



**SENAI** Serviço Nacional  
de Aprendizagem  
Industrial

# Relatório de Gestão

**2024**

DEPARTAMENTO REGIONAL  
ESPÍRITO SANTO



# SUMÁRIO

- 3** Mensagem ao Leitor
- 5** Sobre este Relatório
- 6** Nossa História
- 19** Nossa Estratégia e Nossos Resultados
- 59** Anexos
- 68** Lista de siglas

# Mensagem ao Leitor

Transformar o futuro começa com as decisões que tomamos hoje. Para impulsionar o desenvolvimento do Espírito Santo, é essencial a participação ativa de todos na promoção do setor produtivo, na geração de oportunidades e na construção de um ambiente favorável ao crescimento socioeconômico e à melhoria da qualidade de vida dos capixabas.

Comprometido com esse propósito, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do Espírito Santo (Senai ES) esteve presente de norte a sul do Estado ao longo de 2024, por meio de suas 12 unidades móveis e 9 unidades fixas. Como parceiro estratégico da indústria, setor essencial para a economia capixaba, a instituição ofereceu soluções para os desafios das empresas e qualificou profissionais para atender às demandas reais do mercado.

Este Relatório de Gestão 2024 apresenta as principais iniciativas voltadas à ampliação da educação técnica e profissional de qualidade e ao fortalecimento da competitividade dos negócios por meio da tecnologia e da inovação. O crescimento da indústria e a necessidade contínua de desenvolvimento do capital humano



reforçam o papel fundamental do Senai ES na formação de profissionais preparados para o setor produtivo. Reflexo desse compromisso, alcançamos um índice de empregabilidade de 88,5% entre os egressos dos cursos técnicos, segundo Pesquisa de Acompanhamento de Egressos 2022-2024 do Senai.

A excelência da formação oferecida também se reflete no desempenho dos alunos em desafios nacionais e internacionais. Um exemplo é a participação na WorldSkills, maior competição mundial de educação profissional, que reúne jovens talentos de diversos países.

Além da capacitação profissional, a inclusão social e a diversidade seguem no centro de nossa atuação. Por meio de ações afirmativas que ampliam o acesso à educação profissional e tecnológica, proporcionamos oportunidades para mais pessoas ingressarem no mercado de trabalho. Em 2024, mais de 22 mil matrículas foram realizadas pelo programa de gratuidade regimental.

Nossa atuação vai além das salas de aula. Por meio do Findeslab e do Instituto Senai de Tecnologia em Eficiência Operacional, apoiamos

empresas de todos os portes na adoção de soluções inovadoras, oferecendo consultorias tecnológicas, serviços técnicos especializados e projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e conexão com startups. Em 2024, atendemos mais de 340 empresas e realizamos 800 serviços tecnológicos, impulsionando a produtividade industrial, que cresceu mais de 40% entre os participantes atendidos pelos nossos programas.

O Senai ES segue com a sua missão de promover educação profissional, tecnológica e inovação para tornar o Espírito Santo ainda mais competitivo. É formando profissionais qualificados e caminhando ao lado da indústria que transformamos vidas e impulsionamos negócios.

Boa leitura!

**Cris Samorini**

Presidente da Findes (GESTÃO 2020-2024)

**Paulo Baraona**

Presidente da Findes (GESTÃO 2024-2028)





## NOSSA HISTÓRIA

# Uma história de transformação e inovação no Espírito Santo: o SENAI e sua trajetória de sucesso

Criado em 1942 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e regulamentado pelo Decreto-Lei nº 4.048, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) nasceu com a missão de

**ORGANIZAR E ADMINISTRAR, EM TODO O PAÍS,  
ESCOLAS DE APRENDIZAGEM PARA INDUSTRIÁRIOS**

**(Art. 2º. Decreto-Lei Nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942)**

Dez anos após sua criação no país, o SENAI chegou ao Espírito Santo em 25 de março de 1952. A primeira escola, localizada em um galpão cedido pela Companhia Vale do Rio Doce (atual Vale), em Cariacica, recebeu o nome de Escola de Aprendizagem Pedro Nolasco e oferecia cursos de marcenaria e mecânica. Logo depois, a instituição incorporou a Escola Ferroviária João Neiva, atendendo às necessidades do modal ferroviário que, na época, era essencial para a manutenção da Estrada de Ferro Vitória-Minas. Em 1955, o SENAI Espírito Santo foi elevado à condição de Delegacia Regional, sob a supervisão do Departamento Nacional.

Em 25 de maio de 1964, foi inaugurado em Vitória o Centro de Formação Profissional Jerônimo Monteiro, um marco pela modernidade de seus equipamentos e pela grande procura de vagas. Sua expansão em 1970 aumentou a área de 5.163 para 11.786 metros quadrados. No mesmo ano, foram criados os centros de formação profissional em Cachoeiro de Itapemirim, no sul do estado, e em Linhares, no norte. Já em 1971, o SENAI Espírito Santo inaugurou sua sede administrativa, consolidando a estrutura regional.

A década de 1980 marcou novas expansões com a criação de centros de formação nas cidades de Serra, Colatina e Vila Velha, além da inauguração do Centro Técnico de Instrumentação Industrial Ariovaldo Fontes, em Vitória, em 1987. Este último se destacou pelo rigoroso processo seletivo: 956 candidatos disputaram 32 vagas no curso de técnicos em instrumentação.

Desde sua fundação, o objetivo do SENAI tem sido qualificar pessoas, formando profissionais capacitados para atender às demandas do setor industrial. Com mais de meio século de existência, o SENAI Espírito Santo mantém seu compromisso com a educação profissional, agregando consultoria, serviços técnicos especializados e inovação tecnológica.

Guiado por esse propósito, o SENAI Espírito Santo tem evoluído continuamente, acompanhando as tendências do setor e apresentando resultados que refletem seu desempenho em atender às metas desafiadoras. Com uma demanda crescente, a instituição desenvolve programas de alta relevância para a indústria capixaba, reafirmando, ano após ano, seu compromisso de transformar vidas e impulsionar negócios. Alinhado aos seus valores, o SENAI permanece firme na missão de construir uma indústria mais competitiva e contribuir para o desenvolvimento sustentável do Espírito Santo.

**LINHA DO TEMPO**



**1930**

Em 1938 a Confederação Nacional da Indústria (CNI) é fundada a partir da fusão da Confederação Industrial do Brasil (CIB) com diversas representações sindicais patronais em todo o Brasil.



**1940**

Em 1942 o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) é criado pela CNI, por meio do Decreto-Lei nº4.048, de 22 de janeiro de 1942, assinado pelo presidente Getúlio Vargas.

**1950**

Por meio de uma parceria com a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), responsável pela maior parte das demandas da instituição à época, em 1952 foi inaugurada a primeira unidade Senai Escola de Aprendizagem Pedro Nolasco, em Cariacica.

**1980**

Em 1980 o SENAI expande sua atuação par além da indústria extrativa e começa a oferecer soluções em diversos setores da indústria capixaba. Além da Grande Vitória e interior, o SENAI investe em unidades móveis como a frigorífica e a escola móvel de mecânica veicular. E posteriormente alcança todo o estado atendendo às áreas industriais de: Alimentos e Bebidas, Automotiva, Automação, Construção Civil, Couro e Calçado, Gestão, Gráfica, Metalmeccânica, Eletroeletrônica, Refrigeração e Climatização, Tecnologia da Informação, Madeira e Mobiliário, Meio Ambiente, Minerais não-metálicos, Petróleo e Gás, Polímeros, Segurança no Trabalho e Têxtil e Vestuário.

**1970**

Em 1970, com a chegada de grandes plantas industriais, como a Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), Samarco e Aracruz Celulose, a expansão do Senai foi fundamentada. Como o propósito de oferecer serviços inovadores e diferenciados para os alunos e indústrias, o Senai iniciava sua operação também como unidades móveis, disponibilizando laboratórios transportáveis.

**1960**

A escola de Cariacica deu lugar ao Centro de Formação Profissional Jerônimo Monteiro em Vitória, no ano de 1964.



**2010**

No ano de 2010 o Senai começa a oferecer consultorias em eficiência energética par as empresas, com posterior criação, em 2017, da Diretoria de Inovação, Tecnologia e Produtividade, ofertando também consultorias em processos produtivos e inovação. Em 2019 é inaugurado o hub de inovação da indústria capixaba – Findeslab – uma iniciativa conjunta do Senai e da Findes.

**2020**

Em 2020 é inaugurado o novo espaço do Instituto Senai de Tecnologia em Eficiência Operacional (ISTEO), no Senai Vitória. Um dos seus destaques é o laboratório voltado para a indústria 4.0, que conta com robôs colaborativos. No mesmo ano os cursos técnicos do Senai passam a contar com um novo formato: EAD com prática (80% da carga on-line e 20% presencial). Também em 2020, o Senai ganhou uma Academia de Segurança Cibernética. Em 2021, a metodologia desenvolvida pelo Senai ES para o programa Brasil Miais é reconhecida e replicada nacionalmente, com parceria entre governo federal, Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e Sebrae. No mesmo ano o IST inaugura um bloco de Tecnologia da Informação e Automação em Vitória, sendo um dos pioneiros do país em segurança cibernética, desenvolvimento de sistemas, automação e mecatrônica.

**2023**

- **SENAI TECH PRAS MANAS:** iniciam curso gratuito em programação web.
- Senai ES abre turma exclusiva de **Aprendiz PCD com matrículas gratuitas.**

**2024**

Na Educação, superamos nossa meta com mais de 60 mil matrículas na educação profissional, ampliando também a qualidade medida pela nota 7,6 no SAEP e registrando um crescimento de 9,8% na empregabilidade.

Em Tecnologia e Inovação, alcançamos um recorde histórico de vendas de serviços, incluindo projetos da Rota 2030 com grande valor agregado. Superamos a meta de empresas atendidas pelo programa Brasil Mais Produtivo, trazendo novas capacidades e ferramentas para a indústria capixaba.

### O QUE FAZEMOS

O SENAI Espírito Santo é uma instituição dedicada a fortalecer a indústria capixaba por meio de duas principais linhas de atuação:

#### CLIENTES

*o SENAI ES atende principalmente às indústrias capixabas de diversos setores, seus colaboradores e dependentes, além de oferecer serviços à comunidade em geral, com soluções de:*

#### EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

*Oferecemos cursos técnicos, de qualificação e aperfeiçoamento, preparando profissionais para atender às demandas do mercado industrial*

#### TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

*Disponibilizamos serviços de consultoria, desenvolvimento tecnológico e soluções inovadoras para impulsionar a competitividade das empresas*

#### ATUAÇÃO SISTÊMICA

*atuamos em sinergia com outras entidades do Sistema Findes, como o SESI e o IEL, proporcionando uma abordagem integrada que beneficia nossos clientes.*



#### ABRANGÊNCIA DE ATENDIMENTO

*Nossa presença abrange 9 unidades operacionais, estrategicamente localizadas nos municípios de Anchieta, Aracruz, Cachoeiro de Itapemirim, Colatina, Linhares, São Mateus, Serra, Vila Velha e Vitória, atendendo a diversas regiões do Espírito Santo.*

*Com essa estrutura, o SENAI Espírito Santo reafirma seu compromisso em transformar vidas e impulsionar negócios, contribuindo para o desenvolvimento e a competitividade da indústria no estado.*

## **EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

No SENAI Espírito Santo, a busca pela excelência na educação profissional é constante. Nosso compromisso é desenvolver ensino de qualidade e promover o conhecimento voltado para o mundo do trabalho, contribuindo para o progresso do país por meio da educação. Em ambientes físicos (laboratórios e oficinas) ou digitais (simuladores e laboratórios remotos), os estudantes aprimoram tanto habilidades técnicas quanto socioemocionais, criando soluções inovadoras para atender às demandas reais da indústria.

Com uma abordagem alinhada às necessidades do setor produtivo, o SENAI atua na qualificação, requalificação e aperfeiçoamento de trabalhadores, fortalecendo a competitividade da indústria brasileira. Investimos em projetos inovadores e cursos especializados, capacitando os alunos com conhecimentos científicos que os habilitam a resolver problemas, desenvolver novos processos e produtos, além de promover a inovação e a competitividade das empresas.

### **Foco na Indústria 4.0**

Nossos cursos foram reestruturados para atender às exigências da Indústria 4.0, integrando tecnologias habilitadoras como Internet das Coisas (IoT), Lean Manufacturing, Big Data e Robótica. Essa modernização curricular prepara os estudantes para os desafios do futuro, promovendo uma formação conectada às transformações tecnológicas do mercado.

### **Flexibilidade e Empreendedorismo**

Atentos às necessidades das empresas e à rotina dos alunos, incorporamos o empreendedorismo aos cursos e otimizamos

a duração das capacitações. Com parte das aulas realizadas à distância, os estudantes contam com mais flexibilidade para organizar seus horários, sem perder a qualidade do ensino.

