade das atividades dentro dos núcleos das casas, bem como falhas em sistemas e infraestruturas de tecnologia da informação. Devem estar conectados diretamente ao Planejamento Estratégico das casas, em voga.
- Atitude Perante ao Risco: é o nível de risco que as casas se sujeitam a aceitar na busca e na realização de sua estratégia.
- Nível de Risco: Relacionamento entre as probabilidades e consequências de um risco ocorrer.
- Cultura de Riscos: A cultura de risco são os valores, princípios, conhecimento e compreensão sobre risco que é compartilhado por um grupo de pessoas que têm um propósito comum. Por meio dela, são identificados os elementos culturais adversos ou conflitantes e formas para tentar resolvê-los.
- Inteligência de Riscos: Capacidade para lidar com incertezas de forma lógica e racional; Aceitação das próprias limitações de conhecimento sobre a organização; Curiosidade e disposição para testar hipóteses diversas e antagônicas na organização; Habilidade para estimar probabilidades e consequências e saber como comunicar os tratamentos propostos.
- Proprietário de Risco: O proprietário responsabiliza-se pelo risco, até que o mesmo seja transformado em residual, incluindo seu monitoramento pós tratamento. Porém a pessoa ou entidade apenas gere o risco, não se responsabilizando por quaisquer problemas legais que possam estar atrelados ao risco. Esse papel é atribuído às casas.

5 PRINCÍPIOS

Para a garantia dos objetivos estratégicos, o GRC possui, de acordo com a ISO 31000, onze princípios que norteiam a efetividade de ações. As casas resolvem que farão o uso desses princípios para tratar riscos, pois norteiam as ações previstas na Política de Gerenciamento de Riscos:

- a) Cria Valor
- b) Parte integrante dos processos organizacionais
- c) Parte da tomada de decisões
- d) Aborda explicitamente a incerteza
- e) Sistemática, estruturada e oportuna
- f) Baseada nas melhores informações disponíveis
- g) Feita sob medida
- h) Considera fatores humanos e culturais
- i) Transparente e inclusiva
- j) Dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças
- k) Facilita a melhoria contínua da organização

6 DIRETRIZES

A partir das diretrizes do COSO – Committee of sponsoring organizations of the treadway commission, foi realizada a orientação de riscos, segundo diretrizes desenvolvidas no programa Alinhar. O GRC assim realizado é estruturado em nove componentes, conforme expostos abaixo:

6.1 Ambiente Interno

É a base para todos os outros componentes da estrutura de controles, estabelecendo o desenho, o gerenciamento, o monitoramento e a disciplina dos administradores, funcionários, estagiários e prestadores de serviços alocados fisicamente nas dependências das casas. O ambiente interno inclui a estrutura organizacional, os recursos humanos e físicos, a cultura e os valores do Planejamento Estratégico (valores éticos e integridade), as competências e as habilidades.

Os objetivos estratégicos são definidos pelo Comitê de Planejamento, consoante com a Estratégia e a Atitude Perante ao Risco, o qual direciona o Nível de Risco nos processos e atividades executadas nos diversos objetivos presentes no Planejamento Estratégico das casas. Em função desses objetivos, são definidos conjuntos de Fatores Críticos e Planos de Ação para o seu cumprimento.

A estrutura de GRC deve assegurar que a administração possua processos para definição de objetivos e que estes estejam alinhados com a estratégia em relação à Atitude Perante ao Risco.

6.2 Fixação de Objetivos

Os objetivos devem existir antes que a administração identifique as situações em potencial que poderão afetar a realização destes. O GRC assegura que o Sub Comitê de Riscos adote um processo para estabelecer objetivos e que os escolhidos propiciem suporte, alinhem-se com a missão da organização e sejam compatíveis com a Atitude Perante ao Risco.

6.3 Identificação dos Riscos

Os eventos em potencial que podem gerar consequências à organização devem ser identificados de acordo com o traçado nos objetivos presentes no Planejamento Estratégico das casas, uma vez que esses possíveis eventos, gerados por fontes internas ou externas, afetam a realização dos objetivos. Durante o processo de identificação de eventos, estes poderão ser diferenciados em riscos e oportunidades de melhoria, ou ambos. As oportunidades são canalizadas à Direção, que definirá as diretrizes estratégicas ou os objetivos.

