

GRUPO I – CLASSE V – Plenário

TC 006.601/2024-3

Natureza: Relatório de Acompanhamento.

Órgãos/Entidades: Administração Regional do Senac no Distrito Federal; Administração Regional do Senac no Estado da Bahia; Administração Regional do Senac no Estado da Paraíba; Administração Regional do Senac no Estado de Alagoas; Administração Regional do Senac no Estado de Minas Gerais; Administração Regional do Senac no Estado de Pernambuco; Administração Regional do Senac no Estado de Rondônia; Administração Regional do Senac no Estado de Roraima; Administração Regional do Senac no Estado de Santa Catarina; Administração Regional do Senac no Estado de São Paulo; Administração Regional do Senac no Estado de Sergipe; Administração Regional do Senac no Estado do Acre; Administração Regional do Senac no Estado do Amapá; Administração Regional do Senac no Estado do Amazonas; Administração Regional do Senac no Estado do Ceará; Administração Regional do Senac no Estado do Espírito Santo; Administração Regional do Senac no Estado do Goiás; Administração Regional do Senac no Estado do Maranhão; Administração Regional do Senac no Estado do Mato Grosso; Administração Regional do Senac no Estado do Mato Grosso do Sul; Administração Regional do Senac no Estado do Pará; Administração Regional do Senac no Estado do Paraná; Administração Regional do Senac no Estado do Piauí; Administração Regional do Senac no Estado do Rio de Janeiro; Administração Regional do Senac no Estado do Rio Grande do Norte; Administração Regional do Senac no Estado do Rio Grande do Sul; Administração Regional do Senac no Estado do Tocantins; Departamento Regional do Senai No Distrito Federal; Departamento Regional do Senai no Estado da Bahia; Departamento Regional do Senai no Estado da Paraíba; Departamento Regional do Senai no Estado de Minas Gerais; Departamento Regional do Senai no Estado de Pernambuco; Departamento Regional do Senai no Estado de Rondônia; Departamento Regional do Senai no Estado de Roraima; Departamento Regional do Senai no Estado de Santa Catarina; Departamento Regional do Senai no Estado de São Paulo; Departamento Regional do Senai no Estado de Sergipe; Departamento Regional do Senai no Estado de Tocantins; Departamento Regional do Senai no Estado do Acre; Departamento Regional do Senai no Estado do Alagoas; Departamento Regional do Senai no Estado do Amapá; Departamento Regional do Senai no Estado do Amazonas; Departamento Regional do Senai no Estado do Ceará; Departamento Regional do Senai no Estado do Espírito Santo; Departamento Regional do Senai no Estado do Goiás; Departamento Regional do Senai no Estado do Maranhão; Departamento Regional do Senai no Estado do Mato Grosso; Departamento Regional do Senai no Estado do Mato Grosso do

Sul; Departamento Regional do Senai no Estado do Pará; Departamento Regional do Senai no Estado do Paraná; Departamento Regional do Senai no Estado do Piauí; Departamento Regional do Senai no Estado do Rio de Janeiro; Departamento Regional do Senai no Estado do Rio Grande do Norte; Departamento Regional do Senai no Estado do Rio Grande do Sul; Departamento Regional do Sesi no Estado de Roraima; Departamento Regional do Sesi no Estado do Acre; Departamento Regional do Sesi No Distrito Federal; Departamento Regional do Sesi no Estado da Bahia; Departamento Regional do Sesi no Estado da Paraíba; Departamento Regional do Sesi no Estado de Alagoas; Departamento Regional do Sesi no Estado de Mato Grosso; Departamento Regional do Sesi no Estado de Minas Gerais; Departamento Regional do Sesi no Estado de Pernambuco; Departamento Regional do Sesi no Estado de Rondônia; Departamento Regional do Sesi no Estado de Santa Catarina; Departamento Regional do Sesi no Estado de São Paulo; Departamento Regional do Sesi no Estado de Sergipe; Departamento Regional do Sesi no Estado de Tocantins; Departamento Regional do Sesi no Estado do Amapá; Departamento Regional do Sesi no Estado do Amazonas; Departamento Regional do Sesi no Estado do Ceará; Departamento Regional do Sesi no Estado do Espírito Santo; Departamento Regional do Sesi no Estado do Goiás; Departamento Regional do Sesi no Estado do Maranhão; Departamento Regional do Sesi no Estado do Mato Grosso do Sul; Departamento Regional do Sesi no Estado do Pará; Departamento Regional do Sesi no Estado do Paraná; Departamento Regional do Sesi no Estado do Piauí; Departamento Regional do Sesi no Estado do Rio de Janeiro; Departamento Regional do Sesi no Estado do Rio Grande do Norte; Departamento Regional do Sesi no Estado do Rio Grande do Sul; Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Departamento Nacional; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Nacional; Serviço Social da Indústria - Departamento Nacional.

Representação legal: Bruno Souza Barros (170593/OAB-RJ), representando Departamento Regional do Sesi no Estado do Rio de Janeiro.

**SUMÁRIO: RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO. AVALIAÇÃO DE INDICADORES OPERACIONAIS DOS DEPARTAMENTOS REGIONAIS DO SISTEMA S (SENAI, SESI E SENAC) NO CICLO 2023/2024, EM TERMOS DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL, QUALIDADE DA EDUCAÇÃO OFERTADA E PERCENTUAL DE RECURSOS DESTINADOS ÀS ATIVIDADES-FIM. DEPARTAMENTOS REGIONAIS DO SENAI E DO SENAC COM CUSTOS HORA-ALUNO SIGNIFICATIVAMENTE ELEVADOS E/OU COM BAIXO PERCENTUAL DE DESPESAS NA ÁREA FINALÍSTICA EM RELAÇÃO À DESPESA TOTAL. DEPARTAMENTOS**

REGIONAIS DO SESI COM CUSTOS HORA-ALUNO SIGNIFICATIVAMENTE ELEVADOS. DEPARTAMENTOS REGIONAIS DO SENAI COM BAIXO DESEMPENHO NA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL REALIZADA NO ÂMBITO DO SAEP (SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO SENAI), AFERIDO POR MEIO DO IDAP – INDICADOR DE DESEMPENHO DA AVALIAÇÃO PROFISSIONAL. FRAGILIDADES EM PARÂMETROS ESTABELECIDOS NO PLANO SENAC BRASIL 2024-2027. MONITORAMENTO DO ACORDÃO 532/2024-TCU-PLENÁRIO. RECOMENDAÇÕES. RESTITUIÇÃO DOS AUTOS À UNIDADE TÉCNICA PARA CONTINUIDADE DO ACOMPANHAMENTO.

## RELATÓRIO

Início este Relatório transcrevendo, com alguns ajustes de forma, parte da instrução elaborada no âmbito da Unidade de Auditoria Especializada em Agricultura, Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (AudSustentabilidade), instrução essa autuada como peça 81:

### “1. INTRODUÇÃO

1. Trata-se de Acompanhamento realizado com o objetivo de aplicar técnicas de análise de dados com vistas a avaliar as atividades desenvolvidas pelas unidades do Sistema S.
2. O expressivo volume de recursos gerenciados pelas entidades do Sistema S revela sua importância no cenário nacional. Os orçamentos de 2023 dos sistemas Sesi, Senai, Sesc, Senac, Sebrae, Sest, Senat, Senar e SESCOOP registram receitas correntes da ordem de R\$ 46,7 bilhões, das quais R\$ 32,3 bilhões (69%) advindas de contribuições compulsórias.
3. Ainda no que tange à relevância do Sistema S, as ações executadas pelas entidades têm grande impacto social, principalmente porque afetam diretamente os trabalhadores vinculados a cada sistema, uma vez que ações nas áreas de saúde, educação regular e profissional, lazer e esporte devem ser colocadas à disposição dos trabalhadores. Importante destacar que potenciais desvios ou má-aplicação de recursos impactam negativamente a atuação finalística desses entes, representando elevado risco à sua execução orçamentária, financeira e operacional. Ressalte-se, por fim, que as atividades das entidades do Sistema S podem ser relacionadas ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 da ONU - Emprego Digno e Crescimento Econômico.
4. Esse objetivo tem como meta promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.
5. Uma das principais dificuldades para o planejamento das ações de controle externo é a alocação de recursos limitados entre diversas possibilidades de atuação, de maneira mais efetiva e que resulte em maiores benefícios para a sociedade.
6. Como se trata de mais de 200 entidades, considerando todas as entidades do Sistema S, considerou-se fundamental obter, organizar e estruturar dados e informações a elas relacionados, a fim de melhor selecionar os objetos de controle.
7. Assim, no primeiro ciclo de Fiscalização Contínua do Sistema S (TC 034.018/2019-0), realizado entre 2019 e 2021, buscou-se construir um banco de dados das entidades do Sistema S para possibilitar a

aplicação de técnicas de análise de dados e, com isso, contribuir para o aperfeiçoamento do processo de planejamento de controle externo, com vistas a orientar a atuação da unidade técnica para ações de maior materialidade, risco e relevância.

8. No segundo ciclo (ciclo 2021/2022 - TC 014.976/2021-8), já com dados estruturados e informações mais detalhadas acerca das atividades, foram analisados riscos que poderiam prejudicar o atingimento dos objetivos das entidades do Sistema S. Nesse ciclo também foram adotadas medidas para obtenção e estruturação dos dados de entidades que ainda não possuíam bases de dados no TCU: Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur).

9. Os riscos acompanhados no ciclo 2021/2022 foram: a) contratação de empresas (fornecedores) cujo quadro societário incluía dirigentes ou funcionários das entidades do Sistema S que as contrataram; b) favorecimento de parentes de dirigentes na admissão de empregados e/ou no preenchimento de funções de confiança em entidades do Sistema S; c) existência de entidades do Sistema S com grau de transparência deficiente; d) prestações de contas de entidades do Sistema S em desconformidade com a IN-TCU 84/2020; e) elevados custos hora-aluno e/ou elevado percentual de alocação de recursos na área meio em detrimento das áreas finalísticas em determinados departamentos regionais do Senai; e f) comprometimento da qualidade da educação profissional ofertada em determinados departamentos regionais do Senai.

10. Com base nesses riscos, foram estabelecidas variáveis de controle e definidos limites de tolerância que, quando ultrapassados, ensejaram o encaminhamento de questionamentos aos gestores e, posteriormente, as deliberações proferidas às entidades por meio do Acórdão 2.007/2022-TCU-Plenário. No ciclo 2021/2022, as variáveis de acompanhamento adotadas contemplaram aspectos de conformidade e transparência das entidades do Sistema S, assim como aspectos de desempenho operacional do Sistema Senai.