### **Estrutura de Ensino Ampliada**

Em 2024, o SENAI Espírito Santo operou com 12 unidades móveis e nove fixas, localizadas em Vitória, Vila Velha, Serra, Cachoeiro de Itapemirim, Linhares, Colatina, São Mateus, Aracruz e Anchieta. Oferecemos um total de:

- Iniciação Profissional;
- Aprendizagem Industrial;
- Qualificação Profissional;
- Aperfeiçoamento/Especialização Profissional;
- Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio;
- Técnico de Nível Médio; e
- Técnico de Nível Médio - Itinerário V Ensino Médio

### **Metodologia Moderna e Inclusiva**

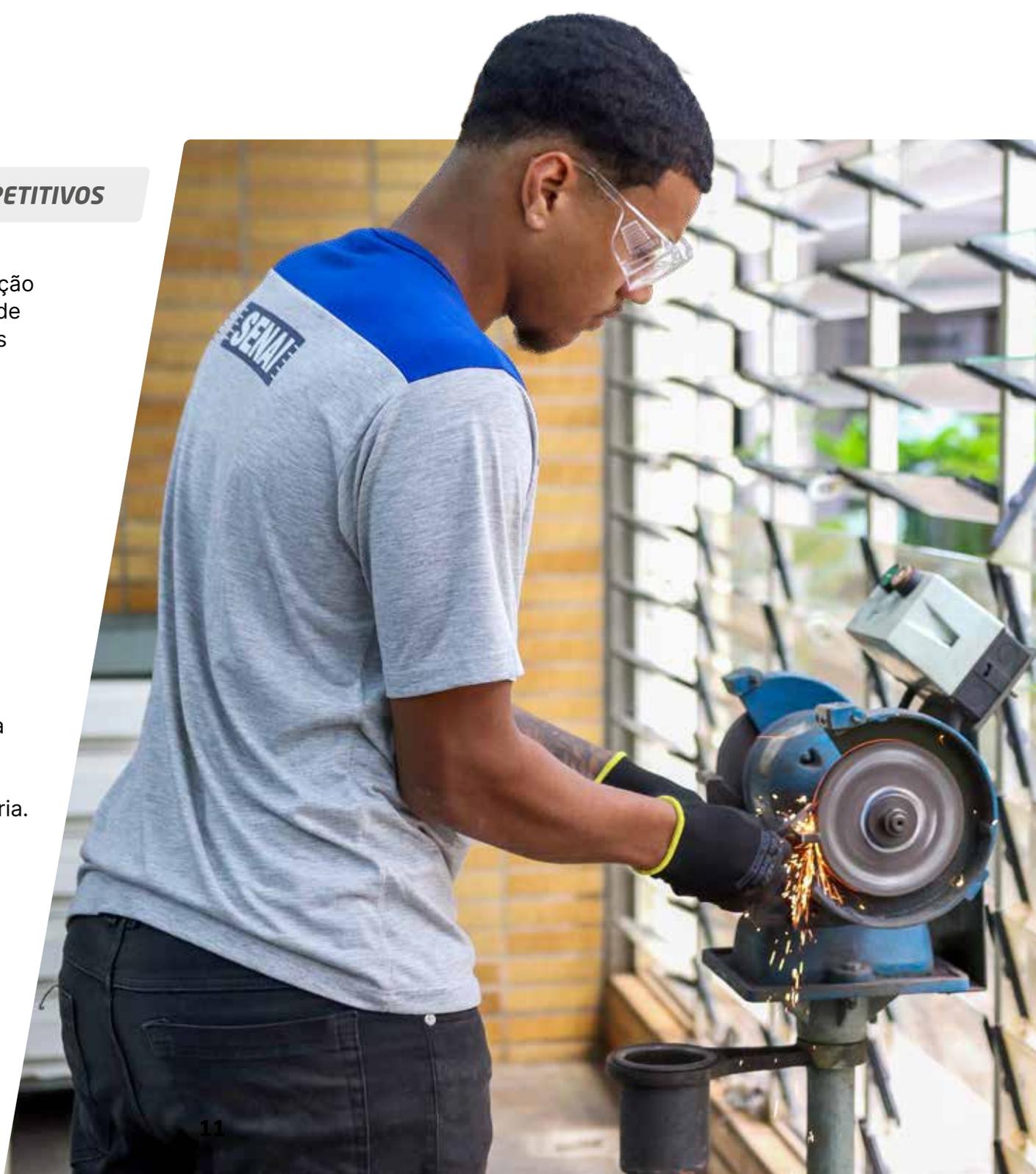
Nossa metodologia combina estratégias desafiadoras, como sala de aula invertida, aulas híbridas, projetos integradores e uma sólida fundamentação teórica e prática, garantindo uma aprendizagem significativa. Além disso, reforçamos nosso compromisso com a inclusão social e a diversidade, promovendo ações afirmativas que ampliam o acesso à educação profissional e tecnológica.

O SENAI Espírito Santo segue liderando a transformação do ensino profissional no estado, preparando trabalhadores para superar desafios, inovar e contribuir para o desenvolvimento sustentável da indústria e da sociedade.

### EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

### DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

- ▶ **WorldSkills:** maior competição da educação profissional e reúne jovens qualificados de todo o mundo, selecionados em disputas de educação profissional. Os melhores alunos das Américas, Europa, Ásia e África e Pacífico Sul disputam medalhas em modalidades que correspondem às profissões técnicas da indústria
- ▶ **Grand Prix SENAI de Inovação:** uma maratona de até 72 horas para o desenvolvimento de ideias, propostas e soluções em tempo real para empresas de todo o país
- ▶ **Desafio SENAI de Projetos Integradores:** uma competição que tem duração média de 6 meses e as equipes desenvolvem projetos inovadores e funcionais como resposta para problemas reais da indústria. O foco dessa etapa são os protótipos que precisam ter média fidelidade
- ▶ **Inova SENAI:** uma iniciativa que tem como objetivo apresentar negócios inovadores ao mercado, por meio de rodadas com investidores, mentores e representantes de empresas





### INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

#### Linhas de Atuação: Findeslab e ISTEIO

O segmento de tecnologia e inovação do SENAI ES tem crescido de forma sustentável, modernizando suas operações ao longo do tempo. Atualmente, suas unidades – Findeslab e ISTEIO – oferecem serviços especializados organizados em cinco principais linhas de atuação:

#### Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I)

Desde a concepção até a execução de projetos, apoiamos as indústrias capixabas na captação de recursos, otimização de novos investimentos, desenvolvimento de produtos e processos produtivos com tecnologias nascentes e tradicionais que geram valor e sustentabilidade para a sociedade e os negócios. Em 2024, cerca de 85 milhões foram pleiteados em editais de inovação para a indústria.

#### Serviços Técnicos Especializados

Prototipação de produtos, testagem e validação de modelos são serviços destinados, especialmente, às pequenas e médias empresas, proporcionando acesso a tecnologias e equipamentos avançados que fortalecem seus processos produtivos.

#### Consultoria Tecnológica

Focada em produtividade e sustentabilidade, as consultorias em manufatura enxuta, descarbonização e adequação regulatória representam uma parcela significativa de nosso portfólio, ajudando as indústrias a superar desafios de competitividade e crescimento.



#### Metrologia

Realizamos ensaios localmente de materiais para indústrias de construção civil garantindo a verificação de desempenho e a qualidade de produtos e processos, além de disponibilizarmos acesso à rede de metrologia nacional do SENAI para ampla gama de aplicações necessária para garantir elevado desempenho.

#### Serviços Complementares

Estruturamos e promovemos eventos técnicos e iniciativas para disseminação de informações, com ênfase em inovação, ampliando o acesso ao conhecimento no setor industrial.

Com essa atuação integrada e estratégica, o SENAI Espírito Santo reafirma seu compromisso com a inovação e o desenvolvimento da indústria capixaba, oferecendo as ferramentas e o suporte necessários para enfrentar os desafios e criar oportunidades em um cenário competitivo.

### INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

#### DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

- ▶ Pioneirismo na implantação de um habitat de inovação para indústria. O SENAI ES foi pioneiro na implantação de um hub de inovação voltado para indústria capixaba, e hoje já colhe os frutos dessa ação sendo reconhecido pelo ecossistema de inovação como um dos habitats mais importantes para o fomento da inovação no estado
- ▶ O FindesLab Hub, dentro de sua abrangência nacional, apoia a modelagem de novos negócios e de soluções inovadoras nas empresas, assim como, a captação de startups maduras para fornecimento e incorporação de novas tecnologias no mercado. Em 2024 o hub avança na sua função de alavancagem das startups de base tecnológica do ES e aprofunda seu portfólio de serviços para apoiar as startups no “vale da morte” e no seu esforço de internacionalização de negócios
- ▶ Transversalidade na atuação em Tecnologia: o ISTEIO atua de maneira transversal, atendendo a diversas demandas da indústria local e nacional. O ISTEIO-ES é composto por um corpo de pesquisadores e engenheiros da área de automação, IoT, IA e 5G que, integrado à rede de 90 Institutos SENAI de Inovação e de Tecnologia, assim como, com os principais núcleos de pesquisa do Espírito Santo, entregam produtos e processos em TRL (Technology Readness Level) elevado às indústrias do estado e do Brasil, incluindo novos produtos e processos para o crescimento das empresas e da sociedade



- ▶ Edital de Inovação (promove chamadas para incentivar o desenvolvimento de projetos de inovação para a Indústria Nacional)
- ▶ Sistema de Gestão da Tecnologia (agrega dados, conceitos e método de apropriação da produção unificados entre os Departamentos Regionais, garantindo a integração do ambiente de registro do ciclo de atendimento)
- ▶ Corpo de consultores na área de manufatura enxuta, eficiência energética e descarbonização com experiência em processos industriais com amplo espectro de atuação, garantindo o ganho de produtividade desde o uso de ferramentas de mapa de valor até simulações computacionais avançadas de produção

## 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.

No âmbito estadual o Departamento Regional do SENAI ES conta com instâncias internas de apoio à governança com vistas a promover a comunicação entre as partes interessadas, monitorar as áreas responsáveis e interagir com elas para

atuar diante de possíveis riscos e disfunções observadas no âmbito da gestão. Neste contexto, o SENAI ES possui um programa estruturado de Compliance que desempenha um importante papel de apoio à governança da entidade por meio de sua unidade de Compliance, cuja principal responsabilidade é garantir que o programa seja observado por todos. Para a execução desse programa, o SENAI ES realiza a Gestão dos Riscos, atividades de comunicação e treinamento, Due Diligence de Integridade, monitoramento das leis, normas e regulamentos vigentes. Além disso, possui uma instância de Ouvidoria e um Comitê de Ética, com vistas à promover uma cultura de integridade e transparência nas operações, fortalecendo o modelo de Governança Corporativa.

O SENAI ES também possui uma Unidade de Auditoria Interna, que visa proteger a empresa contra fraudes, erros e ineficiências, e apoiar a organização no alcance de seus



objetivos, fortalecendo a gestão de riscos, controles internos, integridade e governança.

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.

## 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, mantêm 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.

**NOSSO PROPÓSITO**

TRANSFORMAR VIDAS E IMPULSIONAR NEGÓCIOS PARA DESENVOLVER O ESPÍRITO SANTO

**NOSSA VISÃO**

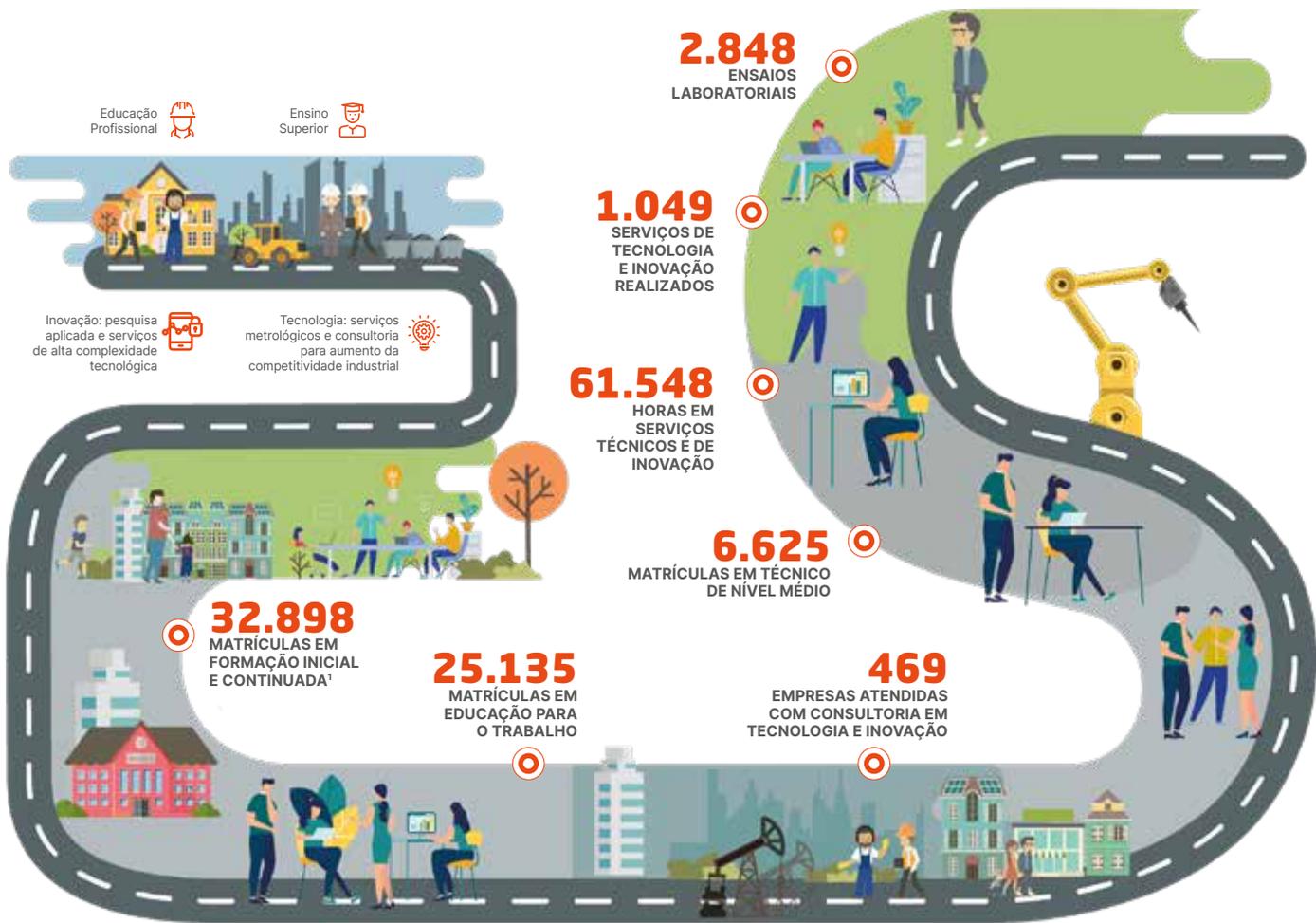
ATÉ 2035: SER REFERÊNCIA NA CONSTRUÇÃO DE UMA INDÚSTRIA CAPIXABA INOVADORA, DIVERSIFICADA E INSERIDA DE FORMA COMPETITIVA NAS CADEIAS GLOBAIS