6.4 Análise dos Riscos

A análise de riscos fornece uma compreensão sobre os riscos das casas. Envolve a apreciação das causas e fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, e também a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer. Nessa etapa, o Sub Comitê de Riscos Estratégico deverá analisar todos os riscos identificados na etapa anterior, verificando quais são as consequências e probabilidade dos riscos, isso será insumo para a etapa posterior. O nível de risco é mensurado, mediante a matriz formada entre a probabilidade e consequência de cada risco traçado na identificação.

6.5 Avaliação de Riscos

A avaliação de riscos envolve comparar o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto interno e externo for considerado. Compreendem a identificação e a análise dos riscos relevantes que comprometam o atendimento dos objetivos das casas, formando uma base para determinar como os riscos devem ser gerenciados. O Sub Comitê de Riscos deve avaliar os eventos de risco por seu impacto e sua probabilidade de ocorrência utilizando metodologias de mensuração, presentes na ISO 31010.

Nesse escopo, foi sugerido uma avaliação de riscos qualitativa, trabalhada numa matriz de GRC, proporcionando um mecanismo para tratamento de riscos. Conseqüentemente, é uma ferramenta de direcionamento dos esforços para tratar os riscos mais significativos por meio de uma estrutura de controles internos, alinhada aos objetivos presentes no Planejamento Estratégico das casas.

6.6 Tratamento ao Risco

Segundo a (ISO 31000, 2009 p. 19) "o tratamento de riscos envolve a seleção de uma ou mais opções para modificar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes".

A implementação dos planos de ação para tratamento dos riscos compreende atividades específicas que visam transformar quaisquer riscos identificados em riscos residuais. Caso durante a avaliação o risco seja categorizado como trivial, este será monitorado e analisado criticamente, cuja periodicidade será definida pelo Sub Comitê de Riscos, e monitorada pela área de compliance.

6.7 Atividades de Monitoramento

As atividades de monitoramento compreendem políticas e procedimentos elaborados para assegurar que as diretrizes e os objetivos, definidos pelas casas para minimizar seus riscos, estão sendo observados nas atividades executadas. As atividades de monitoramento ocorrem em todos os níveis das casas e abrangem atividades como aprovações, autorizações, limites de alçada, verificações, reconciliações, revisões de performance operacional, segurança de ativos e segregação de funções, e será executada pela área de compliance.

6.8 Comunicação e Consulta

A forma e o prazo em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas permitam que as pessoas cumpram com suas atribuições. Para identificar, avaliar e responder ao risco, a organização necessita das informações em todos os níveis hierárquicos. A comunicação eficaz ocorre quando esta flui na organização em todas as direções, e quando os empregados recebem informações claras quanto às suas funções e responsabilidades.

6.9 Monitoramento e Análise Crítica

A área de compliance executa o monitoramento e documentação das entregas previstas pelos proprietários de risco. A análise crítica é executada pelo comitê de risco, que realizará a leitura das entregas e referendará as ações previstas no tratamento de riscos. As principais atividades de monitoramento incluem conciliações, acompanhamento de comunicações de agentes externos e internos, inventários, autoavaliações e verificação contínua, bem como a avaliação constante da matriz de GRC, com intuito de fortalecer ainda mais às casas, em busca da melhoria contínua.

7 ANÁLISE DE RISCOS

Envolve a apreciação dos riscos, suas consequências e a probabilidade de que essas consequências (impactos) possam ocorrer.

As consequências são niveladas de leve, moderado a extremo. Seus impactos são categorizados em baixo, médio e alto. Os riscos são analisados mediante o cruzamento desses dados, com intuito de gerar o Nível de Risco.

8 AVALIAÇÃO DE RISCOS

A finalidade da avaliação de riscos é auxiliar na tomada de decisões com base nos resultados da análise de riscos, sobre quais riscos necessitam de tratamento e a prioridade para a implementação do tratamento.