11. No ciclo 2022/2023, foram mais uma vez acompanhadas variáveis de conformidade das entidades do Sistema S, assim como variáveis de desempenho operacional do Sistema Senai. Além disso, passaram a ser acompanhadas variáveis de desempenho operacional para o Sistema Senac. No que diz respeito ao acompanhamento da transparência das entidades do Sistema S, foi adotada uma nova variável para avaliar a aderência dessas instituições não apenas às deliberações contidas no Acórdão 699/2016-TCU-Plenário (foco do ciclo anterior), mas também a outros dispositivos legais e normativos relativos à transparência de dados e informações do Sistema S.

12. Finalmente, no ciclo atual (2023/2024), o foco dos trabalhos contemplou variáveis de desempenho operacional dos sistemas Senai e Senac, com vistas à análise da evolução das situações anteriormente observadas, assim como das medidas eventualmente adotadas pelas entidades desses sistemas para aprimoramento do desempenho a partir da atuação do Tribunal no ciclo precedente. Além disso, passaram a ser acompanhadas variáveis de desempenho operacional para o Sistema Sesi, relativas a custos hora-aluno do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, bem como ao percentual de despesas dos departamentos regionais do Sesi aplicadas nas áreas finalísticas em relação à despesa total. Assim, no presente ciclo foi acompanhado o seguinte conjunto de aspectos de desempenho operacional:

**Tabela 1 – Aspectos de desempenho operacional acompanhados no ciclo 2023/2024**

1 - custos hora-aluno dos departamentos regionais do Senai
2 - percentual de despesas dos departamentos regionais do Senai nas áreas finalísticas em relação à despesa total
3 - qualidade da educação profissional ofertada pelos departamentos regionais do Senai
4 - custos hora-aluno dos departamentos regionais do Sesi
5 - percentual de despesas dos departamentos regionais do Sesi nas áreas finalísticas em relação à despesa total

6 - custos hora-aluno dos departamentos regionais do Senac

7 - percentual de despesas dos departamentos regionais do Senac na área finalística em relação à despesa total

*Fonte: Elaboração própria*

13. Além deste capítulo introdutório, o presente relatório compõe-se de outros oito capítulos. No capítulo 2 é apresentada visão geral do objeto auditado. O capítulo 3 apresenta as variáveis de controle e os limites de tolerância adotados para cada uma dessas variáveis. Por sua vez, os capítulos 4, 5 e 6 tratam do exame das variáveis de acompanhamento de desempenho operacional dos sistemas Senai, Sesi e Senac, respectivamente, e constituem o cerne do relatório. No capítulo 7 é apresentada a análise dos comentários dos gestores. Por fim, os capítulos 8 e 9 são dedicados, respectivamente, às conclusões do trabalho e às propostas de encaminhamento.

14. As análises e conclusões finais do presente trabalho foram efetuadas em conformidade com as normas e técnicas de auditoria aceitas pelo Tribunal de Contas da União. Todas as evidências coletadas durante a execução do trabalho foram submetidas à aplicação de testes de suficiência, relevância e confiabilidade.

## 2. VISÃO GERAL

15. As atividades das entidades do Sistema S podem ser relacionadas ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 da ONU (“Emprego Digno e Crescimento Econômico”), que tem como meta promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.

16. Como anteriormente mencionado, a relevância das entidades do Sistema S também se deve ao significativo volume de recursos gerenciados por essas instituições: os orçamentos aprovados para o exercício de 2023 registram receitas correntes da ordem de R\$ 46,7 bilhões, das quais 69% advindas de contribuições compulsórias.

17. A fim de melhor selecionar objetos de controle em um universo composto por mais de 200 unidades jurisdicionadas, considerou-se fundamental obter, organizar e estruturar informações e dados relativos a essas entidades, para dar início a um trabalho de análise de dados que permitisse identificar possíveis irregularidades ou deficiências de gestão de maneira agregada e, assim, atuar em áreas mais problemáticas de modo sistêmico.

18. A fiscalização contínua surgiu como um meio de garantir maior eficiência e qualidade na análise dos dados divulgados por essas instituições, contemplando, também, aspectos qualitativos da almejada transparência, favorecendo o controle interno, externo e social sobre os dados publicados. Nesse contexto, o objetivo da Fiscalização Contínua do Sistema S consiste em acompanhar, por meio de técnicas de análise de dados, aspectos formais e operacionais das atividades desenvolvidas pelas entidades do Sistema S.

19. No ciclo 2021/2022 da Fiscalização Contínua, após estudos do objeto e de trabalhos anteriores realizados pelo TCU, o escopo da auditoria foi delimitado levando em consideração os dados já obtidos, os dados de fácil obtenção e a atual fase de governança de cada um dos sistemas relacionados ao Acompanhamento. No ciclo seguinte (2022/2023), as questões aplicadas no ciclo anterior sofreram algumas alterações, sendo a principal alteração em relação à transparência, mediante a adoção de nova variável para avaliar a aderência das entidades não apenas ao Acórdão 699/2016-TCU-Plenário, mas também a outros dispositivos legais e normativos relativos à transparência de dados e informações do Sistema S – devido à complexidade do indicador, sua aplicação foi realizada apenas nos departamentos nacionais. Outra alteração consistiu em passar a acompanhar também variáveis de desempenho operacional do Sistema Senac.

20. O ciclo atual (2023/2024) mantém a abordagem de variáveis de desempenho operacional dos sistemas Senai e Senac. Além delas, passa-se a acompanhar também variáveis de desempenho operacional para as unidades operacionais do Sesi, relativas a custos hora-aluno do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, bem como ao percentual de despesas dos departamentos regionais do Sesi aplicadas nas áreas finalísticas em relação

à despesa total. Dessa forma, no intuito de colher evidências relativas aos riscos identificados, foram formuladas as seguintes questões de auditoria, conforme detalhado na Matriz de Planejamento (Apêndice E):

**Questão 1:** Há departamentos regionais do Senai com desempenho operacional inferior aos limites de tolerância adotados para as variáveis de acompanhamento do ciclo 2023/2024 da Fiscalização Contínua do Sistema S?

**Questão 2:** Há departamentos regionais do Sesi com desempenho operacional inferior aos limites de tolerância adotados para as variáveis de acompanhamento do ciclo 2023/2024 da Fiscalização Contínua do Sistema S?

**Questão 3:** Há departamentos regionais do Senac com desempenho operacional inferior aos limites de tolerância adotados para as variáveis de acompanhamento do ciclo 2023/2024 da Fiscalização Contínua do Sistema S?

21. A análise das questões de auditoria e a aplicação dos procedimentos constantes na Matriz de Planejamento (Apêndice E) foram realizadas, resultando na Matriz de Achados (Apêndice F).

22. No Apêndice G (marco regulatório), é apresentada compilação da legislação relacionada a este Acompanhamento. Devido à diversidade de assuntos, sendo que cada questão de auditoria abrange um marco regulatório próprio, optou-se por dividir o marco regulatório por questão para facilitar o entendimento.

23. No Apêndice H, são apresentadas, de forma sistematizada, as variáveis de controle do presente ciclo da Fiscalização Contínua e os respectivos limites de tolerância (que funcionam como gatilho para a atuação do controle), juntamente com os correspondentes riscos e instrumentos de coleta de dados.

24. A metodologia deste trabalho (Apêndice D) observa os artigos 241 e 242 de Regimento Interno do TCU e o Manual de Acompanhamento do TCU. Os procedimentos previstos foram realizados em duas etapas. Na primeira etapa, os resultados de desempenho operacional dos sistemas Sesi, Senai e Senac, apresentados pelos respectivos departamentos nacionais, foram analisados para avaliar a evolução das variáveis de acompanhamento e identificar os casos em que houve extrapolação – por parte de determinado departamento regional – dos limites de tolerância adotados. Ademais, foram encaminhados ofícios de requisição aos respectivos departamentos regionais para que justificassem esses casos de extrapolação dos limites de tolerância. Na segunda etapa, foram analisadas as respostas aos ofícios de requisição e elaboradas as propostas de encaminhamento.

25. A versão preliminar deste relatório foi enviada para colher comentários dos gestores das entidades para as quais seriam formuladas propostas de recomendação, conforme estabelecido no art. 14, § 1º, da Resolução TCU 315/2020. Após o transcurso do prazo fixado para manifestação dessas entidades, procedeu-se à análise dos comentários apresentados (*vide* capítulo 7 deste relatório final).

### 3. VARIÁVEIS DE ACOMPANHAMENTO E LIMITES DE TOLERÂNCIA

26. Seguindo o procedimento adotado nos ciclos anteriores da Fiscalização Contínua, as questões de auditoria encontram-se estruturadas de modo a conferir especial atenção aos aspectos aferidos pelas variáveis de acompanhamento. No presente ciclo, foram selecionadas variáveis de acompanhamento relativas aos aspectos de desempenho operacional relacionados na Tabela 1 e adotados limites de tolerância para cada uma delas. Esses limites funcionam como gatilho para a atuação do controle.

27. As variáveis de acompanhamento adotadas no presente ciclo são as seguintes:

**Tabela 2 – Variáveis de desempenho operacional acompanhadas no ciclo 2023/2024**

Variável de acompanhamento	Limite de tolerância (extrapolação)
Custo hora-aluno FIC+TEC presencial (departamentos regionais do Senai)	Departamentos regionais que tenham apresentado, no exercício de 2023, custo hora-aluno mais de 25% acima da média nacional, conforme a seção III da Metodologia da Fiscalização Contínua (ciclo 2023/2024).

Custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD (departamentos regionais do Senai)	Departamentos regionais que tenham apresentado, no exercício de 2023, custo hora-aluno superior ao referencial nacional (considerada a margem de variação) estabelecido no Programa de Eficiência da Gestão, conforme a seção III da Metodologia da Fiscalização Contínua (ciclo 2023/2024).
Percentual de recursos destinados às atividades-fim (departamentos regionais do Senai)	Departamentos regionais que tenham apresentado, no exercício de 2023, percentual inferior ao mínimo recomendado nos Referenciais da Gratuidade Senai (80%), conforme a seção III da Metodologia da Fiscalização Contínua (ciclo 2023/2024).
IDAP – Indicador de Desempenho da Avaliação Profissional (departamentos regionais do Senai)	Departamentos regionais que tenham apresentado, no exercício de 2023, IDAP inferior ao referencial nacional (considerada a margem de variação) estabelecido no Programa de Eficiência da Gestão, conforme a seção III da Metodologia da Fiscalização Contínua (ciclo 2023/2024).
Custo hora-aluno do Ensino Fundamental (departamentos regionais do Sesi)	Departamentos regionais que tenham apresentado, no exercício de 2023, custo hora-aluno mais de 25% acima da média nacional, conforme a seção IV da Metodologia da Fiscalização Contínua (ciclo 2023/2024).
Custo hora-aluno do Ensino Médio (departamentos regionais do Sesi)	Departamentos regionais que tenham apresentado, no exercício de 2023, custo hora-aluno mais de 25% acima da média nacional, conforme a seção IV da Metodologia da Fiscalização Contínua (ciclo 2023/2024).
Percentual de recursos destinados às atividades-fim (departamentos regionais do Sesi)	Departamentos regionais que tenham apresentado, no exercício de 2023, percentual inferior ao mínimo recomendado nos Referenciais da Gratuidade Sesi (80%), conforme a seção IV da Metodologia da Fiscalização Contínua (ciclo 2023/2024).
Custo hora-aula presencial (departamentos regionais do Senac)	Departamentos regionais que tenham apresentado, no exercício de 2023, custo hora-aula mais de 25% acima da média nacional, conforme a seção V da Metodologia da Fiscalização Contínua (ciclo 2023/2024).
Percentual de recursos destinados à atividade finalística (departamentos regionais do Senac)	Departamentos regionais que tenham apresentado, no exercício de 2023, percentual inferior à meta nacional estabelecida no Plano Senac Brasil 2020-2023 (75%), conforme a seção V da Metodologia da Fiscalização Contínua (ciclo 2023/2024).