**BENEFICIÁRIOS**

- INDÚSTRIA BRASILEIRA
- TRABALHADORES INDUSTRIAIS
- SOCIEDADE CIVIL

PRODUTOS E SERVIÇOS

RESULTADOS AVANÇADOS



**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

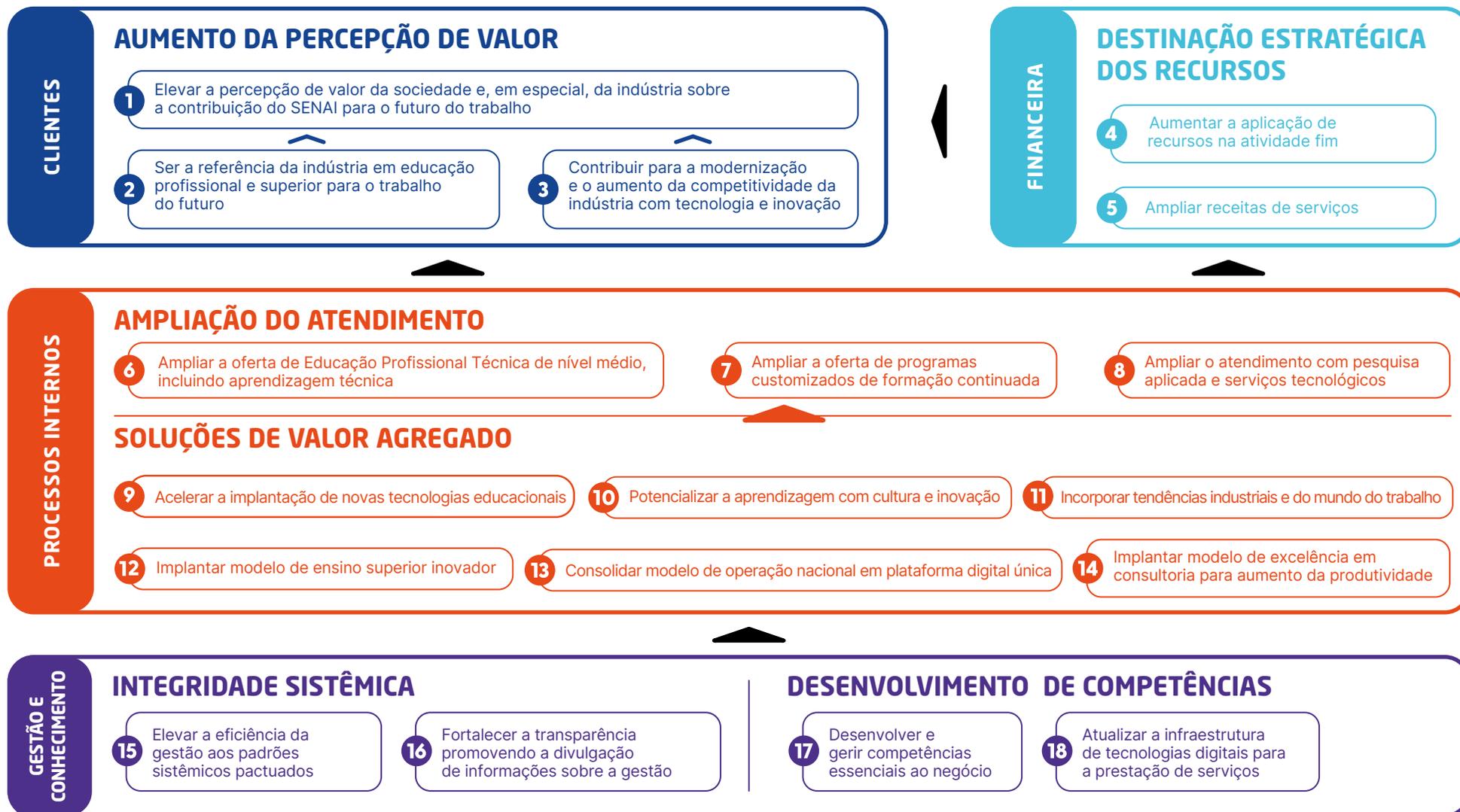
**NOSSOS RECURSOS SISTÊMICOS**

- 137.664.894** EM RECEITA TOTAL
- 662** EMPREGADOS
- 9** UNIDADES OPERACIONAIS
- 12** UNIDADES MÓVEIS
- 1** INSTITUTO SENAI DE TECNOLOGIA
- 1** LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO INDUSTRIAL



# Mapa estratégico 2022-2027

Transformar vidas para uma indústria mais competitiva



O **MAPA ESTRATÉGICO** representa, em um diagrama, o plano estratégico definido, sendo composto por 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, mensurados por indicadores e suas respectivas metas.

### PERSPECTIVAS

Definem os diferentes aspectos que devem ser trabalhados de forma integrada, ajudando uns aos outros. Ou seja, 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.

### FOCOS DE ATUAÇÃO

Em um segundo nível, para cada perspectiva foi definido um foco de atuação para os objetivos estratégicos, agrupando-os e orientando o teor da operação, sendo eles: Aumento da percepção de valor; Destinação estratégica dos recursos; Ampliação do atendimento; Soluções de valor agregado; Integridade Sistêmica e Desenvolvimento de Competências.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Definem, dentro de cada perspectiva e foco estratégico, o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da mudança organizacional pretendida. Um objetivo é uma descrição qualitativa daquilo que se pretende atingir.

### INDICADORES ESTRATÉGICOS

Utilizados para mensurar e monitorar o alcance dos objetivos, aferindo a evolução dos resultados e indicando possíveis correções, bem como a criação de estratégias de melhoria. A aferição periódica dos indicadores é insumo para tomada de decisão.

### METAS

A partir de cada objetivo, e por meio do seu respectivo indicador, define-se

onde se pretende chegar, de forma mais específica e tangível. A meta definida para cada indicador traduz se o objetivo foi atingido, ou não, ao longo do período.

Ao respeitar a atuação de cada ente que compõe o Sistema SENAI, metas e indicadores foram definidos, sendo: para os Departamentos Regionais - indicadores para cada um dos objetivos estratégicos e para o Departamento Nacional - indicadores para os focos de atuação.

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 93/2020, posteriormente substituída pela Resolução nº 58/2021, diretrizes que promovam o fortalecimento estratégico sistêmico e o aprimoramento da gestão.

## NOSSA ESTRATÉGIA E NOSSOS RESULTADOS

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 aplicou os esforços necessários para atingir os referenciais acordados para o exercício, em alinhamento às ações constantes do projeto pactuado com o Departamento Nacional.

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 pelos Conselhos Nacional e Regionais.

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.



# Vinculação dos Objetivos Estratégicos Sistêmicos aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU:

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	   
2 Ser a referência da indústria em educação profissional e superior para o trabalho do futuro	   
3 Contribuir para a modernização e o aumento da competitividade da indústria com tecnologia e inovação	  
4 Aumentar a aplicação de recursos na atividade fim	  
5 Ampliar receitas de serviços	  
6 Ampliar a oferta de Educação Profissional Técnica de nível médio, incluindo aprendizagem técnica	   
7 Ampliar a oferta de programas customizados de formação continuada	   
8 Ampliar o atendimento com pesquisa aplicada e serviços tecnológicos	    
9 Acelerar a implantação de novas tecnologias educacionais	  

**OBJETIVO ESTRATÉGICO**

**ODS VINCULADO**

**10** Promover a transformação digital na educação profissional



**11** Incorporar tendências industriais e do mundo do trabalho



**12** Implantar modelo de educação superior inovador



**13** Consolidar modelo de operação nacional em plataforma digital única



**14** Implantar modelo de excelência em consultoria para aumento da produtividade



**15** Elevar a eficiência da gestão aos padrões sistêmicos pactuados



**16** Fortalecer a transparência promovendo a divulgação de informações sobre a gestão



**17** Desenvolver e gerir competências essenciais ao negócio



**18** Atualizar a infraestrutura de tecnologias digitais para a prestação de serviços





# Estratégia FINDES 2035

## VISÃO 2035

Ser relevante na construção de uma indústria capixaba inovadora, diversificada e inserida de forma competitiva nas cadeias globais  
 + ADIÇÃO DE VALOR + PRODUTIVA + SUSTENTÁVEL + RESILIENTE

## PROPÓSITO

Transformar vidas e impulsionar negócios para desenvolver o Espírito Santo

## VALORES

**RESPEITAMOS** as pessoas e valorizamos entregas coletivas

O que fazemos com **ÉTICA** e **TRANSPARÊNCIA** nos orgulha

Os desafios nos impulsionam a **INOVAR** e **EVOLUIR**

Buscamos sempre **NOTA 10**

## DIRETRIZES DE NEGÓCIOS

### 1 DESENVOLVIMENTO E COMPETITIVIDADE INDUSTRIAL

Atuar proativamente na defesa de interesse para ampliar a **competitividade industrial, o ambiente de negócios e o acesso aos mercados**

Consolidar a atuação em **inteligência estratégica** para subsidiar a tomada de decisões e a **geração de soluções de alto valor agregado para a indústria**

### 2 TECNOLOGIA E INOVAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE

Ser **parceiro da indústria** em tecnologia e inovação, capaz de **desenvolver, conectar e integrar capacidades críticas** disponíveis no mundo para aplicação nas empresas, com geração de resultados

**TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

### 3 DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL HUMANO E PROMOÇÃO DA CULTURA

Manter-se como a **maior rede privada** de educação básica do Espírito Santo, sendo **referência em qualidade do ensino alinhada às competências contemporâneas**

Estar na **vanguarda da educação** **EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**, formando trabalhadores preparados para **eleva a agregação de valor da indústria capixaba**, atual e futura

Maximizar o retorno social e econômico dos ativos culturais, com **valorização e potencialização da aprendizagem com cultura**

### 4 PREPARAÇÃO DE LIDERANÇAS E DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Ser referência na **formação de lideranças e de competências de gestão**, atuando em parceria e promovendo **conexões entre os setores produtivos**

### 5 PROMOÇÃO DE UMA INDÚSTRIA SAUDÁVEL E SEGURA

Ser o principal provedor em soluções de saúde e segurança para o **aumento da produtividade e competitividade** da indústria capixaba

## DIRETRIZES DE ORGANIZAÇÃO & GESTÃO

### 6 ORIENTAÇÃO AO CLIENTE E AO MERCADO

Fortalecer o atendimento, com foco em ampliação de cobertura e qualidade, orientado ao cliente, com agregação de valor, **agilidade, flexibilidade e portfólio integrado de soluções**

### 7 CULTURA INOVADORA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Tornar os modelos de negócios mais **inovadores, digitais e eficientes**, com foco na fluidez e na integração de processos, transformando a atuação da Findes

### 8 DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

Desenvolver e valorizar as pessoas promovendo um ambiente organizacional **inovador, integrado, resiliente, colaborativo e diverso**

### 9 COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Fortalecer a imagem institucional e a **comunicação mercadológica e organizacional**

### 10 GOVERNANÇA E GESTÃO DE ALTO DESEMPENHO

Consolidar as boas práticas de **governança corporativa, gestão de riscos e integridade**, facilitando a tomada de decisão

### NOSSOS RESULTADOS

No contexto conjuntural, no acumulado de janeiro a setembro de 2024, o Espírito Santo apresentou um cenário econômico robusto, com crescimento de 3,4%, superando a média nacional de 3,3%, de acordo com dados do Indicador de Atividade Econômica (IAE-FINDES), calculado e divulgados pelo Observatório Findes. Esse desempenho foi impulsionado por todos os setores econômicos, com destaque para a agropecuária (8,3%), serviços (3,2%) e indústria (3,1%). Com relação ao setor industrial, o destaque foi o aumento da atividade nos segmentos de energia e saneamento, extrativa, construção e transformação.

No âmbito político, a manutenção de um ambiente estável e favorável aos negócios, evidenciada por anos consecutivos de Nota A na Capacidade de Pagamento dos Estados e Municípios (Capag), contribuiu para a confiança dos investidores. Socialmente, houve avanços em infraestrutura e capital humano, refletidos na melhoria do ambiente de negócios nos municípios capixabas.

No entanto, desafios como oscilações nos preços internacionais e restrições logísticas exigiram agilidade e inovação por parte das empresas para mitigar impactos negativos. Para manter o crescimento e a competitividade, foram necessárias correções de rota,

incluindo a diversificação de mercados, investimentos em tecnologia e aprimoramento da eficiência operacional.

A Federação das Indústrias do Espírito Santo (Findes) desempenhou um papel crucial nesse contexto, lançando o Painel da Nova Indústria Brasil, visando fortalecer o setor industrial no estado. Além disso, a entidade propôs uma agenda prioritária para a melhoria da infraestrutura no Espírito Santo. Essas iniciativas contribuíram para a criação de um ambiente de negócios mais favorável, apoiando a indústria na superação dos desafios e na busca por maior competitividade.

Aproveitando este cenário favorável, o SENAI-ES intensificou a execução de seu planejamento estratégico, direcionando seus recursos, esforços e ações para o cumprimento das metas estabelecidas no Plano Estratégico Sistêmico e no Programa de Eficiência da Gestão. Esse planejamento, consolidado no Plano de Ação e Orçamento aprovado pelo Conselho Regional, não apenas guiou as iniciativas da organização, mas também forneceu a base para a apresentação dos resultados no Relatório de Gestão. Assim, o SENAI-ES reafirmou seu compromisso com o desenvolvimento da indústria capixaba e com a promoção de soluções que gerem valor sustentável para o estado.



## Aumento da Percepção de Valor

O SENAI Espírito Santo tem concentrado esforços em fortalecer sua presença e relevância junto à indústria capixaba, promovendo uma maior percepção de valor de seus serviços e programas. Essa estratégia é direcionada não apenas para atender às demandas imediatas do setor, mas também para contribuir de forma significativa para o desenvolvimento sustentável e a competitividade das empresas locais.

Uma das principais ações para alcançar esse objetivo é a ampliação do atendimento às indústrias e seus trabalhadores, com foco na excelência nas áreas de educação profissional e tecnologia e inovação. Ao oferecer cursos de alta qualidade e soluções tecnológicas eficazes, o SENAI ES contribui diretamente para a formação de profissionais altamente qualificados e para o aumento da eficiência dos processos industriais, preparando as empresas para os desafios da Indústria 4.0.

Além disso, o SENAI Espírito Santo adapta continuamente suas ações às demandas do mercado por meio de uma ampla gama de programas e serviços que fomentam a inovação, a sustentabilidade e o desenvolvimento tecnológico.

Essa abordagem integrada permite atender com precisão às necessidades específicas do setor produtivo, reforçando sua marca e consolidando sua relevância para a indústria e a sociedade.

A transparência também é um pilar essencial na estratégia do SENAI ES para aumentar a credibilidade e a percepção de valor de suas iniciativas. Por meio da publicação de seus resultados e ações no portal de transparência, as empresas e a sociedade podem acompanhar de perto o impacto gerado pelos programas oferecidos. Isso evidencia o compromisso da instituição com a geração de valor para o setor industrial e para a sociedade como um todo.

Por fim, o SENAI Espírito Santo mantém um olhar constante para o futuro, investindo em inovação e na adaptação às novas exigências do mercado de trabalho. Com tecnologias educacionais avançadas, programas de capacitação alinhados às tendências globais e soluções personalizadas para a indústria, o SENAI ES se posiciona como um parceiro estratégico para o desenvolvimento econômico e social do Espírito Santo, contribuindo de forma decisiva para a construção de um setor industrial mais competitivo e sustentável.