Compara o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de risco estabelecidos quando o contexto foi considerado. Os critérios estipulados foram estipulados dessa forma:

ANÁLISE	CRITÉRIO
TRIVIAL	- Não requer ação específica, apenas controle. É postulado a risco residual apenas pelo processo de análise.
TOLERÁVEL	- Não são requeridos controles adicionais. Devem ser feitas considerações sobre uma solução de custo mais eficaz ou melhorias que não imponham uma carga de custos adicionais. Requeridas comprovações periódicas da eficácia das medidas de controle.
MODERADO	- Devem ser feitos esforços para tratar o risco, determinando os investimentos necessários. - O tratamento deve ser implementado dentro de um período de tempo definido. - Quando o risco moderado está associado a consequências altamente prejudiciais, pode ser necessária uma avaliação adicional para estabelecer mais precisamente a probabilidade do dano, como base para determinar a necessidade de melhores controles operacionais.

IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> - O processo deve ser reavaliado até que o risco tenha sido tratado. Pode ser que haja a necessidade de recursos consideráveis para realizar o tratamento, que não estavam previstos no projeto inicial. - Caso o risco envolva um trabalho em execução, deve ser tomada uma ação urgente para tratamento.
INTOLERÁVEL	<ul style="list-style-type: none"> - Não deve ser começado, nem continuado o trabalho até que se trate o risco. Se não é possível tratar o risco, devido a recursos limitados, o projeto deve ser desdobrado para sofrer reavaliação ou eliminado.

Matriz de Critérios de Risco

A avaliação final, executada através do nível de risco x os critérios estipulados, fica demonstrado pela seguinte matriz:

Nível de Risco x Critérios			
	LEVE = 1	MODERADA = 3	EXTREMA = 5
BAIXA = 1	RISCO TRIVIAL = 2	RISCO TOLERÁVEL = 4	RISCO MODERADO = 6
MÉDIA = 3	RISCO TOLERÁVEL = 4	RISCO MODERADO = 6	RISCO IMPORTANTE = 8
ALTA = 5	RISCO MODERADO = 6	RISCO IMPORTANTE = 8	RISCO INTOLERÁVEL = 10

Matriz de Avaliação de Riscos (nível de risco x critérios)

9 TRATAMENTO DE RISCOS

Envolve a seleção de uma ou mais opções para mitigar os riscos e a implementação dessas opções. Uma vez implementado, o tratamento fornece novos controles ou modifica os existentes.

Alternativas para Tratamentos dos Riscos

- a) redução da probabilidade de ocorrer;
- b) evitados, não realizar a atividade;
- c) remoção da fonte de risco;
- d) aumentados, quando eles forem caracterizados como uma oportunidade (risco positivo);
- e) compartilhados com terceiros (seguros por exemplo);
- f) redução da consequência;
- g) retidos, por uma decisão bem consciente e embasada.

10 COMUNICAÇÃO DE RISCOS

A Comunicação de Riscos deve seguir um padrão uniforme, onde todas as partes interessadas sejam diretamente envolvidas. Convém que a comunicação seja parte integrante do GRC, e a cada evolução dos tratamentos previstos seja amplamente divulgada, mediante proposta de comunicação do proprietário do risco e deferida via Sub Comitê de Riscos.

A formulação das entregas poderá ser acompanhada via área de compliance e deferida via Sub Comitê de Riscos, mediante a construção de uma planilha com as seguintes considerações:

- a) Risco Nr.
- b) Quem recebe a informação?
- c) O que recebe de informação?
- d) Como recebe a informação?
- e) Quando recebe a informação?
- f) Como responde?
- g) Como devolve?
- h) Quem recebe devolução?
- i) Como recebe a devolução?
- j) O que faz com a entrega?
- k) Como faz a entrega?
- l) Para quem envia a entrega?

11 RESPONSABILIDADES

11.1 Diretoria

- Definir a estratégia das casas para atendimento de seus objetivos de negócio;
- Definir o nível de atitude perante ao risco na condução dos negócios;
- Aprovar a Política de Riscos Corporativos, assim como suas revisões;
- Referendar os relatórios de controles internos e da gestão da Matriz de GRC;
- Definir e responsabilizar o mandato e comprometimento da estrutura de riscos, presente na ISO 31000: Assegurar recursos para tratamento de riscos, definir e aprovar a Política de Gestão de Riscos, assegurar que a cultura da organização e a Política de Gestão de Riscos estejam alinhadas e alinhar os objetivos do GRC com os objetivos e estratégias da organização.