Fonte: Elaboração própria

28. Nos próximos três capítulos, serão apresentados os resultados das análises referentes às variáveis de controle acima detalhadas, na seguinte ordem: indicadores operacionais do Senai no capítulo 4, indicadores operacionais do Sesi no capítulo 5 e indicadores operacionais do Senac no capítulo 6.

#### 4. ACHADOS REFERENTES A INDICADORES OPERACIONAIS DO SENAI

##### Considerações iniciais

29. Em 2019, o TCU realizou auditoria de natureza operacional no Sistema Senai com o objetivo de avaliar o desempenho dos departamentos regionais no âmbito de sua atuação na área de educação profissional, em termos de eficiência operacional, qualidade da educação ofertada e nível de alinhamento em relação às demandas da indústria (TC 022.523/2019-7).

30. O escopo daquela fiscalização contemplou os cursos de formação inicial e continuada (FIC) e de educação profissional técnica de nível médio (TEC) oferecidos pelo Senai, que representam mais de 90% do total de despesas realizadas e de horas-aluno executadas pelos departamentos regionais em educação profissional e tecnológica. Os indicadores utilizados na avaliação focaram em duas questões: (i) a eficiência operacional dos departamentos regionais na área de educação profissional; (ii) a qualidade da educação oferecida por essas entidades.

31. No âmbito da referida auditoria, foi conferida especial atenção ao exame dos indicadores de custo hora-aluno, com relação à dimensão “eficiência operacional”, e aos resultados da avaliação de desempenho de estudantes do Senai (Sistema de Avaliação da Educação Profissional do Senai – SAEP) com relação à dimensão “qualidade”. Além disso, observou-se que o “percentual de recursos destinados às atividades-fim” é um importante fator que, ao lado de outros (otimização da quantidade de alunos por turma, otimização da taxa de ocupação de recursos humanos e infraestrutura das escolas etc.), contribui para a diminuição dos custos hora-aluno.

32. Aquela auditoria operacional foi apreciada por meio do Acórdão 1.277/2020-TCU-Plenário, tendo sido formuladas determinações específicas voltadas à melhoria de desempenho dos departamentos regionais que apresentavam piores resultados quanto ao desempenho operacional e quanto à qualidade da educação profissional, bem como determinações e recomendações de caráter geral e estruturante, voltadas à instituição de sistemática com o intuito de fomentar a melhoria de desempenho do Sistema Senai como um todo, a diminuição da heterogeneidade de desempenho observada entre departamentos regionais e a disseminação de boas práticas.

33. Poucos meses após a prolação desse acórdão, o Conselho Nacional do Senai editou a Resolução Senai 23/2020 (posteriormente substituída pela Resolução Senai 44/2020), que instituiu o Programa de Eficiência da Gestão (PEG), com a finalidade de definir diretrizes para o fortalecimento estratégico sistêmico e o aprimoramento da gestão do Senai, de modo a contribuir para a elevação da eficiência e redução das assimetrias de resultados entre os departamentos regionais. No âmbito desse programa, foi estabelecido um conjunto de indicadores dos departamentos regionais (inclusive indicadores de custo hora-aluno, de qualidade da educação profissional e percentual de recursos destinados às atividades-fim) a serem monitorados pelo Departamento Nacional, com a definição de referenciais nacionais.

34. No ciclo 2021/2022 da Fiscalização Contínua, havia sido programado o acompanhamento de indicadores de desempenho dos departamentos regionais do Sistema Senai, mas o impacto da pandemia de Covid-19 sobre as atividades operacionais dessas entidades – provocando significativas distorções no seu desempenho na área de educação – inviabilizou a adequada comparação dos resultados apurados naquele ciclo com os resultados anteriormente apurados quando da auditoria operacional.

35. No ciclo 2022/2023 da Fiscalização Contínua, realizou-se novamente o acompanhamento de indicadores de desempenho dos departamentos regionais do Sistema Senai, procedendo-se à comparação dos resultados apurados naquele ciclo com os resultados anteriormente apurados quando da auditoria operacional. Observou-se, então, que o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2022, significativa melhoria de desempenho em relação aos resultados apurados na auditoria operacional realizada no Senai para os indicadores de custo hora-aluno e percentual de recursos destinados às atividades-fim (Acórdão 532/2024-TCU-Plenário).

36. Por sua vez, no presente ciclo da Fiscalização Contínua (ciclo 2023/2024), realizou-se o acompanhamento dos indicadores de custo hora-aluno, de qualidade da educação profissional e percentual de recursos destinados às atividades-fim estabelecidos no Programa de Eficiência da Gestão (PEG), inclusive com exame da evolução observada entre o ano-base de referência do PEG (2019) e o exercício de 2023. A seguir, são apresentadas as principais conclusões decorrentes das análises realizadas.

37. Convém registrar que, com vistas a possibilitar a adequada comparação, os custos hora-aluno de exercícios anteriores foram ajustados com base no IPCA quando do cotejo com os correspondentes custos hora-aluno do exercício de 2023, de modo a minorar eventual distorção decorrente dos efeitos da inflação.

38. Por exemplo, os valores dos indicadores de custo hora-aluno do exercício de 2019 foram multiplicados por  $(1,0452) \times (1,1006) \times (1,0579) \times (1,0462)$  na comparação com os valores do exercício de 2023. Os fatores da multiplicação referem-se à variação acumulada do IPCA (Índice Nacional de Preços ao

Consumidor Amplo) nos anos de 2020, 2021, 2022 e 2023 [fonte: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística].

### Resultados

39. Nas seções a seguir, são apresentados os principais resultados apurados para cada uma das variáveis de controle acompanhadas no presente ciclo da Fiscalização Contínua do Sistema S. As análises contemplam considerações acerca da evolução geral observada no Sistema Senai, conferindo, ainda, especial atenção aos departamentos regionais que extrapolaram os limites de tolerância adotados relativamente ao exercício de 2023.

#### **4.1. Custo hora-aluno FIC+TEC presencial**

40. Analisado em bloco, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, significativa melhoria de desempenho em relação aos resultados anteriormente apurados para esse indicador no ano-base de referência do PEG (2019). Nesse sentido, o resultado consolidado nacional (média nacional) do indicador “custo hora-aluno FIC+TEC presencial”, que era de R\$ 13,23 no exercício de 2019, passou a ser de R\$ 13,97 no exercício de 2023, sinalizando diminuição de 17,1% no custo hora-aluno (melhoria de desempenho), já considerado o ajuste pelo IPCA.

41. Analisados individualmente, os resultados dos departamentos regionais também indicam, em regra, tendência de melhoria de desempenho na evolução entre os exercícios de 2019 e 2023: 23 dos 27 departamentos apresentaram diminuição do “custo hora-aluno FIC+TEC presencial” em percentuais superiores a 10%.

42. Apesar disso, dois departamentos regionais (Piauí e São Paulo) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, custos hora-aluno FIC+TEC presencial mais de 25% superiores à média nacional, ou seja, maiores do que R\$ 17,46 (resultado da multiplicação R\$ 13,97 x 1,25).

**Tabela 3 – Custo hora-aluno FIC+TEC presencial (extrapolação do limite – 2023)**

<b>Indicador</b>	<b>Limite de tolerância</b>	<b>Senai/SP</b>	<b>Senai/PI</b>
Custo hora-aluno FIC+TEC presencial	R\$ 17,46	R\$ 19,15	R\$ 19,23

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.*

43. Assim, conforme previsto na metodologia, foram solicitadas desses departamentos regionais justificativas para a extrapolação do limite de tolerância adotado relativamente ao exercício de 2023. Nas seções seguintes são apresentadas, de forma sintética, as referidas justificativas, bem como as respectivas análises para cada caso.

44. No Apêndice A, é apresentada a série histórica desse indicador, detalhada por departamento regional, relativamente ao período 2019-2023.

##### **4.1.1. Senai/PI**

###### Justificativas

45. Nas justificativas apresentadas pelo Senai/PI (peça 19, p. 9), foi ressaltado que, entre 2020 e 2023, houve significativa diminuição no custo hora-aluno FIC+TEC presencial daquele departamento regional, passando de R\$ 54,60 para R\$ 19,23. A entidade esclareceu que esse resultado foi impulsionado principalmente pelo aumento na quantidade de matrículas realizadas e de horas-aluno executadas, e que a estratégia de redução de custos operacionais e de ampliação da oferta de cursos contribuiu para tal melhoria da eficiência operacional.

46. Informou ainda que, a par das medidas já adotadas, foram planejadas outras iniciativas, tais como a implantação de secretaria centralizada e de modelo de predição de evasão, bem como a potencialização do uso de recursos tecnológicos, entre outras.

###### Análise

47. Inicialmente, convém observar que, de fato, ocorreu significativa diminuição no custo hora-aluno FIC+TEC presencial do Senai/PI entre 2020 e 2023. Ainda a esse respeito, cabe ressaltar que os reflexos da pandemia de Covid-19 provocaram relevante distorção nos custos hora-aluno do exercício de 2020, razão pela qual se entende ser mais adequado comparar o resultado de 2019 (exercício não afetado pela referida distorção) com o de 2023.

**Tabela 4 – Evolução do custo hora-aluno FIC+TEC presencial (Senai/PI)**

UF	Custo_2019	Custo_2019 ajustado	Custo_2023	Varição_Custo (%)
PI	R\$ 26,88	R\$ 34,22	R\$ 19,23	-43,8%
<b>Brasil*</b>	<b>R\$ 13,23</b>	<b>R\$ 16,84</b>	<b>R\$ 13,97</b>	<b>-17,1%</b>

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.*

*Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

48. Nesse sentido, entre 2019 e 2023, o custo hora-aluno FIC+TEC presencial do Senai/PI diminuiu de R\$ 26,88 para R\$ 19,23. Assim, considerando o ajuste pelo IPCA, houve redução de 43,8%. Convém observar que tal diminuição de custo é maior do que a observada na média nacional (17,1%), sinalizando que as medidas adotadas no âmbito do Programa de Eficiência da Gestão têm se mostrado efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional.