**CLIENTES: AUMENTO DA PERCEPÇÃO DE VALOR**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO	INICIATIVAS/PERFORMANCE
	PLANO SISTÊMICO	PEG				
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 futuro do trabalho	Aderência do SENAI à demanda da indústria	78,70%	-	-	Em razão da indisponibilidade dos resultados deste indicador, o mesmo não será considerado no resultado do exercício 2024
	1.2   Percentual de indústrias atendidas satisfeitas com o SENAI		89,50%	-	-	Em razão da indisponibilidade dos resultados deste indicador, o mesmo não será considerado no resultado do exercício 2024
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		26,50%	-	-	Em razão da indisponibilidade dos resultados deste indicador, o mesmo não será considerado no resultado do exercício 2024
	IDAP (Indicador de desempenho da avaliação profissional)		7,2	7,6	105,6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilização das equipes das escolas para a importância da avaliação</li> <li>• Realização de simulados semestrais em todos os cursos técnicos</li> </ul>
	Empregabilidade dos egressos de cursos de cursos técnicos		75,00%	88,50%	118,0%	Realização de ações para conectar alunos egressos às vagas disponíveis através de escutas ativas junto à indústria

**CLIENTES: AUMENTO DA PERCEÇÃO DE VALOR**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO	INICIATIVAS/PERFORMANCE
	PLANO SISTÊMICO	PEG				
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	Não aplicável				Indicador depende de projetos apropriados pelos Institutos SENAI de Inovação, o que não se aplica ao Departamento Regional do Espírito Santo - nos campos de meta anual, resultado e % de execução
	3.2   Número de serviços tecnológicos prestados		787	800	101,72%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuação intensiva e colaborativa no plano de vendas entre os times de Negócio e Mercado</li> <li>• Revisão dos conceitos dos serviços metrológicos, desativando soluções antigas (baixo valor agregado) e recompondo novas soluções</li> <li>• Revisão da apropriação de serviços prestados conforme produtos caracterizados pelo indicador</li> <li>• Implementação do Planejamento e Controle da Produção - PCP no IST</li> <li>• Estruturação do núcleo de captação de recursos para P&amp;D</li> <li>• Mudança no modelo de contratação em rede e de terceiros</li> </ul>

## Ampliação do Atendimento

No contexto do SENAI Espírito Santo, o foco estratégico em “atendimento” reflete a busca por ampliar o alcance e o impacto junto à sociedade e às indústrias capixabas, com ações que atendam às demandas de qualificação profissional e inovação tecnológica para o futuro do trabalho.

A instituição dedica esforços para expandir sua oferta de educação profissional, promovendo uma formação integral que prepara os alunos para os desafios da Indústria 4.0 e para o

mercado global. Além disso, o SENAI ES intensifica seu compromisso com as empresas industriais ao oferecer soluções personalizadas que otimizam processos produtivos, aumentam a eficiência e fomentam a inovação, sempre alinhadas às necessidades do setor produtivo.

Os resultados alcançados na capacitação de profissionais e na prestação de serviços tecnológicos são frutos de uma atuação estratégica baseada em um planejamento cuidadoso. Este

planejamento possibilita ao SENAI Espírito Santo atuar com eficiência, agregando valor às indústrias e contribuindo diretamente para o desenvolvimento econômico e social do estado.

Por meio dessa abordagem integrada, o SENAI ES reafirma seu papel como parceiro essencial das empresas e da sociedade, consolidando-se como referência em educação profissional, tecnologia e inovação e promovendo um ambiente de trabalho mais competitivo, seguro e sustentável.

### PROCESSOS INTERNOS: AMPLIAÇÃO DO ATENDIMENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO	INICIATIVAS/PERFORMANCE
	PLANO SISTÊMICO	PEG				
<b>6</b>   Ampliar a oferta de Educação Profissional Técnica de nível médio, incluindo aprendizagem técnica	<b>6</b>   Expansão de matrículas em cursos técnicos		4.264	<b>6.625</b>	<b>155,36%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação da oferta para o Novo Ensino Médio dos cursos técnicos do Itinerário V</li> <li>• Ampliação da oferta de cursos técnicos de nível médio – presencial</li> <li>• Fechamento de contrato com a Secretaria Estadual de Educação - SEDU (Curso Técnicos de Nível Médio)</li> <li>• Acompanhamento pedagógico às aulas. Monitoramento de produtividade dos instrutores. Atualização do PPC - Plano Pedagógico do Curso</li> </ul>

**PROCESSOS INTERNOS: AMPLIAÇÃO DO ATENDIMENTO**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO	INICIATIVAS/PERFORMANCE
	PLANO SISTÊMICO	PEG				
6   Ampliar a oferta de Educação Profissional Técnica de nível médio, incluindo aprendizagem técnica	6   Expansão de matrículas em cursos técnicos	Percentual de conclusão nos cursos FIC (Presencial)	75,00%	<b>79,80%</b>	<b>106,40%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação da oferta para o Novo Ensino Médio dos cursos técnicos do Itinerário V</li> <li>• Ampliação da oferta de cursos técnicos de nível médio – presencial</li> <li>• Fechamento de contrato com a Secretaria Estadual de Educação - SEDU (Curso Técnicos de Nível Médio)</li> <li>• Acompanhamento pedagógico às aulas. Monitoramento de produtividade dos instrutores. Atualização do PPC - Plano Pedagógico do Curso</li> </ul>
		Percentual de conclusão nos cursos TEC (Presencial)	69,80%	<b>62,00%</b>	<b>88,80%</b>	
		Percentual de conclusão nos cursos FIC (Semipresencial/EaD)	62,50%	<b>85,00%</b>	<b>136,00%</b>	
		Percentual de conclusão nos cursos TEC (Semipresencial/EaD)	31,50%	<b>42,80%</b>	<b>135,90%</b>	
		Custo hora-aluno FIC + TEC (Presencial)	R\$ 16,32	<b>R\$ 13,61</b>	<b>116,60%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria do ensalamento</li> <li>• Revisão dos insumos dos cursos</li> <li>• Redução da evasão escolar</li> </ul>
		Custo hora-aluno FIC + TEC (Semipresencial/EaD)	R\$ 11,51	<b>R\$ 10,15</b>	<b>111,80%</b>	
7   Ampliar a oferta de programas customizados de formação continuada	7   Expansão de matrículas com programas customizados de formação continuada	Não aplicável	indicador passa a vigor em 2025	-	-	Ainda serão pactuadas metas para os próximos anos de vigência do Plano Estratégico Sistêmico

## Soluções de Valor Agregado

No campo da educação profissional, o SENAI Espírito Santo adota o foco estratégico em “Soluções de Valor Agregado”, alinhado a objetivos que ampliam o impacto e a relevância de suas ações. Esses objetivos incluem a aceleração da implantação de novas tecnologias educacionais, a transformação digital na educação profissional, e a incorporação de tendências industriais e do mundo do trabalho.

Com o propósito de oferecer uma experiência educacional inovadora e alinhada às demandas do mercado, o SENAI investe na ampliação da formação profissional de jovens e adultos. Sua metodologia de ensino contempla um modelo estruturado de ensino que utiliza plataformas digitais únicas e integradas. Essa abordagem promove uma experiência personalizada e eficiente, incorporando metodologias baseadas em projetos reais e soluções práticas voltadas para as demandas industriais.

Além de transformar a educação, o SENAI ES também se dedica à ampliação de serviços tecnológicos e pesquisa aplicada, fortalecendo a conexão entre a indústria e o conhecimento. Por meio de laboratórios de ponta,

consultorias especializadas e parcerias estratégicas, o SENAI oferece soluções para aumento da produtividade, inovação e melhoria contínua dos processos industriais.

Na esfera operacional, o SENAI consolida seu modelo de atuação em uma plataforma digital nacional única, permitindo maior integração, eficiência e alcance. Essa transformação

digital não apenas moderniza os serviços educacionais, mas também potencializa a entrega de valor às empresas, conectando demandas locais às melhores soluções disponíveis.

Essas iniciativas visam não apenas atender às necessidades imediatas das indústrias, mas também antecipar tendências, consolidando o SENAI como um parceiro essencial para o desenvolvimento econômico e social do Espírito Santo. Os resultados alcançados refletem o impacto positivo das ações realizadas, fortalecendo a competitividade da indústria local e promovendo o crescimento sustentável da economia capixaba.



PROCESSOS INTERNOS: SOLUÇÕES DE VALOR AGREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO	INICIATIVAS/PERFORMANCE
	PLANO SISTÊMICO	PEG				
8   Ampliar o atendimento com pesquisa aplicada e serviços tecnológicos	8.1   Empresas industriais atendidas por projetos de P&D,I	Sustentabilidade operacional em Serviços de Tecnologia e Inovação	-	-	-	Indicador depende de atendimentos apropriados pelos Institutos SENAI de Inovação, o que não se aplica ao Departamento Regional do Espírito Santo
	8.2   Empresas industriais atendidas por serviços tecnológicos		332	<b>343</b>	<b>103,34%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuação intensiva e colaborativa no plano de vendas entre os times de Negócio e Mercado</li> <li>• Revisão dos conceitos dos serviços metrológicos, desativando soluções antigas (baixo valor agregado) e recompondo novas soluções</li> <li>• Revisão da apropriação de serviços prestados conforme produtos caracterizados pelo indicador</li> <li>• Implementação do Planejamento e Controle da Produção - PCP no IST</li> <li>• Estruturação do núcleo de captação de recursos para P&amp;D</li> <li>• Mudança no modelo de contratação em rede e de terceiros</li> </ul>
			55,50%	<b>88,00%</b>	<b>158,60%</b>	Alavancagem de consultorias com otimização de ticket médio e margem "premium"
9   Acelerar a implantação de novas tecnologias educacionais	9   Índice de implantação de novas tecnologias educacionais	Não aplicável	50,00%	<b>100,00%</b>	<b>200,00%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação das unidades operacionais na avaliação das tecnologias educacionais disponíveis</li> <li>• Acompanhamento na ponta pelos especialistas e equipe pedagógica (atuação no "gemba" com instrutores e equipes das unidades)</li> <li>• Intensificação dos treinamentos</li> </ul>

PROCESSOS INTERNOS: SOLUÇÕES DE VALOR AGREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO	INICIATIVAS/PERFORMANCE
	PLANO SISTÊMICO	PEG				
<b>10</b>   Promover a transformação digital na educação profissional	<b>10</b>   Escolas com o SENAI + Digital implantado	Não aplicável	80,00%	<b>88,90%</b>	<b>111,13%</b>	Implantação iniciada 2023 e aprimorada durante o exercício de 2024. O Departamento Regional do Espírito Santo manteve a premissa das ações contempladas no programa SENAI + Digital e fomentou comunicação, infraestrutura, processo e cultura nas escolas.
<b>11</b>   Incorporar tendências industriais e do mundo do trabalho	<b>11.1</b>   Índice de alinhamento dos itinerários formativos	Não aplicável	100,00%	100,00%	100,00%	O SENAI ES oferta e fomenta no Regional, através do Técnico de Nível Médio e da Aprendizagem Industrial Técnico, cursos que fazem parte do Itinerário Formativo, a fim de incorporar as tendências industriais e do mundo do trabalho para garantir a oferta educacional aderente à demanda na indústria.
	<b>11.2</b>   Institutos SENAI de Inovação elegíveis que aderiram ao mecanismo de desenvolvimento de competências	Não aplicável	-	-	-	Indicador depende de competências apropriadas pelos Institutos SENAI de Inovação, o que não se aplica ao Departamento Regional do Espírito Santo
<b>12</b>   Implantar modelo de educação superior inovador	<b>12</b>   Instituições de ensino superior do SENAI que implantaram o modelo de educação superior inovador	Não aplicável	-	-	-	Não há oferta de educação superior pelo Departamento Regional do Espírito Santo

PROCESSOS INTERNOS: SOLUÇÕES DE VALOR AGREGADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO	INICIATIVAS/PERFORMANCE
	PLANO SISTÊMICO	PEG				
<b>13</b>   Consolidar modelo de operação nacional em plataforma digital única	<b>13</b>   Serviços prestados por meio das plataformas do SENAI	<b>Não aplicável</b>	<b>5,00%</b>	<b>3,30%</b>	<b>66,83%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusão de pauta específica acerca das plataformas disponíveis do Senai nas agendas com os diretores escolares e supervisores pedagógicos</li> <li>• Diretriz de utilização da loja Senai Nacional para toda oferta do DR ES</li> <li>• Plano de ação para melhoria da comunicação interna</li> <li>• Acompanhamento da utilização e criação de métricas por unidade</li> </ul>
<b>14</b>   Implantar modelo de excelência em consultoria para aumento da produtividade	<b>14</b>   Aumento de produtividade das empresas atendidas por programas de produtividade industrial	<b>Aumento de produtividade das empresas atendidas por programas de produtividade industrial</b>	<b>20,00%</b>	<b>41,60%</b>	<b>208,20%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificação em treinamentos para a equipe, incluindo aperfeiçoamento em lean</li> <li>• Especialista e coordenando suportando in loco (controle de qualidade)</li> <li>• Troca de melhores práticas e soluções entre os consultores, qualificando os atendimentos (Dia "D" para alinhar, trocar e capacitar))</li> <li>• Engajamento dos empresários e equipes</li> <li>• Desenvolvimento, testagem e aplicação de metodologias transformadoras do processo produtivo em empresas industriais de forma a garantir resultados reais na melhoria da produtividade das linhas de produção</li> </ul>

## Desenvolvimento de Competências

A perspectiva de Gestão e Conhecimento reflete a importância de alinhar o desenvolvimento de competências ao fortalecimento institucional. Essa abordagem reconhece que a gestão eficiente e a geração de conhecimento são pilares fundamentais para a entrega de valor à sociedade e à indústria. Nesse contexto, o desenvolvimento de competências adquire papel estratégico, pois capacita equipes para inovar,

atuar de forma ágil e enfrentar os desafios contemporâneos. Ao investir em programas de formação, ferramentas de aprendizado contínuo e compartilhamento de boas práticas, o SENAI promove um ambiente colaborativo que potencializa o desempenho organizacional e assegura a sustentabilidade de suas soluções, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos estratégicos.