11.2 Área de Compliance

- Analisar e propor sugestões para o aperfeiçoamento dos processos de GRC;
- Apontar os integrantes do Sub Comitê de Riscos;
- Gerir os relatórios do monitoramento da gestão da Matriz de GRC e referendá-las com a Diretoria;
- Efetuar outras análises que entender necessárias;
- Prover plano de comunicação adequado, divulgado às partes interessadas.

11.3 Área de Planejamento

- Avaliar o cenário macroeconômico e seus efeitos, em termos de risco, sobre os mercados em que as casas atuam;
- Definir critérios e parâmetros a serem utilizados para o atingimento dos objetivos propostos dentro dos objetivos do mapeamento estratégico.

11.4 Sub Comitê de Riscos

- Analisar as políticas de risco corporativo, assim como quaisquer revisões, submetendo-a a aprovação à Diretoria;
- Aprovar a metodologia a ser utilizada para condução do processo de GRC, utilizando a ISO 31010 para definição de forma mais adequada de avaliação de riscos;
- Acompanhar de forma sistemática o GRC com o objetivo de garantir sua eficácia e o cumprimento de seus objetivos;
- Executar o Processo de Avaliação de Riscos;
- Gerir recursos para o tratamento de Riscos;
- Reavaliar periodicamente a adequação da estratégia de monitoramento e análise crítica de novos riscos das casas;
- Validar os relatórios dos proprietários de risco desenvolvido na matriz de GRC;
- Prover monitoramento e análise crítica de maneira contínua os riscos residuais da matriz de GRC e incluir na matriz a identificação, análise e avaliação de novos riscos observados, consoantes ao desenvolvimento dos processos internos, promovendo o atingimento de metas propostas no Mapa Estratégico vigente;
- Validar a inserção de riscos inerentes à operação das casas para os processos de risco, levando em consideração sua relevância;
- Contribuir para elaboração do relatório de riscos corporativos;
- Propor à Diretoria o nível de Atitude Perante ao Risco das casas.

CAPITAL INTELECTUAL

Marcelo Thomé da Silva de Almeida

Presidente do Conselho Regional SESI/SENAI e IEL
Diretor Regional do SESI

Alex Antônio Conceição Santiago

Diretor Regional do SENAI
Superintendente do SESI
Superintendente do IEL

Ademir Vicente da Silva

Diretor Técnico SESI/SENAI/IEL

Paulo Moacir da Silva

Diretor de Serviços Compartilhados SESI/SENAI/IEL

Marcelo Lessa

Diretor Jurídico SESI/SENAI/IEL

Ademir Vicente da Silva

Gerente da Região Norte e Sul SESI/SENAI/IEL

Bruno Ferreira Cavalcante

Gerente da Região Centro-Oeste SESI/SENAI/IEL

Coordenações

Patrícia Ribeiro do Nascimento - Coordenação de Educação SESI/SENAI/IEL

Victor Hugo Ribeiro – Coordenação de Saúde e Segurança na Indústria SESI/RO

Walter Pinheiro- Coordenação de Soluções em Tecnologia e Inovação SENAI/IEL

Andrews Botelho Regis- Coordenação de Relações com Mercado SESI/SENAI/IEL

Supervisão

Revenilton Santos -Orçamento e Finanças

Márcia Brilhante – Compliance

Pamela Duarte Silva Mendes – Supervisão de Contabilidade

Tony Eduardo da Silva – Infraestrutura

Gessica Raissa Souza Zanettin Géssica Raissa – Obras e Engenharia

Telmo Lucio Sales Tiburcio – Recursos Humanos

Luciano Botelho- Tecnologia da Informação

Renata Aparecida Endlish da Rocha – Aquisições

Comunicação

Alexandre Tavres – Assessoria de Comunicação