49. Mesmo assim, o custo hora-aluno FIC+TEC presencial do Senai/PI no exercício de 2023 (R\$ 19,23) ainda foi muito elevado não apenas em relação à média nacional (R\$ 13,97), mas também em relação a diversos departamentos situados na Região Nordeste, a exemplo do Maranhão (R\$ 10,40) e do Rio Grande do Norte (R\$ 8,60).

50. Por conseguinte, está sendo proposta recomendação ao Senai/PI com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no que diz respeito aos aspectos aferidos por esse indicador.

#### **4.1.2. Senai/SP**

##### Justificativas

51. Na resposta apresentada pelo Senai/SP (peça 19, p. 86), foram destacadas, com base em indicadores do setor industrial, diversas particularidades da indústria desse estado:

a) maior parque industrial do país: “estatísticas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), através Pesquisa Industrial Anual (PIA), indicam que, em 2022, 35,31% de todo o Valor da Transformação Industrial (VTI) Brasileira era oriundo do Estado de São Paulo. Esta representatividade torna-se ainda mais expressiva quando comparada ao percentual apresentado pelo 2º (12,97%) e 3º estados no ranking (11,22%). Assim, pode-se afirmar que São Paulo apresenta um Valor da Transformação Industrial 2,72 vezes superior ao segundo maior parque industrial brasileiro (...);”

b) maior nível de complexidade das atividades econômicas: “estudo recente da Universidade Federal do Paraná (PAVEZZI, 2022) divulgou estimativa do grau de complexidade econômica dos Estados Brasileiros a partir de dados da Relação Anual de Informações Sociais de 2019, considerando as atividades econômicas exercidas e a sofisticação necessária para realizá-las. Para esta métrica, o resultado obtido para o Estado de São Paulo foi de 2,36, de modo a ocupar a primeira posição no ranking nacional. Cabe destacar que o valor obtido pelo Estado foi 46,6% superior ao segundo colocado na classificação nacional. Para além disso, é importante destacar que valores positivos de ICE sinalizam economias diversificadas e capazes de realizar atividades complexas. Regiões com tais resultados tendem a explorar atividades econômicas poucas observadas em outras localidades, o que sugere possuírem mais conhecimentos especializados e, conseqüentemente, patamares distintos de necessidades de formação profissional (...);”

c) maior nível de diversificação do parque industrial: “não obstante a presença do maior e mais complexo parque industrial, São Paulo, também detém a indústria mais diversificada do país, fato que pode ser observado a partir da mensuração do Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) baseado no número de estabelecimentos industriais distinto existente em cada unidade federativa, por subclasse da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (...);”

d) concentração de setores de alta e média-alta tecnologia: “dados da Relação Anual de Informações Sociais de 2022 revelam que 42,91% dos estabelecimentos industriais de Média-Alta e Alta Tecnologia existentes no país concentram-se em São Paulo (...)”;

e) ecossistema de inovação: “tal realidade é reflexo do ecossistema local de ciência, tecnologia e inovação existente no Estado, que segundo o Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID), divulgado pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) em 2024, é o mais desenvolvido do país (...)”.

52. Em razão dessas especificidades (maior parque industrial do país, com os maiores níveis de complexidade e diversificação e, ainda, com expressiva concentração de empresas de base tecnológica), argumentou-se que a indústria paulista demanda força de trabalho mais especializada e com salários superiores à média nacional. Nesse sentido, foi assinalado que, para atender a essa demanda por força de trabalho mais especializada, o Senai/SP assumiu firme compromisso com a excelência da educação profissional, objetivando proporcionar a formação de profissionais de elevado grau de competência. Ainda a esse respeito, argumentou-se que os salários mais elevados no Estado de São Paulo, assim como a maior qualidade da educação profissional demandada pela indústria paulista, contribuem para que o custo hora-aluno desse departamento regional seja mais elevado do que a média nacional.

53. Foi assinalado que a demanda por força de trabalho mais especializada levou o Senai/SP a adotar medidas como a criação de currículos específicos, a ênfase em ofertas de soluções em áreas tecnológicas de maior complexidade e a divisão de turmas para realização de atividades práticas em oficinas e laboratórios, entre outras. Por fim, destacou-se que a qualidade da formação profissional ofertada por esse departamento regional é evidenciada pelo desempenho dos seus alunos nas avaliações do SAEP (Sistema de Avaliação da Educação Profissional do Senai), nas quais o Senai/SP tem apresentado o melhor resultado entre os departamentos regionais com estruturas de atendimentos mais próximas à realidade de São Paulo.

#### Análise

54. Observa-se que a resposta do Senai/SP está centrada, em grande medida, na comparação de indicadores do setor industrial paulista com os dos demais estados. De fato, a partir desse conjunto de indicadores é possível vislumbrar especificidades da indústria paulista, das quais se depreende a demanda local por força de trabalho mais especializada e a decorrente maior necessidade de excelência da educação profissional para a formação de profissionais de elevado grau de competência, com reflexo, inclusive, sobre o custo hora-aluno desse departamento regional.

55. A esse respeito, convém assinalar que, para a melhoria da atuação dos departamentos regionais do Senai na área de educação profissional, convergem, concomitantemente, a busca por eficiência operacional (menor custo hora-aluno), por qualidade do ensino ofertado (maior IDAP) e por adequado alinhamento à efetiva demanda do setor industrial.

56. Quanto à eficiência operacional, observa-se que, entre 2019 e 2023, o custo hora-aluno FIC+TEC presencial do Senai/SP diminuiu 15,1%, considerando o ajuste pelo IPCA. Tal redução de custo é próxima à observada na média nacional (17,1%), sinalizando que as medidas adotadas no âmbito do Programa de Eficiência da Gestão também têm se mostrado efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional.

57. Além disso, quanto à qualidade do ensino ofertado, cabe mencionar que, nas avaliações de desempenho de estudantes realizadas no âmbito do SAEP, o Senai/SP tem se situado, de forma reiterada, no grupo de departamentos regionais com melhores desempenhos (IDAP mais elevado), alcançando IDAP igual a 8,3 no exercício de 2023. Ante o exposto, considerando esse conjunto de circunstâncias específicas, entende-se desnecessário, neste momento, encaminhar proposta ao departamento regional para adoção de providências, situação que será acompanhada e reavaliada por ocasião do próximo ciclo da Fiscalização Contínua.

**Tabela 5 – IDAP: Indicador de Desempenho da Avaliação Profissional (Senai/SP)**

UF	2019	2020	2021	2022	2023
SP	7,9	8,2	8,4	8,3	8,3
<b>Brasil*</b>	<b>7,2</b>	<b>7,8</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>7,7</b>

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.*

Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).

#### 4.2. Custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD

58. Analisado em bloco, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, significativa melhoria de desempenho em relação aos resultados anteriormente apurados para esse indicador no ano-base de referência do PEG (2019), à semelhança do observado com relação ao “custo hora-aluno FIC+TEC presencial”. Nesse sentido, o resultado consolidado nacional (média nacional) do indicador “custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD”, que era de R\$ 8,44 no exercício de 2019, passou a ser de R\$ 7,61 no exercício de 2023, sinalizando diminuição de 29,2% no custo hora-aluno (melhoria de desempenho), já considerado o ajuste pelo IPCA.

59. Analisados individualmente, os resultados dos departamentos regionais também indicam, em regra, tendência de melhoria de desempenho na evolução entre os exercícios de 2019 e 2023: 24 dos 27 departamentos apresentaram diminuição do “custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD” em percentuais superiores a 10%.

60. Apesar disso, dois departamentos regionais (Piauí e Roraima) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, custos hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD superiores ao referencial nacional (acrescido da margem de variação) estabelecido no Programa de Eficiência da Gestão para esse ano, ou seja, maiores do que R\$ 11,25.

**Tabela 6 – Custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD (extrapolação do limite – 2023)**

Indicador	Limite de tolerância	Senai/RR	Senai/PI
Custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD	R\$ 11,25	R\$ 12,52	R\$ 13,88

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.

61. Assim, conforme previsto na metodologia, foram solicitadas desses departamentos regionais justificativas para a extrapolação do limite de tolerância adotado relativamente ao exercício de 2023. Nas seções seguintes são apresentadas, de forma sintética, as referidas justificativas, bem como as respectivas análises para cada caso.

62. No Apêndice A, é apresentada a série histórica desse indicador, detalhada por departamento regional, relativamente ao período 2019-2023.

##### 4.2.1. Senai/PI

###### Justificativas

63. Nas justificativas apresentadas pelo Senai/PI (peça 19, p. 9), foi ressaltado que, entre 2020 e 2023, houve significativa diminuição no custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD daquele departamento regional, passando de R\$ 41,52 para R\$ 13,88. A entidade esclareceu que esse resultado foi impulsionado principalmente pelo aumento na quantidade de matrículas realizadas e de horas-aluno executadas, e que a estratégia de estabelecer parcerias com Centrais de Tutoria e Monitoria (CTM) e ampliar a oferta de cursos contribuiu para tal melhoria da eficiência operacional.

64. Informou ainda que, a par das medidas já adotadas, foram planejadas outras iniciativas, tais como o fortalecimento da integração com o mercado local para melhor alinhamento da oferta de cursos às demandas regionais, além da adoção de estratégias de *marketing* e captação de alunos.

###### Análise

65. Inicialmente, convém observar que o Senai/PI somente passou a ofertar cursos EAD em 2020, razão pela qual será realizada a comparação do resultado de 2020 com o de 2023 na presente análise.

**Tabela 7 – Evolução do custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD (Senai/PI)**

UF	Custo_2020	Custo_2020 ajustado	Custo_2023	Varição_Custo (%)
----	------------	---------------------	------------	-------------------

PI	R\$ 41,52	R\$ 50,58	R\$ 13,88	-72,6%
<b>Brasil*</b>	<b>R\$ 8,21</b>	<b>R\$ 10,00</b>	<b>R\$ 7,61</b>	<b>-23,9%</b>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.

Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).

66. Nesse sentido, entre 2020 e 2023, o custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD do Senai/PI diminuiu de R\$ 41,52 para R\$ 13,88. Assim, considerando o ajuste pelo IPCA, houve redução de 72,6%. Convém observar que tal diminuição de custo é maior do que a observada na média nacional (23,9%), sinalizando que as medidas adotadas no âmbito do Programa de Eficiência da Gestão têm se mostrado efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional.