### GESTÃO E CONHECIMENTO: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO	INICIATIVAS/PERFORMANCE
	PLANO SISTÊMICO	PEG				
<b>17</b>   Desenvolver e gerir competências essenciais ao negócio	<b>17</b>   Média de horas de capacitação por colaborador concluídas nas ações de educação corporativa (Unindústria)	Não aplicável	45	<b>97,7</b>	<b>2017,06%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação do PDG - Programa de Desenvolvimento de Gestores</li> <li>• Implementação de treinamento direcionados para os gestores que atuam nos processos administrativos das Unidades Operacionais</li> <li>• Implementação de ferramenta de gestão à vista para acompanhamento das metas individuais de T&amp;D (Treinei Findes)</li> <li>• T&amp;D como parte de Programa de Desempenho no Departamento Regional</li> </ul>
<b>18</b>   Atualizar a infraestrutura de tecnologias digitais para a prestação de serviços	<b>18</b>   Índice de maturidade em tecnologias digitais do Departamento Regional	Não aplicável	indicador passa a vigor em 2025	-	-	Ainda serão pactuadas metas para os próximos anos de vigência do Plano Estratégico Sistêmico

## **INTEGRIDADE SISTÊMICA**

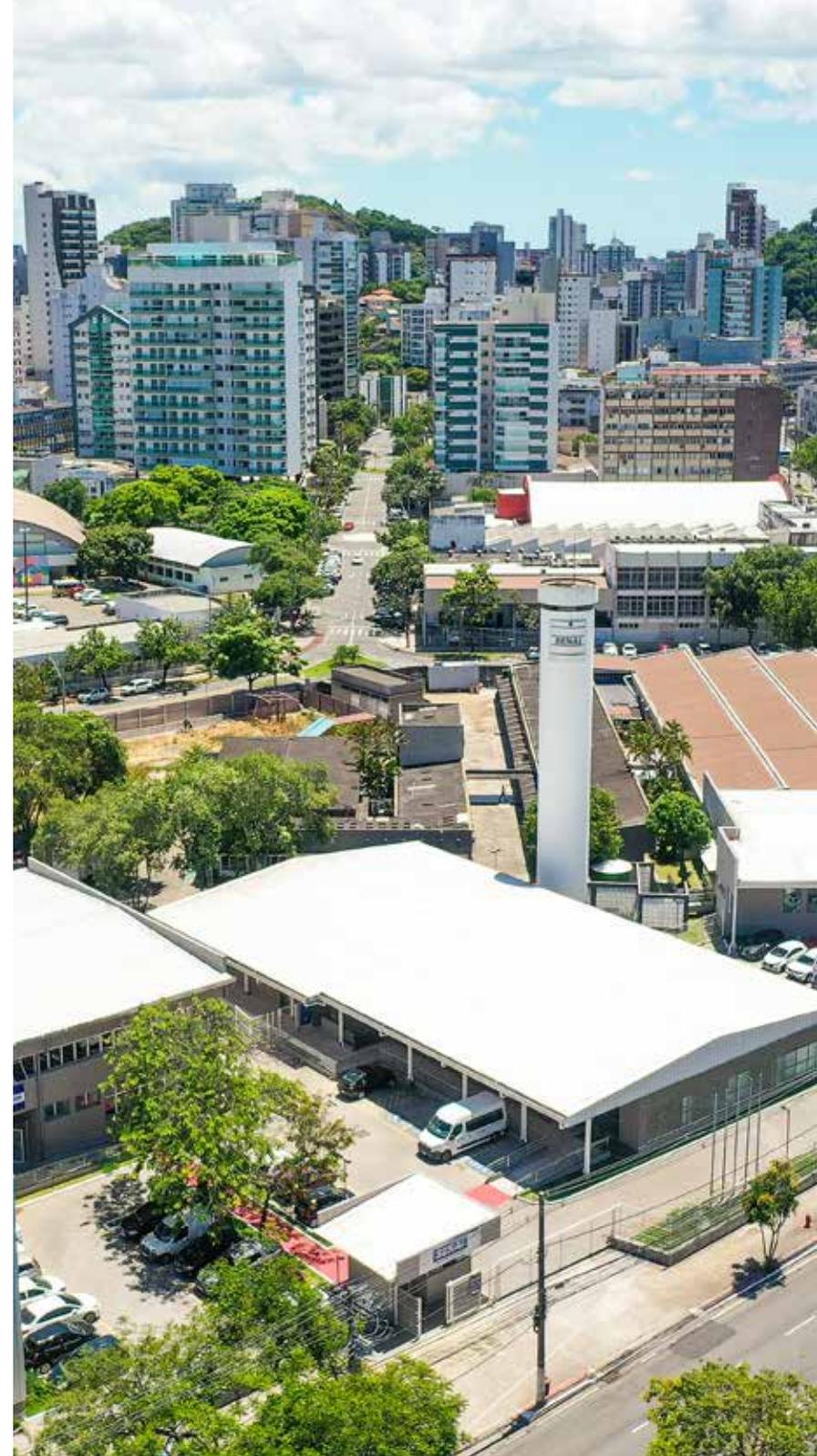
### **EFICIÊNCIA DA GESTÃO**

A busca pela excelência nos negócios, pautada pela melhoria contínua do desempenho institucional e operacional, tem sido um alicerce da jornada do SENAI-ES desde sua formação. Nos últimos quatro anos, com a institucionalização do Programa de Eficiência da Gestão (PEG) pelo Conselho Nacional do SENAI, temos intensificado nossos esforços para fortalecer e aprimorar nossa estratégia de atuação, sempre focados no alcance dos resultados estratégicos. Essa evolução se dá, ciclo após ciclo, por meio da elaboração de planos de ação tático-operacionais baseados no Diagnóstico de Maturidade da Gestão.

Em 2024, o diagnóstico revelou oportunidades de melhoria e desafios importantes, destacando o fortalecimento da atuação voltada ao atendimento ao cliente e à conformidade dos processos. Para enfrentar essas demandas, revisamos nossos planos de aprimoramento em colaboração com as áreas responsáveis, resultando em propostas distribuídas entre os seguintes temas de gestão:

- ▶ Desempenho
- ▶ Gestão de fornecedores
- ▶ Gestão de processos
- ▶ Governança
- ▶ Inteligência competitiva
- ▶ Inteligência de mercado
- ▶ Tecnologia da informação

No total, foram estruturadas e iniciadas 15 ações, desdobradas em 30 atividades, que serão finalizadas até 2026.



Para melhorar o desempenho nos indicadores, focamos em resultados-chave:

### **PERCENTUAL DE CONCLUSÃO FIC - PRESENCIAL; PERCENTUAL DE CONCLUSÃO TEC - PRESENCIAL; PERCENTUAL DE CONCLUSÃO FIC - SEMIPRESENCIAL E PERCENTUAL DE CONCLUSÃO TEC - SEMIPRESENCIAL**

- ▶ Promoção da retenção do aluno para conclusão do curso
- ▶ Realização de acompanhamento pedagógico para evitar reprovações
- ▶ Desenvolvimento de ações para apoio as unidades de ensino

### **CUSTO HORA-ALUNO FIC-TEC PRESENCIAL; CUSTO HORA-ALUNO FIC-TEC SEMIPRESENCIAL**

- ▶ Melhoria do ensalamento
- ▶ Revisão dos insumos dos cursos
- ▶ Redução da evasão escolar

### **IDAP - DESEMPENHO DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL**

- ▶ Mobilização das equipes das escolas para a importância da avaliação
- ▶ Realização de simulados semestrais em todos os cursos técnicos

### **EMPREGABILIDADE PARA EGRESSOS DE CURSOS TÉCNICOS**

- ▶ Realização de ações para conectar alunos egressos às vagas disponíveis através de escutas ativas junto à indústria

### **PERCENTUAL DE RECURSOS DESTINADOS ÀS ATIVIDADES-FIM**

- ▶ Preservação da alocação de recursos às atividades fim
- ▶ Alocação de todas as despesas, tanto de capital quanto corrente nos centros de responsabilidades corretos, preservando o equilíbrio entre despesas de negócio e de apoio

### **IMPACTO DA FOLHA DE PESSOAL NO ORÇAMENTO**

- ▶ Garantia de equilíbrio nas contas de pessoal e encargos em relação ao crescimento das receitas, em especial as receitas de serviço

### **AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS ATENDIDAS POR PROGRAMAS DE PRODUTIVIDADE INDUSTRIAL**

- ▶ Desenvolvimento, testagem e aplicação de metodologias transformadoras do processo produtivo em empresas industriais de forma a garantir resultados reais na melhoria da produtividade das linhas de produção

### **ADERÊNCIA À DEMANDA DA INDÚSTRIA**

- ▶ Aumento da percepção de valor dos trabalhadores, empresas industriais e sociedade com relação à prestação de serviços do SENAI

### **SUSTENTABILIDADE OPERACIONAL EM SERVIÇOS DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

- ▶ Alavancagem de consultorias com otimização de ticket médio e margem “premium”

### PERCENTUAL DE RECEITA DE STI SOBRE A RECEITA DE CONTRIBUIÇÃO COMPULSÓRIA

- ▶ Implantação do programa de assinaturas do FINDESLAB (desafios e searching de soluções com curadoria técnica SENAI ancoradas em startups maduras)

O acompanhamento contínuo dos Planos de Aprimoramento foi realizado mensalmente com os responsáveis, e desvios relevantes foram reportados às instâncias decisórias para ajustes necessários. Com um índice de 100% de cumprimento

dos cronogramas propostos e registros de monitoramento totalmente concluídos, encerramos 2024 com 100% de aderência às metas do PEG, posicionando o SENAI-ES no quadrante Conformidade de maturidade .

Com a perspectiva de avançar para um novo estágio de maturidade, nossa visão é explorar uma atuação em rede, fundamentada em planejamento estratégico e mercadológico plurianual. Esses desafios já refletem o dinamismo e a capacidade de adaptação necessários para fortalecer ainda mais nossos negócios e impacto na sociedade.

### CLASSIFICAÇÃO NOS INDICADORES

	Indicadores na meta	Indicadores na margem	Indicadores fora da meta/margem	Indicadores fora da meta/margem reincidentes <sup>4</sup>
	12	1	0	0
		Todos os indicadores dentro da meta/margem	Até 2 indicadores fora da meta/margem	3 ou mais indicadores fora da meta/margem
Meta de segurança <sup>5</sup>		ES		
Meta regulamentar				
Fora da meta regulamentar				

LEGENDA

 Desempenho Suficiente	 Conformidade	 Desempenho Insuficiente	 Atenção
	 Moderado		 Insatisfatório
			 Crítico

### TRANSPARÊNCIA

A atuação do SENAI-ES tem como pilar fundamental o fortalecimento da transparência, promovendo a ampla divulgação de informações sobre sua gestão. Essa abordagem reflete nosso compromisso em assegurar um relacionamento ético e responsável com todas as partes interessadas.

Além disso, o Programa de Compliance adotado pelo Departamento Regional reforça a integridade organizacional ao estabelecer práticas robustas de identificação e gerenciamento de riscos, conectadas diretamente às instâncias de governança. Este processo integra uma estrutura sólida que assegura a conformidade legal e regulatória, bem como a mitigação de vulnerabilidades, contribuindo para a confiança em nossa atuação.

A presença de uma Auditoria Interna em nossa estrutura amplia a eficiência desse modelo de governança. Atuando de forma

independente e baseada em riscos, a auditoria desempenha um papel essencial ao conduzir análises criteriosas, que, ao longo de 2024, fortaleceram ainda mais nossa capacidade de responder de maneira ágil e assertiva às demandas internas e externas, consolidando o SENAI-ES como uma organização de referência em integridade e transparência.

### CRITÉRIOS DE RATEIO

Em alinhamento com o Acórdão 1688/2024-TCU-Plenário, os critérios de rateio estão detalhados neste Relatório, e os módulos de Orçamento e Execução Orçamentária podem ser acessados tanto por meio de links disponibilizados nos sites de Transparência e Prestação de Contas do TCU, quanto pelo resumo das informações dispostas ao longo dos capítulos desse documento.

CRITÉRIOS DE RATEIO							
ÁREA	OBJETO	CRITÉRIO	SESI/ES	SENAI/ES	FINDES	IEL/ES	CINDES
Gerência Executiva de Controladoria e Finanças	Gerência Executiva de Controladoria e Finanças	Quantidade de lançamentos contábeis por entidade	73,57	21,32	1,96	2,51	0,64
Gerência Executiva de Controladoria e Finanças	Controladoria	Quantidade de lançamentos contábeis por entidade	73,57	21,32	1,96	2,51	0,64
Gerência Executiva de Controladoria e Finanças	Finanças	Quantidade de lançamentos contábeis por entidade	73,57	21,32	1,96	2,51	0,64
Gerência Executiva de Gestão e Estratégia	Gestão de Estratégia, Planejamento e Projetos	Quantidade de lançamentos contábeis por entidade	73,57	21,32	1,96	2,51	0,64

CRITÉRIOS DE RATEIO							
ÁREA	OBJETO	CRITÉRIO	SESI/ES	SENAI/ES	FINDES	IEL/ES	CINDES
Gerência Executiva de Pessoas	Gestão de Pessoas, Treinamento e Desenvolvimento	Quantidade de funcionários por entidade	69,43	28,57	0,53	1,37	0,1
Gerência Executiva Jurídica e Integridade	Processos Judiciais, Contratos, Auditoria, Integridade e Ouvidoria	Ponderação de processos judiciais ativos e passivos, contratos e pareceres atendidos, demandas ouvidoria atendidas por entidade	81,06	13,89	3,14	1,38	0,53
Gerência Executiva Jurídica e Integridade	Jurídico	Ponderação de processos judiciais ativos e passivos, contratos e pareceres atendidos, demandas ouvidoria atendidas por entidade	81,06	13,89	3,14	1,38	0,53
Gerência Executiva de Mercado	Mercado	Ponderação do valor das propostas fechadas por entidade	83,41	14,95	0,17	1,47	0
Gerência Executiva de Serviços Compartilhados	Gerência Executiva de Serviços Compartilhados	Quantidade de funcionários por entidade	69,43	28,57	0,53	1,37	0,1
Gerência Executiva de Serviços Compartilhados	Facilities	Quantidade de funcionários por entidade	69,43	28,57	0,53	1,37	0,1
Gerência Executiva de Serviços Compartilhados	Engenharia	Valor de investimentos em imóveis por entidade	83,99	15,67	0,34	0	0
Gerência Executiva de Serviços Compartilhados	Suprimentos	Ponderação de requisições concluídas por entidade	55,62	31,73	8,9	2,8	0,95
Gerência Executiva de TI e Transformação Digital	Gerência Executiva de TI e Transformação Digital	Quantidade de funcionários por entidade	69,43	28,57	0,53	1,37	0,1



### MODELO DE GESTÃO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos integra a gestão corporativa, auxiliando a tomada de decisões para alcançar os objetivos estratégicos e fortalecer o modelo de governança do SENAI. Baseada na ISO 31000:2018, a metodologia adota um processo estruturado que inclui:

- I. **Estabelecimento do escopo, contexto e critérios:** relatórios detalhados identificam o perfil da organização, seus objetivos e o contexto em que os riscos são gerenciados
- II. **Identificação e análise do risco:** entrevistas com gestores identificam riscos e controles, que são analisados conforme os critérios definidos
- III. **Avaliação e priorização:** riscos são avaliados e classificados em consenso entre gestores e executivos, assegurando ações assertivas para mitigação ou descontinuidade de atividades, quando necessário
- IV. **Tratamento dos riscos:** ações corretivas e preventivas são monitoradas para assegurar eficácia no controle dos riscos identificados
- V. **Registro e relato:** todos os dados e ações são consolidados em uma matriz de risco, servindo de base para decisões estratégicas

O monitoramento contínuo é realizado pelos gestores de risco, com relatórios periódicos apresentados às instâncias decisórias. Ações de comunicação complementam o processo, promovendo conscientização e entendimento sobre os riscos.

### PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS



### CONTROLE INTERNO

Em 2024, o SENAI avançou em medidas institucionais destinadas à prevenção, detecção e resposta a inconformidades, irregularidades e desvios de conduta, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada na integridade. Essas medidas incluem:

- ▶ **Fiscalização contínua:** monitoramento interno em alinhamento às recomendações do TCU, com atualização trimestral de informações sobre contratos, licitações, transferências e recursos humanos

## NOSSA ESTRATÉGIA E NOSSOS RESULTADOS

- ▶ **Portal da Transparência:** monitoramento e atualização constante dos dados publicados, em conformidade com a legislação vigente
- ▶ **Comunicação e treinamento:** programas contínuos para disseminar práticas de compliance e gestão de riscos
- ▶ **Normas e políticas corporativas:** códigos de ética e conduta auditados e revisados regularmente para assegurar alinhamento às melhores práticas
- ▶ **Due Diligence de Integridade:** processo automatizado para avaliação de terceiros, garantindo maior precisão e eficiência.