67. Mesmo assim, o custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD do Senai/PI no exercício de 2023 (R\$ 13,88) ainda foi muito elevado não apenas em relação à média nacional (R\$ 7,61), mas também em relação a diversos departamentos situados na Região Nordeste, a exemplo do Maranhão (R\$ 7,45) e do Rio Grande do Norte (R\$ 5,13).

68. Por conseguinte, está sendo proposta recomendação ao Senai/PI com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no que diz respeito aos aspectos aferidos por esse indicador.

#### 4.2.2. Senai/RR

##### Justificativas

69. Nas justificativas apresentadas pelo Senai/RR (peça 19, p. 11), foi ressaltado que o alto custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD daquele departamento regional em 2023 deveu-se à significativa diminuição na quantidade de horas-aluno executadas (redução de cerca de 25%), em que pese também ter havido diminuição nas despesas operacionais (redução da ordem de 13%) naquele exercício. Informou, ainda, que essas variações refletem a diminuição nas matrículas, cujo quantitativo foi impactado negativamente pela evasão escolar e pela necessidade de reprogramação de turmas em razão do não atendimento de alguns instrutores horistas à sua convocação, entre outros motivos.

70. Foi destacado ainda que, entre 2020 e 2023, houve diminuição no custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD daquele departamento regional, passando de R\$ 14,05 para R\$ 12,52.

71. Informou-se que, para enfrentar os desafios identificados, foram adotadas medidas que visam tanto a sustentabilidade financeira quanto o aprimoramento da qualidade, destacando-se: i) substituição de professores horistas por mensalistas, promovendo maior estabilidade; ii) otimização da capacidade instalada; iii) aumento de matrículas nos cursos técnicos; e iv) ampliação de cursos na plataforma Senai Play, focada em qualificação online. Foi mencionado que essas ações estão impactando positivamente a eficiência operacional daquele departamento regional em 2024.

72. Foi relatado ainda que, a par das medidas já adotadas, foram planejadas outras iniciativas, tais como a estratégia de estabelecer parcerias com Centrais de Tutoria e Monitoria (CTM) e de expandir o uso de recursos educacionais digitais.

##### Análise

73. Inicialmente, convém observar que, de fato, ocorreu diminuição no custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD do Senai/RR entre 2020 e 2023. Ainda a esse respeito, cabe ressaltar que os reflexos da pandemia de Covid-19 provocaram relevante distorção nos custos hora-aluno do exercício de 2020, razão pela qual se entende ser mais adequado comparar o resultado de 2019 (exercício não afetado pela referida distorção) com o de 2023.

**Tabela 8 – Evolução do custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD (Senai/RR)**

UF	Custo_2019	Custo_2019 ajustado	Custo_2023	Varição_Custo (%)
RR	R\$ 10,27	R\$ 13,08	R\$ 12,52	-4,2%
<b>Brasil*</b>	<b>R\$ 8,44</b>	<b>R\$ 10,75</b>	<b>R\$ 7,61</b>	<b>-29,2%</b>

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.*

Nota: *\*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

74. Nesse sentido, entre 2019 e 2023, o custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD do Senai/RR passou de R\$ 10,27 para R\$ 12,52; considerando o ajuste pelo IPCA, houve redução de 4,2%. Convém observar que tal diminuição de custo é bem menor do que a observada na média nacional (29,2%), sinalizando que as medidas adotadas até 2023 não se mostraram muito efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional.

75. Além disso, o custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD do Senai/RR no exercício de 2023 (R\$ 12,52) foi muito elevado não apenas em relação à média nacional (R\$ 7,61), mas também em relação a diversos departamentos situados na Região Norte, a exemplo do Amapá (R\$ 9,02) e de Rondônia (R\$ 7,17). Por conseguinte, constou, na versão preliminar deste relatório, proposta de recomendação ao Senai/RR com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no que diz respeito aos aspectos aferidos por esse indicador.

76. Cumpre esclarecer que, nos comentários posteriormente apresentados pelo Senai/RR (peça 60), foi mencionada a expectativa de que as iniciativas implementadas ensejariam significativa melhoria no desempenho desse departamento regional. Corroborando essa expectativa, o Relatório de Gestão 2024 do Departamento Nacional do Senai, publicado no portal da transparência do Sistema Senai em 31/3/2025, registra que o custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD do Senai/RR diminuiu para R\$ 10,24 em 2024, o que corresponde a uma redução de 22,0% no custo hora-aluno (melhoria de desempenho) em relação a 2023, considerando o ajuste pelo IPCA. Ante o exposto, tendo em vista a melhoria de desempenho registrada nos dados mais recentes, não está sendo proposta recomendação ao Senai/RR neste momento.

#### 4.2.3. Centrais de Tutoria e Monitoria (CTM)

77. É interessante observar que tanto o Senai/PI quanto o Senai/RR fizeram referência às Centrais de Tutoria e Monitoria (CTM) no âmbito das medidas adotadas/planejadas para aumentar sua eficiência operacional e diminuir o custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD. Nesse sentido, faz-se oportuno apresentar, na presente seção, informações mais detalhadas acerca dessa iniciativa no âmbito do Sistema Senai.

78. O Relatório de Gestão 2020 do Departamento Nacional do Senai registra que, no âmbito do Programa Senai de Educação a Distância, foram inicialmente implantadas sete Centrais de Tutoria e Monitoria (CTM) – PE, GO, SP, PR, SC, RS e CETIQT, sendo que cada CTM é especializada em um conjunto distinto de áreas tecnológicas.

79. Nesse modelo de negócio, estruturado pelo Departamento Nacional, os departamentos regionais com maior *expertise* e capacidade instalada passam a atuar como Centrais de Tutoria e Monitoria em âmbito nacional, podendo ser contratados pelos demais departamentos regionais para executar os serviços de tutoria e monitoria da etapa a distância dos cursos das modalidades Educação a Distância (EAD) e semipresencial. Dessa forma, o modelo viabiliza que os custos fixos sejam diluídos e a necessidade de investimentos, por parte do departamento regional contratante desses serviços (DR ofertante do curso), seja reduzida. A sistemática de operacionalização da atuação de uma CTM em conjunto com o departamento regional ofertante do curso (DR ofertante) é ilustrada na Figura 1:

#### Figura 1 – Sistemática de operacionalização das Centrais de Tutoria e Monitoria (CTM)

## Operacionalização das CTMs Nacionais



As receitas e as matrículas são apropriadas pelo DR Ofertante.

Fonte: Departamento Nacional do Senai – Apresentação realizada em 4/9/2024.

Nota: TAA - Termo de Ajuste Administrativo firmado com o Departamento Regional ofertante.

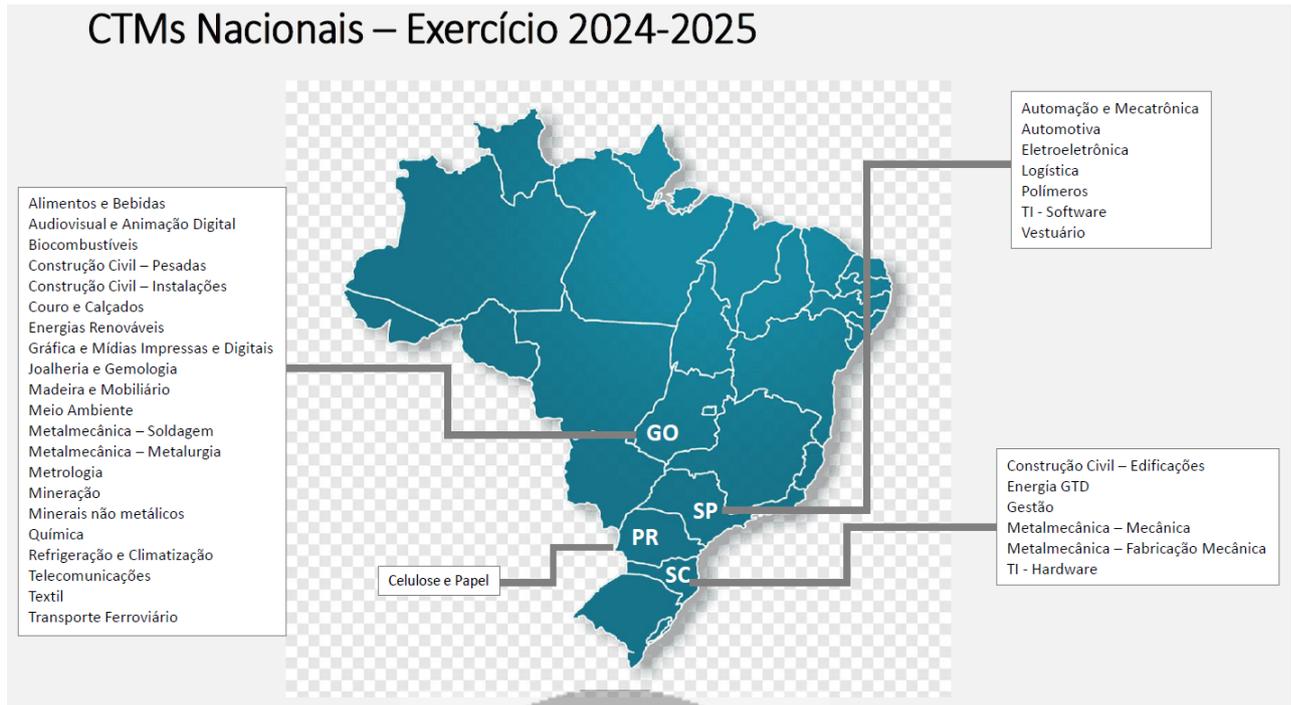
80. Em síntese, o DR ofertante é responsável pela realização da matrícula, execução das atividades presenciais e emissão do certificado, enquanto a CTM é responsável pela execução das atividades à distância. Como contrapartida pela execução das atividades à distância, o DR ofertante realiza ressarcimento de despesas à CTM, calculado pela multiplicação: (quantidade de horas-aluno EAD executadas pela CTM para o DR ofertante) x (valor da hora-aluno fixado por meio do edital de credenciamento).

81. A cada dois anos, o Departamento Nacional divulga edital de credenciamento de departamentos regionais interessados em atuar como CTM e a seleção é realizada com base em critérios técnicos (índice de apropriação da Metodologia Senai de Educação Profissional; desempenho do departamento regional no SAEP em cursos técnicos de nível médio, nas modalidades presencial e EAD; índice de conclusão dos cursos EAD; histórico da oferta de cursos EAD; disponibilidade de corpo técnico da CTM; capacidade de oferta contínua; valor da hora-aluno que será cobrado para atendimento do DR ofertante; etc.).