Atuando de forma independente e baseada em riscos, a auditoria desempenha um papel essencial ao conduzir análises criteriosas, que em 2024 resultaram em 2.760 horas de auditorias, com emissão de recomendações e Planos de Ação para corrigir inconsistências e melhorar processos.

Neste contexto, o SENAI reforça seu compromisso com a integridade e a transparência, promovendo iniciativas que contribuem para uma gestão robusta e alinhada aos desafios contemporâneos, garantindo que a organização esteja preparada para sustentar seus objetivos estratégicos no longo prazo.

### GESTÃO E CONHECIMENTO: INTEGRIDADE SISTÊMICA

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO	INICIATIVAS/PERFORMANCE
	PLANO SISTÊMICO	PEG				
<b>15</b>   Elevar a eficiência da gestão aos padrões sistêmicos pactuados	<b>15</b>   Percentual de aderência às metas relativas aos indicadores do programa de eficiência de gestão	Não aplicável	80,00%	<b>100,00%</b>	<b>125,00%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento mensal do desempenho dos resultados, incluindo Planos de Ação</li> <li>• Monitoramento trimestral com Diretoria Geral e áreas corporativas em conjunto com os negócios</li> <li>• Monitoramento semanal com Superintendência Regional junto aos executivos de negócios e trimestral junto às unidades operacionais</li> <li>• Melhorias no processo de apontamento/ produção junto às unidades operacionais</li> </ul>
<b>16</b>   Fortalecer a transparência promovendo a divulgação de informações sobre a gestão	<b>16</b>   Índice de conformidade as diretrizes institucionais de transparência do SENAI	Não aplicável	100,00%	<b>98,93%</b>	<b>98,93%</b>	<p>Durante exercício de 2024 foram realizadas implementações de ajustes no layout das publicações e disponibilização de novas informações. As publicações foram realizadas conforme periodicidade estabelecida, ocorre que em um dos itens, para que a extração de dados fosse realizada de forma confiável, optou-se por desenvolver uma nova solução, o que resultou na pendência da publicação periódica deste item por alguns meses, todavia, a implementação foi realizada ainda no ano de 2024 e já se encontra em execução.</p>

## Destinação Estratégica de Recursos

O SENAI-ES realiza o planejamento do seu orçamento com base no princípio do equilíbrio, garantindo que as despesas programadas respeitem o limite das receitas arrecadadas no exercício. Este planejamento é orientado pelas diretrizes estabelecidas pelo Conselho, Diretoria e Comitês, alinhando-se ao Planejamento Estratégico e aos Programas de Eficiência, que norteiam as decisões institucionais. Com base nessas diretrizes, é elaborado o Plano de Ação, que contempla as atividades a serem executadas e os resultados almejados no período.

A formulação do Plano de Ação segue os parâmetros estabelecidos no Manual de Procedimentos Orçamentários e de Produção do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial aprovado pela Resolução nº 0045/2016, no Plano de Contas e Manual de Padronização Contábil do Sistema Indústria, aprovados pelo Conselho Nacional do SENAI.

Esses instrumentos asseguram que grandes ações recebam os recursos necessários para aplicação eficaz, visando elevar o nível de escolaridade do trabalhador e de seus dependentes, melhorar sua saúde e segurança, e, assim, potencializar a produtividade e competitividade no setor industrial.

### FONTE E DESTINAÇÃO DOS RECURSOS

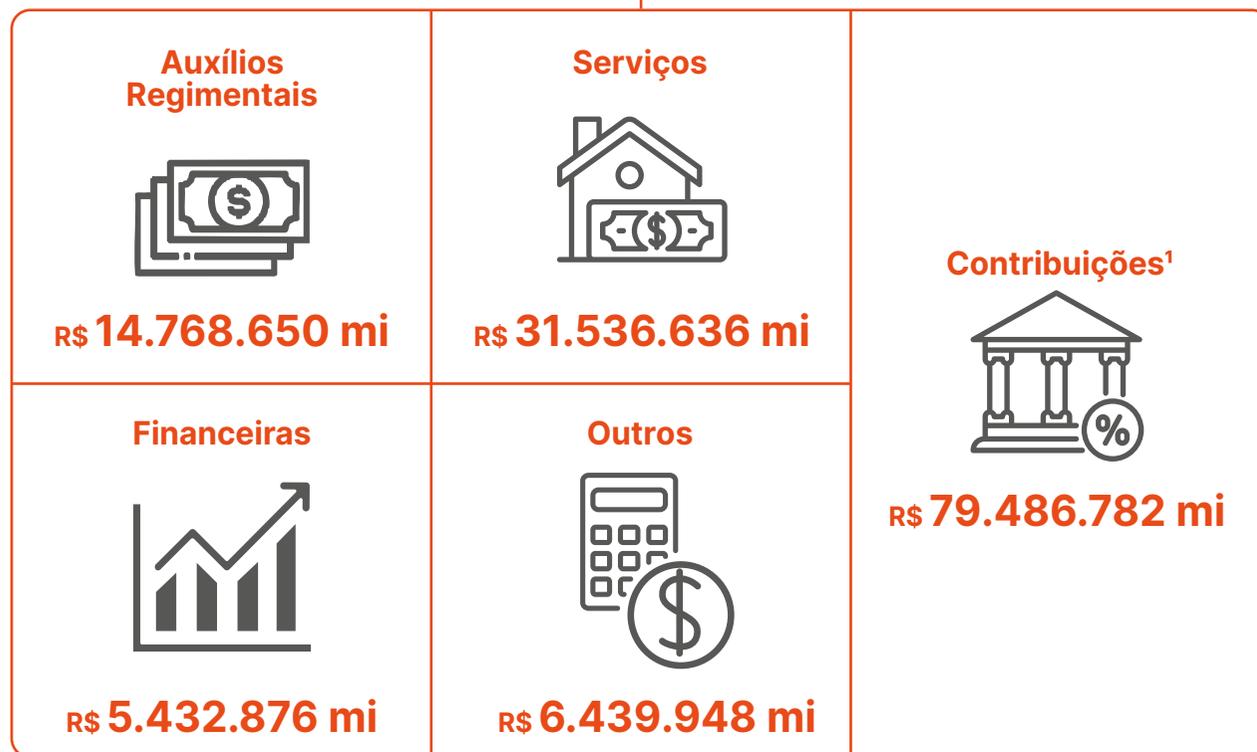
Conforme estabelecido pelo Acórdão 754/2024-TCU-Plenário, que introduz a obrigatoriedade da apresentação detalhada sobre a Fonte e Destinação de Recursos nos Relatórios de Gestão, o SENAI-ES cumpre essa exigência de forma transparente e precisa, garantindo que todas as receitas e suas respectivas destinações sejam claramente apresentadas. Esse processo visa aprimorar a governança e a accountability pública, assegurando o acompanhamento adequado dos recursos financeiros.

A fonte de recursos do SENAI-ES é composta principalmente por contribuições compulsórias mensais, garantidas pelo Artigo 240 da Constituição Federal. O artigo 1º do Decreto-Lei nº 6.246/1944 e pelo Decreto-Lei nº 2.318/1986 preveem que as empresas recolham para o SENAI 1,0% da folha de pagamento. Integram o conjunto de recursos as receitas provenientes da prestação de serviços, receitas financeiras referentes à locação de imóveis e aplicações e, outras receitas decorrentes de projetos estratégicos, convênios e apoios financeiros, dentre outros.



DEPARTAMENTO REGIONAL

FONTES DOS RECURSOS



DESTINAÇÃO DOS RECURSOS



- 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)

\*Os valores apresentados encontram-se arredondados.

## Destinação Regimental de Recursos para gratuidade

Ao longo dos anos, o SENAI tem continuamente aprimorado seus processos de apuração e monitoramento da aplicação do percentual da receita líquida de contribuição compulsória destinado à gratuidade regimental, conforme estabelecido pelo Art. 68 do Regimento do SENAI. Nesse contexto, destaca-se o desenvolvimento de instrumentos que garantem maior eficiência e eficácia na gestão das ações de gratuidade, alinhando-as aos desafios estratégicos nacionais e às diretrizes institucionais voltadas aos interesses da indústria e da sociedade brasileira.

No SENAI Espírito Santo, a aplicação dos recursos para gratuidade regimental tem priorizado a oferta de vagas em cursos de maior duração, especialmente nas modalidades de Formação Inicial e Continuada (FIC) e Educação Profissional Técnica de Nível Médio.

Em 2024, o SENAI-ES realizou cerca de 22.195 matrículas no programa de gratuidade regimental, totalizando 3.933.828 de hora-aluno, com o objetivo de preparar profissionais qualificados para atender às demandas da indústria local e nacional. As principais áreas foram:

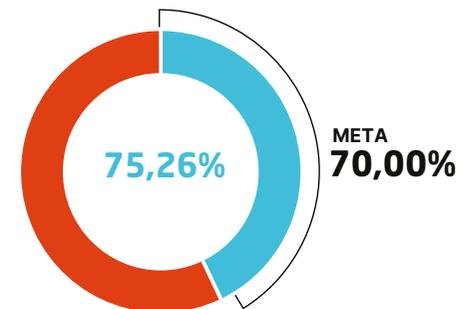
- Aprendizagem Industrial;
- Qualificação Profissional;
- Aperfeiçoamento/Especialização Profissional;
- Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio; e
- Técnico de Nível Médio - Itinerário V Ensino Médio

Para viabilizar o atendimento gratuito regimental, em 2024 foram investidos R\$ 63.706.037,65, que corresponderam a



**R\$ 63.706.037,65**  
 Valor da receita líquida de contribuição compulsória geral (RLCC) do SENAI DR ES destinada à gratuidade regimental em 2024

Compulsório aplicado em gratuidade regulamentar  
**R\$ 63.706.037,65**



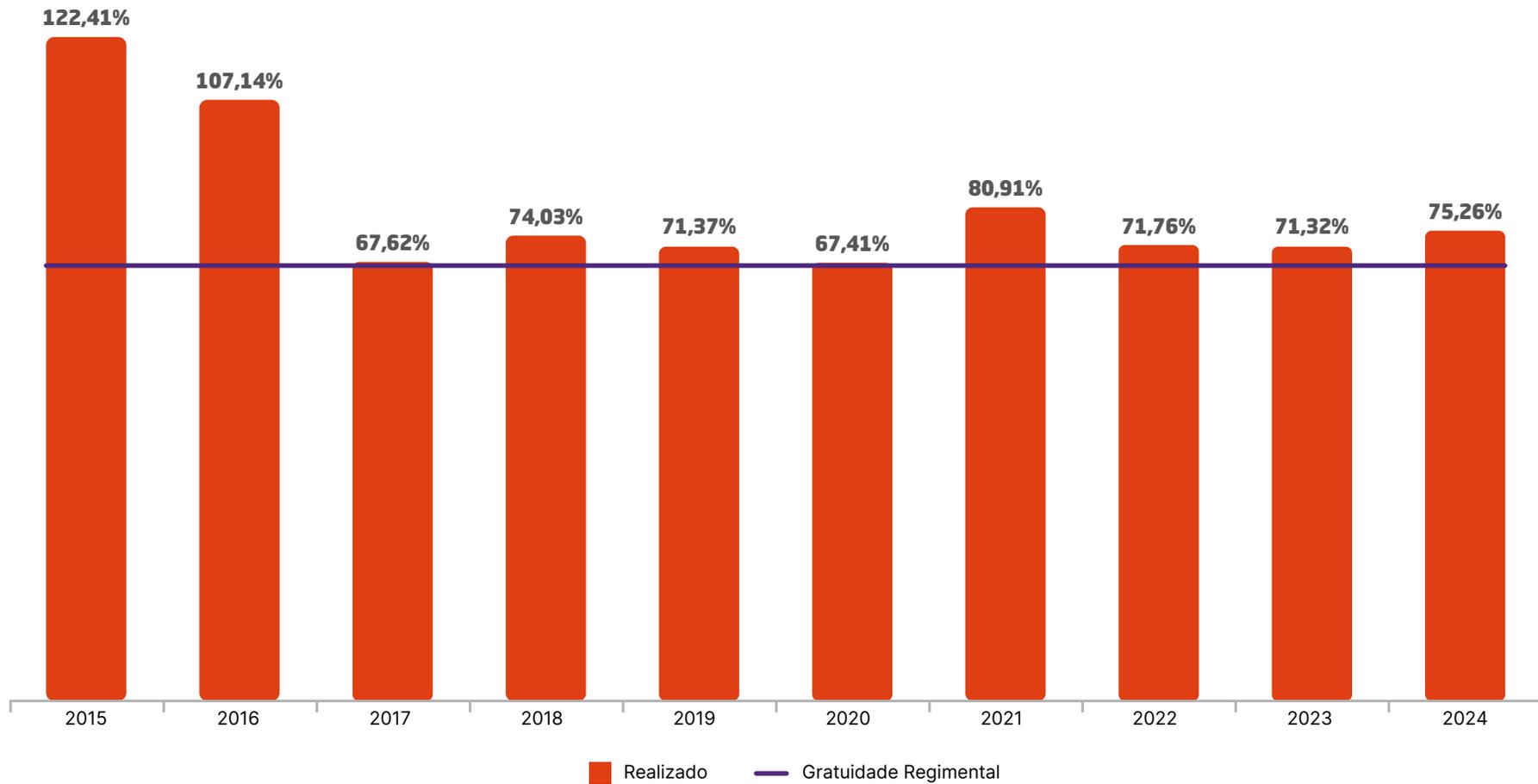
Fonte: Gerência de Planejamento SENAI - DR (ES)

75,26% da receita líquida de contribuição compulsória. Dessa forma, o compromisso de aplicação de recursos em gratuidade, considerando também uma meta de segurança que era de R\$ 59.250.975,44, foi superado em R\$ 4.455.062,22, bem como a meta de segurança de 70,00% foi superada em 5,26%.

Esse resultado evidencia o compromisso do SENAI-ES em expandir o acesso à educação profissional e contribuir de forma significativa para o desenvolvimento econômico e social do Espírito Santo.

HISTÓRICO DE CUMPRIMENTO DA GRATUIDADE REGIMENTAL DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

% da RLCC aplicada em gratuidade regimental

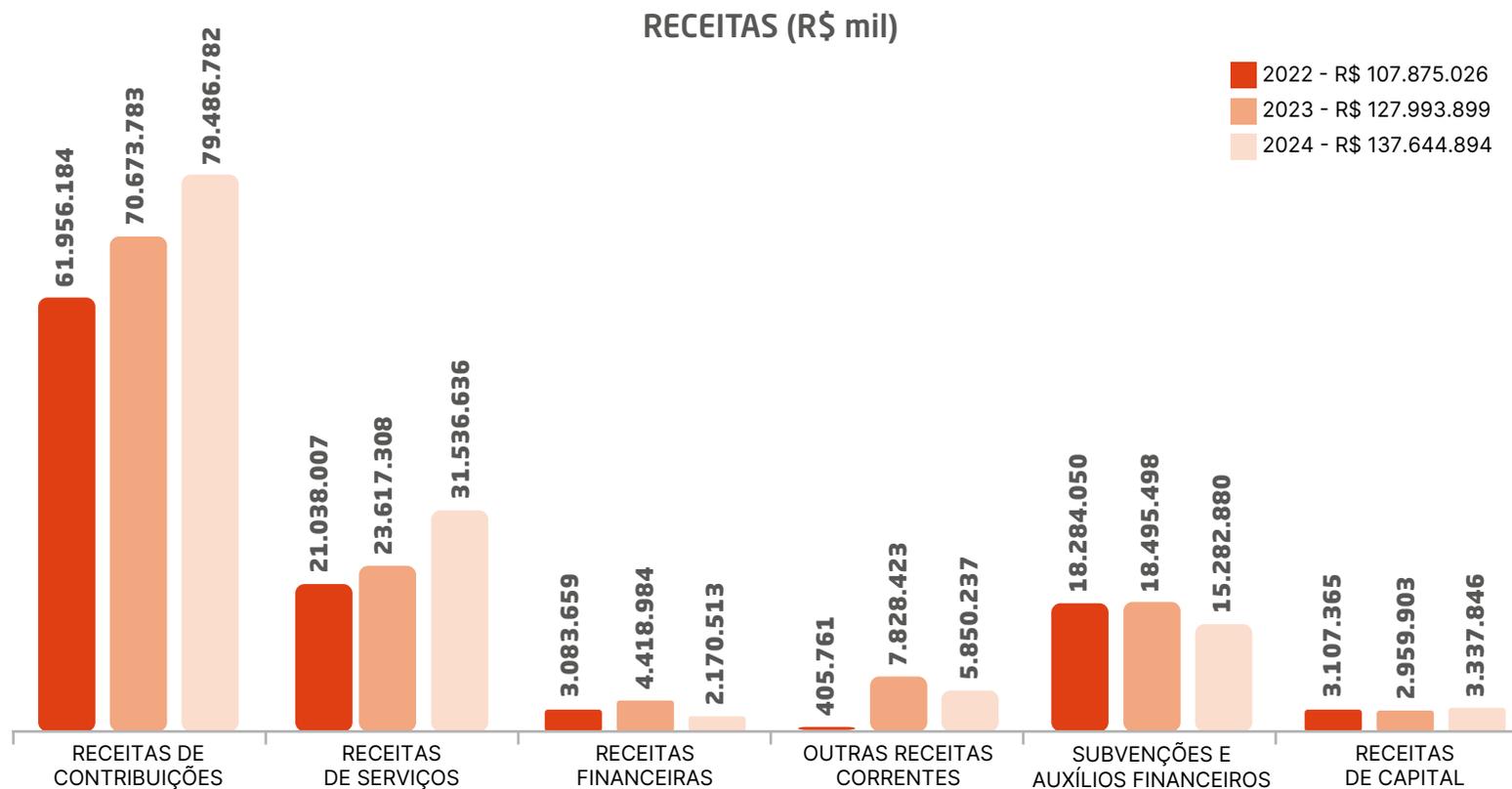




► **Subvenções e Auxílios Financeiros:** Manteve-se estável em 2022 e 2023, mas apresentou uma queda em 2024, passando de R\$ 18.495.498 para R\$ 15.282.880, devido ao encerramento do projeto SENAI + Digital e conseqüentemente seu repasse no ano de 2023.

O avanço das receitas reflete a estratégia de fortalecimento da captação de recursos e

a diversificação das fontes, consolidando a sustentabilidade financeira da instituição e permitindo a manutenção do investimento na qualificação profissional dos trabalhadores e nas soluções inovadoras e tecnológicas para a indústria. O SENAI ES reafirma seu compromisso com a excelência, contribuindo para o fortalecimento do setor industrial e o desenvolvimento econômico do Espírito Santo.



### DESPESAS

A gestão eficiente dos recursos do SENAI ES é fundamental para garantir a qualificação profissional dos trabalhadores e o desenvolvimento de soluções tecnológicas e inovadoras para a indústria.

As despesas totais passaram de R\$ 107.213.572 em 2022 para R\$ 135.422.074 em 2024, um aumento de aproximadamente 26,3%, distribuído principalmente entre os grupos:

- ▶ **Pessoal e Encargos Sociais:** O maior grupo de despesa, passou de R\$ 59.147.278 em 2022 para R\$ 69.585.689 em 2024, um crescimento de 17,6%, refletindo os reajustes salariais e a ampliação das atividades operacionais.
- ▶ **Serviços de Terceiros:** Teve uma alta de R\$ 17.262.047 em 2022 para R\$ 27.583.719 em 2024 e de R\$ 23.139.110 em 2023 para R\$ 27.583.719 em 2024, indicando a ampliação da parceria com empresas especializadas como limpeza, vigilância, tecnologia e outras para aprimorar as atividades do SENAI ES. Além disso, o lançamento orçamentário para redistribuição do rateio da área compartilhada e corporativa também contribuiu para alta desse grupo.
- ▶ **Materiais:** Comparando 2022 com 2024, houve um crescimento de 31,5%, cuja variação foi de R\$ 1.795.372, já comparando 2023 com 2024, essa variação foi de R\$ 540.868, ou seja 7,8%. A evolução

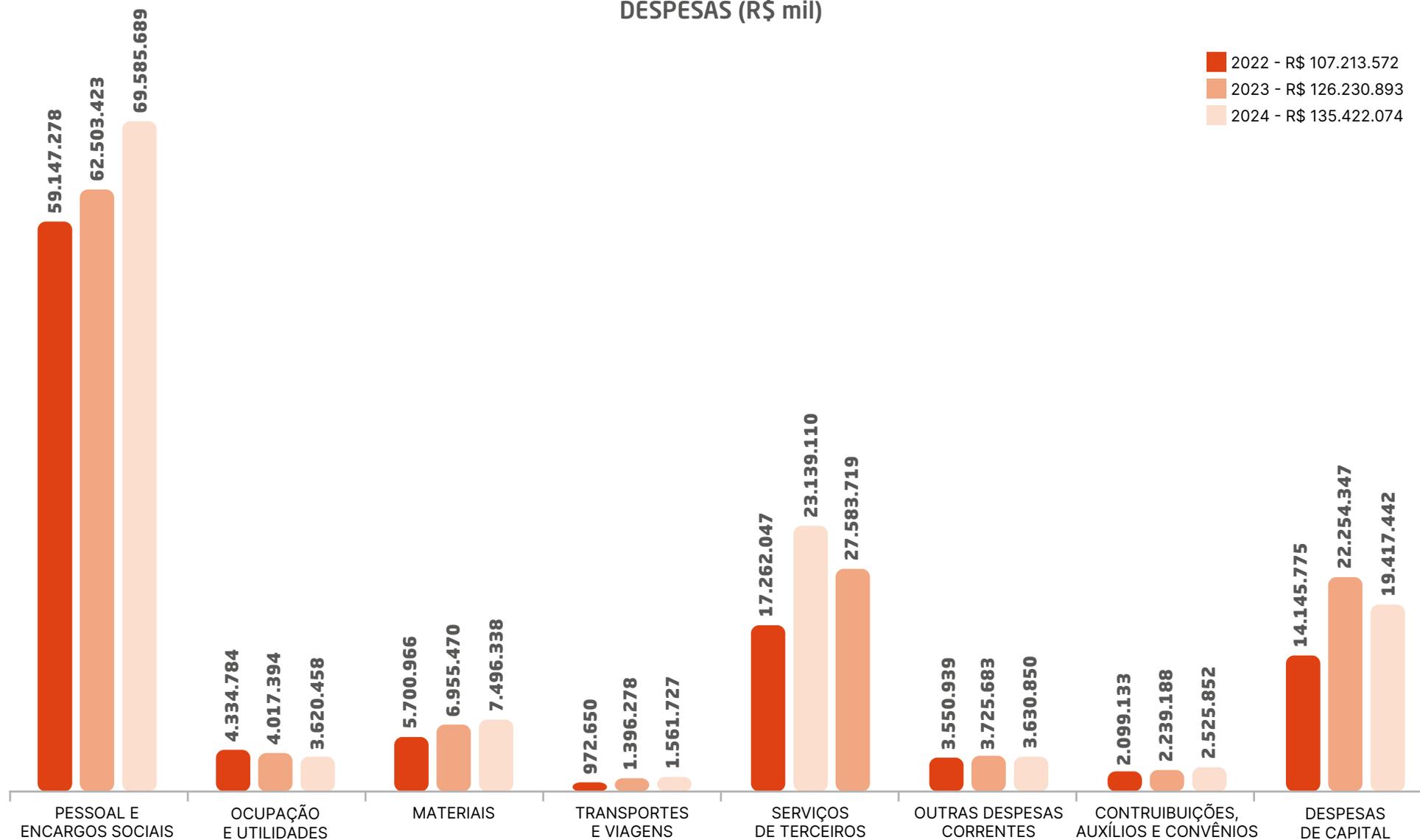
se deve, na maior parte, ao investimento em insumos para garantir a infraestrutura adequada às atividades e a qualidade da prestação dos serviços.

- ▶ **Ocupação e Utilidades:** Apresentou uma redução de 16,5% entre 2022 e 2024, passando de R\$ 4.334.784 para R\$ 3.620.458, demonstrando uma busca constante pela otimização dos custos energia elétrica e telefonia.
- ▶ **Despesas de Capital:** Oscilou no período, atingindo um pico de R\$ 22.254.347 em 2023 e ajustando-se para R\$ 19.417.442 em 2024, mantendo investimentos em infraestrutura, equipamentos e tecnologia das Unidades Operacionais.

A distribuição dos recursos segue um planejamento estratégico baseado na eficiência e na sustentabilidade financeira, priorizando o fortalecimento da capacitação profissional, desenvolvimento de soluções tecnológicas e inovadoras, melhoria da infraestrutura e modernização dos serviços.

A evolução das despesas entre 2022 e 2024 demonstra o compromisso da instituição em equilibrar expansão e a eficiência operacional, além de refletir a estratégia do SENAI ES em fortalecer sua atuação e ampliar sua capacidade de atendimento à indústria.

DESPESAS (R\$ mil)



### ALOCAÇÃO POR LINHA DE ATUAÇÃO

A alocação dos recursos do SENAI ES entre 2022 e 2024 reflete a estratégia institucional de fortalecimento das áreas essenciais para a qualificação profissional e o suporte à indústria.

- ▶ **Educação:** A Educação permanece como a principal área de investimento, representando a maior parte das despesas do SENAI ES. Os valores destinados cresceram de R\$ 71.095.289 em 2022 para R\$ 93.150.755 em 2024, refletindo o aumento das atividades educacionais, expansão de cursos e modernização dos equipamentos e laboratórios, reafirmando assim o compromisso com a formação profissional.
- ▶ **Tecnologia e Inovação:** Os investimentos em Tecnologia e Inovação também demonstram crescimento significativo, passando de R\$ 9.649.886 em 2022 para R\$ 13.915.577 em 2024. Esses recursos são voltados para o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas e o aprimoramento dos processos industriais, consolidando o SENAI ES como um parceiro estratégico para a indústria.
- ▶ **Gestão:** As despesas com Gestão apresentaram variações ao longo do período, saindo de R\$ 6.320.975 em 2022 para R\$ 9.425.464 em 2023, reduzindo para R\$ 6.715.284 em 2024. Isso demonstra um ajuste na alocação de recursos para garantir maior eficiência na administração da instituição que contempla as ações

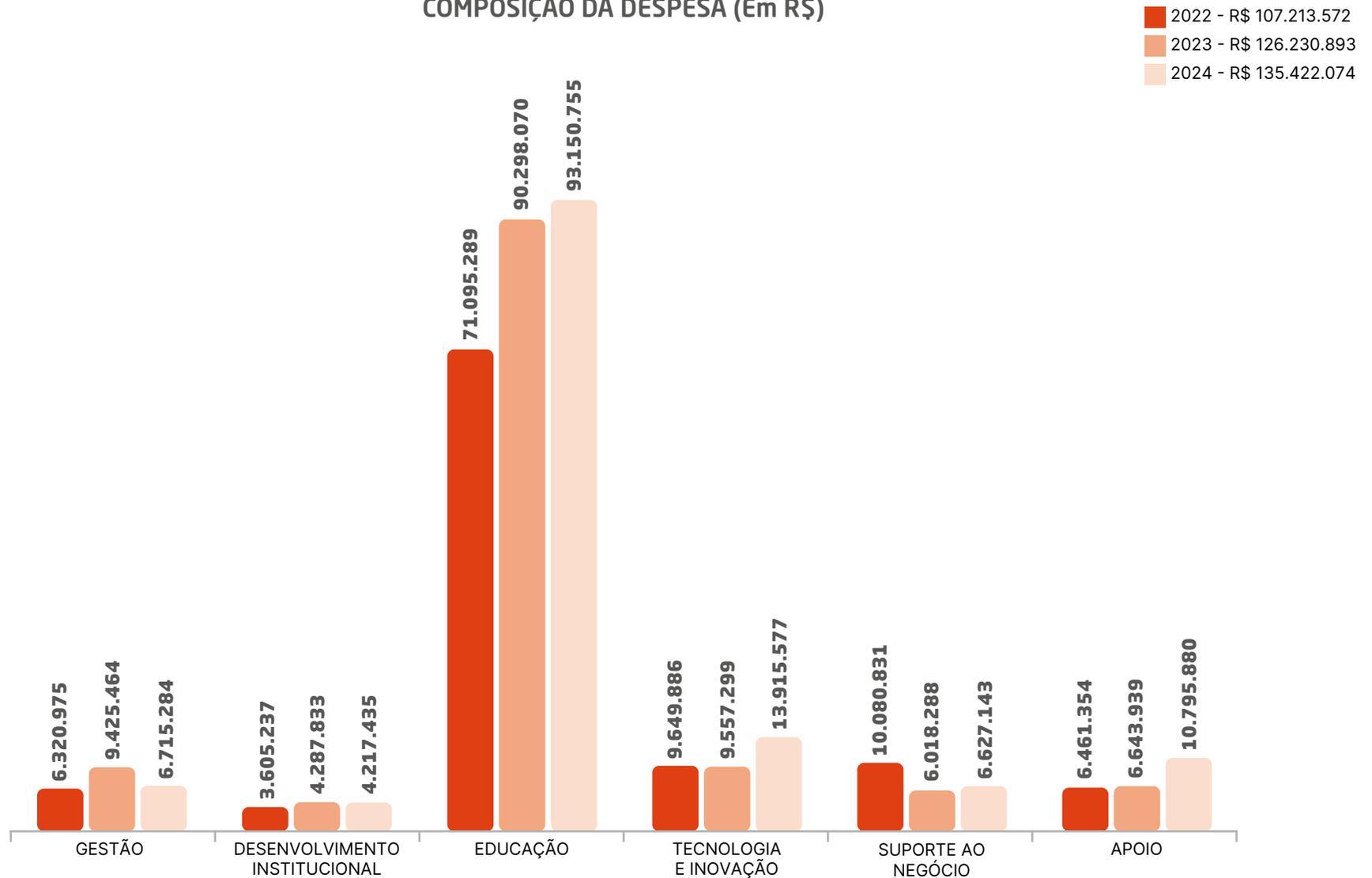
dos órgãos consultivos e deliberativos, como Conselhos, Presidência e Diretorias, além de áreas de assessoria, como jurídico, auditoria, comunicação e planejamento.