82. Para o biênio 2024/2025, foram selecionados quatro departamentos regionais para atuarem como CTM – GO, SP, SC, PR. A Figura 2 ilustra a distribuição de áreas tecnológicas entre as CTMs. Essa figura ilustra, com clareza, que a CTM-GO é responsável pela maior quantidade de áreas tecnológicas.

83. Quanto à representatividade da sua atuação, as CTMs executam a quase totalidade da oferta de cursos semipresenciais e EAD dos respectivos departamentos regionais (GO, SP, SC, PR). Além disso, tem-se que, no ano de 2023, o conjunto de CTMs executou 5,3 milhões de horas-aluno EAD para outros departamentos regionais, com destaque para a CTM-SC (2,7 milhões de horas-aluno EAD) – (peça 20, p. 10).

**Figura 2 – CTMs Nacionais 2024/2025 e respectivas áreas tecnológicas**



Fonte: Departamento Nacional do Senai – Apresentação realizada em 4/9/2024.

84. No presente ciclo da Fiscalização Contínua, com o intuito de aprofundar o conhecimento acerca dessa iniciativa, foram realizadas reuniões virtuais com a área técnica do Departamento Nacional do Senai, bem como visitas técnicas à CTM-GO e às duas escolas Senai em Goiânia/GO com maior atuação (quantidade de horas-aluno) nos cursos semipresenciais e EAD. Tais procedimentos possibilitaram melhor compreensão da estratégia do Sistema Senai no tocante à oferta de cursos semipresenciais e EAD com base em Centrais de Tutoria e Monitoria.

85. A implementação de Centrais de Tutoria e Monitoria em âmbito nacional favorece o aumento da eficiência operacional do Sistema Senai, considerado como um todo, na medida em que a concentração das atividades de tutoria e monitoria nessas unidades especializadas, com atuação em grande escala, possibilita otimização de recursos humanos e infraestrutura e diminuição de custos operacionais. Nesse sentido, essa iniciativa tende a diminuir o custo hora-aluno semipresencial e EAD do Sistema Senai.

86. Além disso, essa iniciativa também tende a diminuir o custo hora-aluno semipresencial e EAD dos departamentos regionais que possuem CTM Nacional (GO, SP, SC e PR), na medida em que a especialização do seu quadro técnico de tutores e monitores e a ampliação do seu portfólio – decorrentes da sua atuação como CTM Nacional – favorecem o aumento na quantidade de horas-aluno executadas pela CTM para escolas no próprio Estado em que está situada. De fato, tais departamentos regionais situam-se entre aqueles que registraram as maiores quantidades totais de horas-aluno realizadas nas modalidades semipresencial e EAD em 2023, a saber: Senai/SP (9,3 milhões), Senai/PR (9,1 milhões), Senai/GO (7,8 milhões) e Senai/SC (6,5 milhões), conforme ilustrado na Figura 3.

87. Ademais, tal iniciativa também tende a diminuir o custo hora-aluno semipresencial e EAD dos demais departamentos regionais (que contratam os serviços de tutoria e monitoria das CTMs), na medida em que as matrículas e horas-aluno executadas nessas parcerias são computadas no DR ofertante, bem como as despesas operacionais relativas ao ressarcimento realizado à CTM, que, em regra, são menores do que as despesas operacionais que o DR ofertante teria caso realizasse diretamente as atividades de tutoria e monitoria – devido à maior eficiência operacional da CTM [na sistemática de apuração, as horas-aluno executadas pela CTM para escolas fora do seu Estado são computadas pelos respectivos DRs ofertantes e, dessa forma, não afetam diretamente o custo hora-aluno semipresencial e EAD dos departamentos regionais que possuem CTM Nacional].

**Figura 3 – Hora-aluno total realizado em 2023 (semipresencial/EaD), por departamento regional**

DFs	Educação para o Trabalho - Iniciação Profissional	Formação Inicial e Continuada				Educação Profissional Técnica de Nível Médio			Educação Superior - Graduação e Pós-Graduação	Hora-Aluno Total (Sempresencial/ EAD)
		Aprendizagem Industrial Básica	Qualificação Profissional	Qualificação Profissional - Itinerário V	Aperfeiçoamento/ Especialização Profissional	Aprendizagem Industrial Técnica	Técnico de Nível Médio	Técnico de Nível Médio - Itinerário V		
AC	24.142	40.943	1.285	-	2.024	-	43.670	-	-	112.064
AL	2.218	20.662	667.637	-	152.802	-	230	-	-	843.549
AM	34.066	13.352	475.756	-	337.736	-	106.513	-	-	967.423
AP	17.030	-	276.094	-	22.040	-	76.279	-	-	391.443
BA	31.266	12.237	211.428	-	5.005	-	1.646.701	-	13.037	1.919.674
CE	13.994	17.599	1.466.165	-	234.053	-	404.628	-	-	2.136.439
DF	63.405	4.236	862.355	-	51.648	-	301.163	-	-	1.282.807
ES	287.198	41.146	336.172	-	128.100	6.273	169.151	-	-	968.040
GO	194.206	420.213	3.230.095	-	142.604	-	3.725.235	-	116.170	7.828.523
MA	130.119	5.246	270.887	-	10.697	-	1.096.970	-	-	1.513.919
MG	46.687	53.723	214.725	-	1.722.534	-	5.132.293	-	-	7.169.962
MS	59.785	27.728	105.614	-	1.152	6.100	79.963	-	-	280.342
MT	6.692	136.104	2.146.453	-	354.885	-	171.748	-	32.346	2.848.228
PA	73.742	25.273	100.492	-	42.295	-	57.280	-	-	299.082
PB	77.893	59.197	298.883	-	169.907	-	140.363	-	-	746.243
PE	17.873	93.444	1.012.633	-	132.544	19.269	618.986	-	-	1.894.749
PI	6.411	4.862	431.510	-	1.204	-	3.180	-	-	447.167
PR	5.866	126.264	1.149.906	-	996.792	17.415	5.983.324	459.758	352.658	9.091.983
RJ	40.352	11.616	433.298	-	93.509	-	3.775.777	-	-	4.354.552
RN	6.809	4.100	682.478	-	321.871	-	70.036	-	-	1.085.294
RO	5.738	924.596	5.344	-	25.287	876.615	245.353	-	-	2.082.933
RR	12.414	880	112.716	-	52.374	-	29.677	-	-	208.061
RS	38.229	33.938	330.783	-	71.963	127.413	1.749.065	-	1.988	2.353.379
SC	25.834	105.197	1.049.984	-	2.459.867	-	2.235.819	-	576.587	6.453.288
SE	1.914	-	8.781	-	6.147	-	151.346	-	-	168.188
SP	1.347.324	81.450	663.081	-	5.800.556	-	1.347.604	-	83.116	9.323.131
TO	12.372	32.438	205.042	-	9.062	-	386.644	-	-	645.558
<b>Total</b>	<b>2.583.579</b>	<b>2.296.444</b>	<b>16.749.597</b>		<b>13.348.658</b>	<b>1.053.085</b>	<b>29.748.998</b>	<b>459.758</b>	<b>1.175.902</b>	<b>67.416.021</b>

Fonte: Relatório de Gestão 2023 do Departamento Nacional do Senai (página 92).

88. Outro relevante aspecto a ser considerado diz respeito à qualidade da educação profissional ofertada por meio das CTMs. A esse respeito, com base nos dados das edições 2022 e 2023 do SAEP (Sistema de Avaliação da Educação Profissional do Senai), o Departamento Nacional – em parceria com o Cebraspe (Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos) – apurou os seguintes resultados acerca da qualidade da educação profissional, aferida por meio do IDAP (Indicador de Desempenho da Avaliação Profissional): na média global, o IDAP da modalidade EAD (quando executada com CTM) foi maior do que o IDAP da modalidade EAD (quando executada sem CTM) tanto em 2022 quanto em 2023 (peça 20, p. 45).

89. Dessa forma, tais elementos sinalizam que as parcerias com CTMs podem contribuir, de modo relevante, para a melhoria do desempenho operacional dos departamentos regionais do Senai na área de educação profissional.

90. Especificamente com relação aos departamentos regionais que apresentaram os piores resultados quanto ao “custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD” em 2023, cabe registrar que, nesse ano, o Senai/RR não utilizou CTMs; e o Senai/PI somente utilizou CTMs para execução de 44 mil horas-aluno EAD (peça 20, p. 11), que representam cerca de 10% das 447 mil horas-aluno realizadas por esse departamento regional nas modalidades semipresencial e EAD (Figura 3). Tais dados indicam que há espaço para maior utilização das CTMs nos cursos semipresenciais e EAD desses dois departamentos regionais.

#### 4.3. Percentual de recursos destinados às atividades-fim

91. Analisado em bloco, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, discreta tendência de melhoria de desempenho em relação aos resultados anteriormente apurados para esse indicador no ano-base de referência do PEG (2019). Nesse sentido, o resultado consolidado nacional (média nacional) do indicador “percentual de recursos destinados às atividades-fim”, que era de 87,2% no exercício de 2019, passou a ser de 89,0% no exercício de 2023, sinalizando aumento de 2,1% nesse indicador (melhoria de desempenho).

92. Analisados individualmente, os resultados dos departamentos regionais indicam, na maioria dos casos, tendência de melhoria de desempenho na evolução entre os exercícios de 2019 e 2023: 21 dos 27 departamentos apresentaram aumento no percentual destinado às atividades-fim.

93. Apesar disso, dois departamentos regionais (Piauí e Amazonas) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, percentual inferior ao mínimo recomendado nos Referenciais da Gratuidade Senai, ou seja, menor do que 80%.

**Tabela 9 – Percentual de recursos destinados às atividades-fim (extrapolação do limite – 2023)**

Indicador	Limite de tolerância	Senai/AM	Senai/PI
Percentual de recursos destinados às atividades-fim	80,0%	79,2%	75,5%

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.*

94. Assim, conforme previsto na metodologia, foram solicitadas desses departamentos regionais justificativas para a extrapolação do limite de tolerância adotado relativamente ao exercício de 2023. Nas seções seguintes são apresentadas, de forma sintética, as referidas justificativas, bem como as respectivas análises para cada caso.

95. No Apêndice A, é apresentada a série histórica desse indicador, detalhada por departamento regional, relativamente ao período 2019-2023.

#### 4.3.1. Senai/PI

##### Justificativas

96. Nas justificativas apresentadas pelo Senai/PI (peça 19, p. 10), foi ressaltado que, entre 2020 e 2023, houve significativo aumento no percentual de recursos destinados às atividades-fim daquele departamento regional, passando de 68,5% para 75,5%. A entidade esclareceu que esse resultado foi impulsionado principalmente por melhorias na gestão financeira, que possibilitaram incrementos na alocação de recursos para atividades-fim, e que a inauguração do novo Centro de Formação Profissional (CFP) Cândido Athayde em 2024, entre outras medidas, deve trazer maior eficiência e potencialmente elevar esse percentual para alcançar a meta.

97. Informou ainda que, a par das medidas já adotadas, foram planejadas outras iniciativas, tais como avaliar e ajustar continuamente o plano de alocação de recursos para atividades-fim, com foco em maximizar a utilização das novas instalações do CFP Cândido Athayde, aprimorar processos e otimizar o uso do orçamento.

##### Análise

98. Inicialmente, convém observar que, de fato, ocorreu significativo aumento no percentual de recursos destinados às atividades-fim do Senai/PI entre 2020 e 2023. Ainda a esse respeito, cabe relatar que, conforme o critério adotado na presente análise, será comparado o resultado de 2019 (ano-base de referência do PEG) com o de 2023 – com o esclarecimento de que, para esse departamento regional, os resultados de 2019 e 2020 são próximos.

**Tabela 10 – Evolução do percentual de recursos destinados às atividades-fim (Senai/PI)**

UF	Percentual_2019	Percentual_2023	Varição_Percentual (%)
PI	67,6%	75,5%	11,7%
<b>Brasil*</b>	<b>87,2%</b>	<b>89,0%</b>	<b>2,1%</b>

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.*

Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).

99. Nesse sentido, entre 2019 e 2023, o percentual de recursos destinados às atividades-fim do Senai/PI aumentou de 67,6% para 75,5%, que corresponde a um aumento de 11,7% nesse percentual. Convém observar que tal aumento é maior do que o observado na média nacional (2,1%), sinalizando que as medidas adotadas no

âmbito do Programa de Eficiência da Gestão têm se mostrado efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional.

100. Mesmo assim, o percentual de recursos destinados às atividades-fim do Senai/PI no exercício de 2023 (75,5%) ainda era baixo não apenas em relação à média nacional (89,0%), mas também em relação a diversos departamentos situados na Região Nordeste, a exemplo do Maranhão (86,6%) e do Rio Grande do Norte (90,0%).

101. Por conseguinte, está sendo proposta recomendação ao Senai/PI com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no que diz respeito aos aspectos aferidos por esse indicador.

#### 4.3.2. Senai/AM

##### Justificativas

102. Na resposta apresentada pelo Senai/AM (peça 19, p. 26), foi destacado que, em 2023, o percentual de recursos destinados às atividades-fim daquele departamento regional foi impactado negativamente pela reprogramação, para o exercício subsequente, de investimentos da ordem de R\$ 30 milhões previstos para o desenvolvimento de projetos estratégicos, incluindo o projeto de implantação e modernização do novo prédio do Instituto Senai de Inovação e o projeto de modernização do Centro de Formação Profissional Antônio Simões. Nesse sentido, argumentou-se que essa reprogramação, embora necessária para garantir uma gestão financeira eficiente e o planejamento a longo prazo, acarretou alocação de recursos nas atividades-fim menor do que a planejada.

103. Também foi mencionado o crescimento de 1% no percentual de recursos destinados às atividades-fim do Senai/AM de 2022 para 2023, argumentando-se ainda que, embora não tenha sido atingido o referencial nacional estabelecido no PEG para 2023, situou-se acima do limite inferior (79%) do PEG em 2023, considerada a margem de variação.

##### Análise

104. Inicialmente, convém esclarecer que o limite de tolerância adotado relativamente a esse indicador no presente ciclo da Fiscalização Contínua foi o percentual mínimo recomendado nos Referenciais da Gratuidade Senai (80%), e não o referencial nacional (considerada a margem de variação) estabelecido no PEG para 2023.

105. Feito esse esclarecimento inicial, observa-se que a mencionada reprogramação de investimentos foi corroborada pela resposta do Departamento Nacional do Senai (peça 20, p. 6) e por diversos documentos publicados no portal da transparência do Senai/AM.

106. Nesse sentido, o Relatório de Execução Orçamentária, o Balanço Orçamentário e as Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis – referentes ao exercício de 2023 – registram, quanto a Investimentos, despesa estimada de R\$ 42.944.476,38 e despesa realizada de R\$ 7.747.983,34, indicando uma realização a menor da ordem de R\$ 35 milhões nesse exercício. Adicionalmente, o Relatório de Gestão 2023 do Senai/AM registra (páginas 27, 46 e 47, grifou-se):

Em 2024, o Instituto SENAI de Inovação contará com novas instalações, incluindo novos laboratórios e uma Sala Limpa, fundamental para a fabricação de protótipos de chips semicondutores (microeletrônicos), realçando a busca por tecnologias de ponta. (...)

O total de investimentos na infraestrutura e em equipamentos realizados pelo SENAI em 2023 foi de R\$ 7,7 milhões. Dentre os valores previstos, o saldo de R\$ 21,5 milhões para construção do Instituto SENAI de Inovação foi reprogramado para o exercício de 2024.

Os projetos executados no exercício totalizaram R\$ 12 milhões, do total realizado, 99% foram aplicados diretamente nas linhas de negócios do SENAI. (...)

Com base na diretriz de eficiência e com foco de atuação na destinação estratégica dos recursos, o indicador de % de recursos destinados às atividades-fim apresenta o objetivo de preservar a alocação de recursos às atividades-fim para, em conjunto com a ampliação da eficiência da gestão, alcançar a máxima eficiência, eficácia e efetividade no cumprimento da missão do SENAI.

No exercício de 2023 o resultado do indicador totalizou 79,2%, o que representa uma performance de 92,2% de realização sobre a meta definida, o resultado do indicador ficou dentro da margem que era de 79%. Em comparação ao resultado do ano anterior, o indicador foi 78,4% apresentando um acréscimo de 1% nos gastos destinados às atividades-fim. (...)

Para o exercício de 2024 as ações com projetos estratégicos têm a estimativa de investimentos na ordem de R\$ 31,4 milhões, sendo que do valor total, 99% está vinculada diretamente para as áreas de negócios. (...)

107. Observa-se ainda que, entre 2019 (ano-base de referência do PEG) e 2023, o percentual de recursos destinados às atividades-fim do Senai/AM elevou-se de 73,1% para 79,2%, o que corresponde a um aumento de 8,3% nesse percentual. Convém observar que tal aumento é maior do que o observado na média nacional (2%), sinalizando que as medidas adotadas no âmbito do Programa de Eficiência da Gestão têm se mostrado efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional.

**Tabela 11 – Evolução do percentual de recursos destinados às atividades-fim (Senai/AM)**

UF	Percentual_2019	Percentual_2023	Varição_Percentual (%)
AM	73,1%	79,2%	8,3%
<b>Brasil*</b>	<b>87,2%</b>	<b>89,0%</b>	<b>2,1%</b>

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.*

*Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

108. Além disso, a série histórica desse indicador indica que o percentual de recursos destinados às atividades-fim do Senai/AM vem aumentando desde 2021 e que, em 2023, esse departamento regional quase atingiu o percentual mínimo de 80% recomendado nos Referenciais da Gratuidade Senai. Ante o exposto, considerando esse conjunto de circunstâncias específicas, entende-se desnecessário, neste momento, encaminhar proposta ao departamento regional para adoção de providências, situação que será acompanhada e reavaliada por ocasião do próximo ciclo da Fiscalização Contínua.

#### **4.4. IDAP – Indicador de Desempenho da Avaliação Profissional**

109. Analisado em bloco, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, discreta tendência de melhoria de desempenho em relação aos resultados anteriormente apurados para esse indicador no ano-base de referência do PEG (2019). Nesse sentido, o resultado consolidado nacional (média nacional) do IDAP - Indicador de Desempenho da Avaliação Profissional, que era de 7,2 no exercício de 2019, passou a ser de 7,7 no exercício de 2023, sinalizando aumento de 6,9% nesse indicador, adotado no âmbito do Sistema Senai para aferir a qualidade da educação profissional (melhoria de desempenho).

110. Analisados individualmente, os resultados dos departamentos regionais indicam, na maioria dos casos, tendência de melhoria de desempenho na evolução entre os exercícios de 2019 e 2023: 18 dos 27 departamentos apresentaram aumento no IDAP.

111. Apesar disso, quatro departamentos regionais (Amapá, Distrito Federal, Mato Grosso e Roraima) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, IDAP inferior ao referencial nacional (subtraído da margem de variação) estabelecido no Programa de Eficiência da Gestão para esse ano, ou seja, IDAP menor do que 6,8.

**Tabela 12 – Indicador de Desempenho da Avaliação Profissional (extrapolação do limite – 2023)**

Indicador	Limite de tolerância	Senai/D F	Senai/M T	Senai/R R	Senai/A P
IDAP	6,8	6,6	6,2	5,9	5,9

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.*

112. Assim, conforme previsto na metodologia, foram solicitadas desses departamentos regionais justificativas para a extrapolação do limite de tolerância adotado relativamente ao exercício de 2023. Nas seções seguintes são apresentadas, de forma sintética, as referidas justificativas, bem como as respectivas análises para cada caso.

113. No Apêndice A, é apresentada a série histórica desse indicador, detalhada por departamento regional, relativamente ao período 2019-2023.

#### 4.4.1. Senai/AP

##### Justificativas

114. Nas justificativas apresentadas pelo Senai/AP, foi apresentada a seguinte argumentação (peça 19, p. 3, grifou-se):

O resultado final do IDAP 2023 foi impactado por uma falha técnica no registro de avaliações práticas de três turmas, o que impediu que o desempenho refletisse o verdadeiro progresso alcançado, a projeção sem erro indicava uma média de 7, evidenciando que as ações implementadas ao longo do ano já estavam surtindo efeitos positivos.

Diante do sinistro apresentado, é importante destacar que, diferentemente do ano de 2022, os desafios enfrentados não se referem mais a questões estruturais da educação, mas a um incidente isolado que foi prontamente identificado e solicitado apoio à Superintendência Educacional do Departamento Nacional, para diretrizes e sugestões de estratégias. As iniciativas de capacitação e melhoria adotadas em 2023 demonstram o comprometimento com a evolução contínua da qualidade da educação profissional no SENAI. (...)

115. Com o intuito de comprovar sua argumentação, foi apresentada cópia do Memorando nº 001/2024 GET/SENAI/DR-AP, da Gerência de Educação e Tecnologia daquele departamento regional (peça 19, p. 50), no qual consta a afirmação de que, caso fossem consideradas as notas das provas práticas de todos os alunos que as realizaram, o IDAP do Senai/AP em 2023 não seria 5,9, mas sim 7,0.