- ▶ **Desenvolvimento Institucional:** Os valores destinados ao Desenvolvimento Institucional, que inclui despesas administrativas e regulamentares, mantiveram-se estáveis, passando de R\$ 3.605.237 em 2022 para R\$ 4.217.435 em 2024.
- ▶ **Suporte ao Negócio:** Os investimentos em Suporte ao Negócio, que envolvem ações de pesquisa, estudos e relacionamento com o mercado, tiveram uma redução em 2023, mas voltaram a crescer em 2024, atingindo R\$ 6.627.143.
- ▶ **Apoio:** Os serviços de apoio, que engloba serviços administrativos, financeiros, de pessoal e tecnologia da informação, tiveram um crescimento expressivo, saindo de R\$ 6.461.354 em 2022 para R\$ 10.795.880 em 2024, reforçando a necessidade de manutenção e modernização dos serviços internos, principalmente voltados para tecnologia para operação do negócio.

O SENAI ES tem direcionado seus recursos de forma estratégica, priorizando a educação e a inovação como pilares fundamentais para atender às demandas da indústria. A análise das despesas demonstra um compromisso contínuo com a melhoria dos serviços, garantindo eficiência operacional e impacto positivo no setor produtivo.



**COMPOSIÇÃO DA DESPESA (Em R\$)**











**A N E X O S**





**PLANO ESTRATÉGICO SISTÊMICO E PROGRAMA DE EFICIÊNCIA DA GESTÃO - 2024**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO
	PLANO SISTÊMICO	PEG			
<b>CLIENTES: DESTINAÇÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS</b>					
4   Aumentar a aplicação de recursos na atividade fim	4.1   Percentual de recursos destinados às atividades-fim	Percentual de recursos destinados às atividades-fim	85,90%	88,40%	102,95%
		Impacto da folha de pessoal no orçamento	59,00%	56,60%	104,10%
5   Ampliar receitas de serviços	5   Percentual de expansão das receitas de serviços	Não aplicável	R\$ 4.117.418,86	R\$ 10.355.179,77	251,50%
<b>PROCESSOS INTERNOS: AMPLIAÇÃO DO ATENDIMENTO</b>					
6   Ampliar a oferta de Educação Profissional Técnica de nível médio, incluindo aprendizagem técnica	6   Expansão de matrículas em cursos técnicos	Não aplicável	4.264	6.625	155,36%
		Percentual de conclusão nos cursos FIC (Presencial)	75,00%	79,80%	106,40%
		Percentual de conclusão nos cursos TEC (Presencial)	69,80%	62,00%	88,80%
		Percentual de conclusão nos cursos FIC (Semipresencial/EaD)	62,50%	85,00%	136,00%
		Percentual de conclusão nos cursos TEC (Semipresencial/EaD)	31,50%	42,80%	135,90%
		Custo hora-aluno FIC + TEC (Presencial)	R\$ 16,32	R\$ 13,61	116,60%
		Custo hora-aluno FIC + TEC (Semipresencial/EaD)	R\$ 11,51	R\$ 10,15	111,80%

## PLANO ESTRATÉGICO SISTÊMICO E PROGRAMA DE EFICIÊNCIA DA GESTÃO - 2024

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR		META ANUAL	RESULTADO	% EXECUÇÃO
	PLANO SISTÊMICO	PEG			
<b>7</b>   Ampliar a oferta de programas customizados de formação continuada	<b>7</b>   Expansão de matrículas com programas customizados de formação continuada	Não aplicável	Indicador passa a vigor em 2025		
<b>PROCESSOS INTERNOS: SOLUÇÕES DE VALOR AGREGADO</b>					
<b>8</b>   Ampliar o atendimento com pesquisa aplicada e serviços tecnológicos	<b>8.1</b>   Empresas industriais atendidas por projetos de P&D,I	Sustentabilidade operacional em Serviços de Tecnologia e Inovação	Indicador depende de atendimentos apropriados pelos Institutos SENAI de Inovação, o que não se aplica ao Departamento Regional do Espírito Santo		
	<b>8.2</b>   Empresas industriais atendidas por serviços tecnológicos		332	343	103,34%
			55,50%	88,00%	158,60%
<b>9</b>   Acelerar a implantação de novas tecnologias educacionais	<b>9</b>   Índice de implantação de novas tecnologias educacionais	Não aplicável	50,00%	100,00%	200,00%
<b>10</b>   Promover a transformação digital na educação profissional	<b>10</b>   Escolas com o SENAI + Digital implantado	Não aplicável	80,00%	88,90%	111,13%
<b>11</b>   Incorporar tendências industriais e do mundo do trabalho	<b>11.1</b>   Índice de alinhamento dos itinerários formativos	Não aplicável	100,00%	100,00%	100,00%
	<b>11.2</b>   Institutos SENAI de Inovação elegíveis que aderiram ao mecanismo de desenvolvimento de competências	Não aplicável	Indicador depende de competências apropriadas pelos Institutos SENAI de Inovação, o que não se aplica ao Departamento Regional do Espírito Santo		



# GRATUIDADE REGIMENTAL

**TABELA 1**  
**DEMONSTRATIVO DO CUMPRIMENTO DA APLICAÇÃO DA RECEITA LÍQUIDA DE CONTRIBUIÇÃO COMPULSÓRIA (RLCC) EM GRATUIDADE REGIMENTAL**

RECEITAS	Dezembro 2024
Receita Bruta de Contribuição Compulsória (RBCC)	91.507.297,97
Receita Líquida de Contribuição Compulsória (RLCC) <sup>1</sup>	84.644.250,62
Compromisso de Aplicação da RLCC em Gratuidade Regimental <sup>2</sup>	56.423.857,46
DESPEASAS	
Total em Educação	111.410.574,18
em Gratuidade	63.706.037,66
HORA-ALUNO <sup>3</sup>	
Hora-aluno Total	7.078.282
Hora-aluno em Gratuidade	3.933.828
<b>Resultado do Cumprimento de Aplicação da RLCC em Gratuidade Regimental<sup>4</sup></b>	<b>7.282.180,19</b>
<b>Percentual da RLCC aplicado em Gratuidade Regimental</b>	<b>75,26%</b>

Fonte: Gerência de Planejamento SENAI-DR(ES)

## 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 à 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.

**TABELA 2**  
**MATRÍCULAS REALIZADAS EM**  
**GRATUIDADE REGIMENTAL**

Programa/ Modalidade	Matrícula Total em Gratuidade Regimental	
	Presencial	À distância
<b>FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA</b>	<b>12.822</b>	<b>6.993</b>
<b>APRENDIZAGEM INDUSTRIAL</b>	<b>4.391</b>	<b>108</b>
Qualificação Profissional	<b>4.547</b>	<b>2.495</b>
Aperfeiçoamento / Especialização Profissional	<b>3.884</b>	<b>4.390</b>
<b>EDUCAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO</b>	<b>2.371</b>	<b>9</b>
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	<b>1.287</b>	-
Técnico de Nível Médio	<b>1.084</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15.193</b>	<b>7.002</b>

Fonte: Gerência de Planejamento SENAI-DR(ES)

**TABELA 2**  
**MATRÍCULAS REALIZADAS EM**  
**GRATUIDADE REGIMENTAL**

Programa/ Modalidade	Hora-Aluno em Gratuidade Regimental	
	Presencial	À distância
<b>FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA</b>	<b>2.419.291</b>	<b>504.279</b>
<b>APRENDIZAGEM INDUSTRIAL</b>	<b>1.635.142</b>	<b>25.530</b>
Qualificação Profissional	<b>623.297</b>	<b>361.003</b>
Aperfeiçoamento / Especialização Profissional	<b>160.852</b>	<b>117.746</b>
<b>EDUCAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO</b>	<b>1.008.733</b>	<b>1.525</b>
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	<b>706.096</b>	-
Técnico de Nível Médio	<b>302.637</b>	<b>1.525</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.428.024</b>	<b>505.804</b>

Fonte: Gerência de Planejamento SENAI-DR(ES)

**TABELA 4**  
**GASTO MÉDIO DO HORA-ALUNO REALIZADO**

Programa/ Modalidade	Gasto Médio do Hora-Aluno	
	Presencial	À distância
<b>FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA</b>	<b>17,43</b>	<b>11,75</b>
<b>APRENDIZAGEM INDUSTRIAL</b>	<b>17,73</b>	<b>17,33</b>
Qualificação Profissional	<b>17,83</b>	<b>12,11</b>
Aperfeiçoamento / Especialização Profissional	<b>13,99</b>	<b>10,36</b>
<b>EDUCAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO</b>	<b>15,44</b>	<b>14,65</b>
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	<b>14,99</b>	-
Técnico de Nível Médio	<b>15,59</b>	<b>14,65</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16,45</b>	<b>12,55</b>

Fonte: Gerência de Planejamento SENAI-DR(ES)

**TABELA 5**  
**DESPESA TOTAL REALIZADA EM GRATUIDADE REGIMENTAL**

Programa/ Modalidade	Despesa Total em Gratuidade Regimental	
	Presencial	À distância
<b>FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA</b>	<b>42.345.822,73</b>	<b>6.033.904,74</b>
<b>APRENDIZAGEM INDUSTRIAL</b>	<b>28.983.517,74</b>	<b>442.419,89</b>
Qualificação Profissional	<b>11.111.842,37</b>	<b>4.371.514,92</b>
Aperfeiçoamento / Especialização Profissional	<b>2.250.462,62</b>	<b>1.219.969,92</b>
<b>EDUCAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA DE NÍVEL MÉDIO</b>	<b>15.303.971,97</b>	<b>22.338,22</b>
Aprendizagem Industrial Técnica de Nível Médio	<b>10.584.896,49</b>	-
Técnico de Nível Médio	<b>4.719.075,48</b>	<b>22.338,22</b>
<b>TOTAL</b>	<b>57.649.794,70</b>	<b>6.056.242,96</b>

Fonte: Tabelas 3 e 4 anteriormente.

Nota: Despesa total realizada em gratuidade regimental = (gasto médio hora-aluno) x (hora-aluno em gratuidade regimental)

## LISTA DE SIGLAS

- ▶ Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial **(ABDI)**
- ▶ Capacidade de Pagamento dos Estados e Municípios **(Capag)**
- ▶ Confederação Industrial do Brasil **(CIB)**
- ▶ Confederação Nacional da Indústria **(CNI)**
- ▶ Companhia Siderúrgica de Tubarão **(CST)**
- ▶ Companhia Vale do Rio Doce **(CVRD)**
- ▶ Educação de Jovens e Adultos **(EJA)**
- ▶ Federação das Indústrias do Espírito Santo **(FINDES)**
- ▶ Indicador de Atividade Econômica **(IAE-FINDES)**
- ▶ Programa de Eficiência da Gestão **(PEG)**
- ▶ Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial **(SENAI)**
- ▶ Serviço Social da Indústria **(SESI)**
- ▶ Tribunal de Contas da União **(TCU)**



**GERÊNCIA EXECUTIVA DE EDUCAÇÃO**

Tatiane Cristina Franco Puiati

**GERÊNCIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

Aline Fernandes de Oliveira Verdan até 07/2024

Vanderlei Meireles a partir de 09/2024

**GERÊNCIA EXECUTIVA DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

Naldo Medeiros Dantas

**GERÊNCIA DE INOVAÇÃO**

Bianca Rodrigues Souza

**GERÊNCIA DO INSTITUTO SENAI DE TECNOLOGIA EM EFICIÊNCIA OPERACIONAL**

Iramir Natal Pinheiro Junior a partir de 03/2024

**GERÊNCIA EXECUTIVA DE OPERAÇÕES**

Gessica Germana Fonseca de Souza

**GERÊNCIA EXECUTIVA DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA**

Rafael Porto Rossi da Silva a partir de 03/2024

**GERÊNCIA EXECUTIVA DE CONTROLADORIA E FINANÇAS**

Cícero Barcelos

**GERÊNCIA EXECUTIVA DE TI E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Alex Sandro Barreto Rodrigues até 05/2024

Edglei de Sousa Marques a partir de 11/2024

**GERÊNCIA EXECUTIVA DE PESSOAS E ESTRATÉGIA**

Fabio de Almeida Finardi a partir de 06/2024

**GERÊNCIA EXECUTIVA DE PESSOAS**

Fabiola Domingos Mazzega até 06/2024

**GERÊNCIA EXECUTIVA DE MERCADO**

Fernando Bohn Geller

**GERÊNCIA EXECUTIVA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Ricardo Curty Dias

**GERÊNCIA EXECUTIVA JURÍDICA E DE INTEGRIDADE**

Daniel Marques Garcia

**CONTADOR**

Douglas Mauri do Nascimento

Deyser Teixeira Vergna da Silva  
Edilene Marcolano Perovano Beilke  
Eric Robson Veronez Borgo  
Fernanda Stoco Malacarne  
Hiago Almeida Neves  
Lais Laura Cardoso Bittencourt  
Lilian de Fatima Amorim dos Santos  
Marcelo Hideki Togo  
Patricia Cariello Mello Bortot  
Patricia Valeria Dorico Couto  
Philip Teixeira Rocha  
Raphael Duque  
Roger Dariva Vogas Menezes  
Rosikeila Moreira Vieira Santos  
Sabrina Caliman Tanaka

**FOTOGRAFIA**

Renan Donato

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL**

Beatriz Lima Seixas

Yan Carlos Barbosa Figueira

Natália Magalhães Ferreira Bermudes

**EDITORIAÇÃO**

Link Editoração Ltda.

**SENAI** Serviço Nacional  
de Aprendizagem  
Industrial

 [senaies.com.br](https://senaies.com.br)

 SenaiES

 [senaies](https://www.instagram.com/senaies)

 [SENAIES\\_Oficial](https://www.youtube.com/SENAIES_Oficial)

# Relatório de Gestão 2024

DEPARTAMENTO REGIONAL  
ESPÍRITO SANTO