116. Foi informada, ainda, a adoção de diversas medidas, no âmbito do Senai/AP, com vistas à melhoria da qualidade da educação profissional ofertada, tais como: *Workshop* SAEP (momento de aprimoramento e troca de conhecimento, com o apoio do Departamento Nacional, voltado à capacitação da equipe do Senai/AP para atuar com maior eficiência e foco em resultados); treinamento de docentes na elaboração de itens (qualificação dos docentes por meio das plataformas SISBIA - Sistema de Base de Itens de Avaliação e SIAC - Sistema de Avaliação por Competência, para garantir que as avaliações, tanto objetivas quanto práticas, estejam alinhadas com as metas de aprendizado e o perfil dos alunos); aplicação de simulados SAEP (realização de simulados e análise detalhada dos resultados, de modo a proporcionar diagnóstico preciso, permitindo a implementação de planos de ação focados nas áreas de melhoria para cada curso) e participação em oficinas e validações promovidas pelo Departamento Nacional.

##### Análise

117. Inicialmente, registra-se que a área técnica do Departamento Nacional do Senai apontou equívoco na análise realizada pelo Senai/AP no Memorando nº 001/2024 GET/SENAI/DR-AP, em razão de nela terem sido utilizados dados gerados utilizando a metodologia TCT (Teoria Clássica dos Testes), que é diferente da metodologia oficial do SAEP (TRI - Teoria de Resposta ao Item), não sendo adequado agregar dados gerados por essas diferentes metodologias (peça 20, p. 42). Por conseguinte, não procede a afirmação do Senai/AP de que, caso fossem consideradas as notas das provas práticas de todos os alunos que as realizaram, o IDAP daquele departamento regional em 2023 seria 7,0. Assim, no presente exame, será considerado IDAP de 5,9 (resultado oficial do SAEP 2023) para o Senai/AP em 2023.

118. Feito esse esclarecimento, observa-se que, entre 2019 (ano-base de referência do PEG) e 2023, o IDAP do Senai/AP diminuiu de 6,9 para 5,9, o que corresponde a uma redução de 14,5% nesse indicador. Considerando que nesse mesmo período houve aumento de 6,9% na média nacional, que passou de 7,2 para 7,7, depreende-se que as medidas adotadas até 2023 não se mostraram efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional. Por conseguinte, constou, na versão preliminar deste relatório, proposta de recomendação ao Senai/AP com vistas à melhoria da qualidade da educação profissional, especialmente no que diz respeito aos aspectos aferidos por meio desse indicador.

**Tabela 13 – Evolução do IDAP (Senai/AP)**

UF	IDAP_2019	IDAP_2023	Varição_IDAP (%)
AP	6,9	5,9	-14,5%

<b>Brasil*</b>	<b>7,2</b>	<b>7,7</b>	<b>6,9%</b>
----------------	------------	------------	-------------

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.

Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).

119. Cumpre esclarecer que, nos comentários posteriormente apresentados pelo Senai/AP (peça 47), foi mencionada significativa melhoria no desempenho desse departamento regional quanto ao referido indicador ao longo do exercício de 2024. De fato, o Relatório de Gestão 2024 do Departamento Nacional do Senai, publicado no portal da transparência do Sistema Senai em 31/3/2025, registra que o IDAP do Senai/AP se elevou para 7,8 em 2024, o que corresponde a um aumento de 32% em relação a 2023. Ante o exposto, tendo em vista a melhoria de desempenho registrada nos dados mais recentes, não está sendo proposta recomendação ao Senai/AP neste momento.

#### 4.4.2. Senai/DF

##### Justificativas

120. Nas justificativas apresentadas pelo Senai/DF (peça 19, p.4), foi mencionado que esse departamento regional procedeu à adoção de novas estratégias e instrumentos para o acompanhamento e efetivação dos processos do SAEP que resultam no IDAP. Destacou-se ainda que, embora não tenha sido alcançada a meta proposta, o resultado do IDAP de 2023 (6,6) representou avanço em relação aos resultados de 2021 (4,9) e 2022 (5,8).

121. Foi informado que essa evolução decorreu de ações de melhoria em aspectos fundamentais da oferta dos cursos técnicos pelo Senai/DF, a exemplo de identificação de lacunas, padronização dos fluxos pedagógicos, capacitação das equipes, atualização de infraestrutura e itinerários, entre outros. Nesse sentido, foram destacadas as seguintes ações: instituição de Núcleo de Desenvolvimento de Produtos (NDP), núcleo de consultores especialistas das áreas tecnológicas e núcleo técnico pedagógico; realização de investimentos em materiais didáticos, tecnológicos e infraestrutura, visando a modernização dos espaços educacionais; utilização do SIAC (Sistema de Avaliação de Competências) para realização de avaliações modulares, visando a análise de resultados a partir do desempenho dos estudantes nas capacidades avaliadas; plano de reconhecimento de resultados e capacitação metodológica anual, entre outras.

122. Também foi mencionada a dificuldade de elevar os indicadores da educação no Brasil, em vista de desafios como a falta de investimentos, a desigualdade social e a baixa qualidade do ensino básico, que se reflete na educação profissional. Ressaltou-se, ainda, que a gratuidade dos cursos do Senai tem impacto significativo na atração de jovens com baixos níveis de escolaridade e desempenho e que a maioria dos alunos do Senai é oriunda de escolas públicas.

##### Análise

123. Inicialmente, convém esclarecer que as mencionadas dificuldades relacionadas à baixa qualidade do ensino básico, com reflexo na educação profissional, constituem fatores que, pela sua natureza, impactam, em maior ou menor grau, todos os departamentos regionais do Senai, não se limitando ao Senai/DF.

124. Quanto ao mais, em que pesem as diversas ações mencionadas e embora o resultado do IDAP de 2023 desse departamento regional (6,6) seja superior aos resultados de 2021 (4,9) e 2022 (5,8), não se verifica uma clara tendência de melhoria desse indicador quando se examina o período compreendido entre 2019 (ano-base de referência do PEG) e 2023 – pois há períodos alternando melhoria e piora de desempenho, mas sempre com resultados do Senai/DF muito abaixo da média nacional. Por conseguinte, constou, na versão preliminar deste relatório, proposta de recomendação ao Senai/DF com vistas à melhoria da qualidade da educação profissional, aferida por meio desse indicador.

**Tabela 14 – Evolução do IDAP (Senai/DF)**

UF	IDAP_2019	IDAP_2020	IDAP_2021	IDAP_2022	IDAP_2023
DF	5,6	6,8	4,9	5,8	6,6
<b>Brasil*</b>	<b>7,2</b>	<b>7,8</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>7,7</b>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.

Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).

125. Cumpre esclarecer que, nos comentários posteriormente apresentados pelo Senai/DF (peça 61), foi mencionada a expectativa de que as iniciativas implementadas ensejariam significativa melhoria no desempenho desse departamento regional. Corroborando essa expectativa, o Relatório de Gestão 2024 do Departamento Nacional do Senai, publicado no portal da transparência do Sistema Senai em 31/3/2025, registra que o IDAP do Senai/DF se elevou para 7,9 em 2024, o que corresponde a um aumento de 20% em relação a 2023. Assim, tendo em vista a melhoria de desempenho registrada nos dados mais recentes, não está sendo proposta recomendação ao Senai/DF neste momento.

**4.4.3. Senai/MT**

Justificativas

126. Nas justificativas apresentadas pelo Senai/MT (peça 19, p. 8), mencionou-se que esse departamento regional obteve IDAP de 6,2 em 2023, com diferenças significativas no desempenho dos oito cursos avaliados: cinco tiveram IDAP maior que 6,0 e três ficaram abaixo de 6,0. Nesse contexto, destacou-se que os três cursos com menor IDAP foram: Automação Industrial (4,7), Mecânica (5,3) e Desenvolvimento de Sistemas (5,7).

127. No tocante às medidas adotadas, foi informado que, para todos os cursos, o Senai/MT realizou análises dos resultados “por capacidades a serem desenvolvidas, trazendo luz para que o departamento regional continuasse as ações de orientação, treinamentos e *workshops* de elaboração de itens de avaliação para aplicação de simulados objetivos, situações de aprendizagem, avaliações práticas para desenvolvimento das capacidades e trilha formativa para manutenção da Metodologia Senai de Educação Profissional”.

128. Também foi mencionada a implantação da Nova Estratégia Organizacional (NEO) em 2024, que contemplou alteração na equipe de coordenação pedagógica, passando a ser composta por uma coordenação de processos educacionais e por uma coordenação de *performance* estudantil (que conta com Orientador de Prática Profissional, Psicopedagogo e Orientador Educacional), com foco no desenvolvimento de técnicas de ensino e aprendizagem para estudantes.

Análise

129. Inicialmente, convém esclarecer que, embora o Senai/MT tenha apresentado o detalhamento do desempenho por curso tomando por referência o valor 6,0 para o IDAP, afigura-se mais adequado adotar, como referência mínima, o limite inferior estabelecido no Programa de Eficiência da Gestão para 2023, ou seja, 6,8 (que corresponde ao referencial nacional subtraído da margem de variação). Dessa forma, os dados publicados no “Sumário Executivo SAEP 2023 – Departamento Regional MT” indicam que, dos oito cursos do Senai/MT avaliados, dois tiveram IDAP final maior que 6,8 e seis ficaram abaixo desse limite inferior, conforme ilustrado na Figura 4.

**Figura 4 – SAEP 2023: Desempenho geral por curso (Senai/MT)**

PROVA OBJETIVA E PROVA PRÁTICA									
DESEMPENHO GERAL									
<b>POR CURSO</b>									
CURSO	TIPO DE PROVA	ESTUDANTES AVALIADOS	MÉDIA	ABAIXO DO BÁSICO	BÁSICO	ADEQUADO	AVANÇADO	META IDAP 7,6	
								IDAP	IDAP FINAL
SEGURANÇA DO TRABALHO	OBJETIVA	26	515,3	7,7%(2)	15,4%(4)	61,5%(16)	15,4%(4)	6,9	7,1
	PRÁTICA	23	432,3	0,0%(0)	8,7%(2)	91,3%(21)	0,0%(0)	7,3	
ADMINISTRAÇÃO	OBJETIVA	24	589,8	4,2%(1)	12,5%(3)	75,0%(18)	8,3%(2)	7,1	7,0
	PRÁTICA	24	475,6	0,0%(0)	33,3%(8)	62,5%(15)	4,2%(1)	6,8	
ELETROMECCÂNICA	OBJETIVA	57	506,9	10,5%(6)	42,1%(24)	38,6%(22)	8,8%(5)	5,9	6,7
	PRÁTICA	43	451,8	0,0%(0)	30,2%(13)	44,2%(19)	25,6%(11)	7,4	
ELETROTÉCNICA	OBJETIVA	167	441,5	22,8%(38)	26,9%(45)	43,1%(72)	7,2%(12)	5,3	6,7
	PRÁTICA	100	424,0	0,0%(0)	13,0%(13)	56,0%(56)	31,0%(31)	8,0	
REDES DE COMPUTADORES	OBJETIVA	30	491,4	3,3%(1)	43,3%(13)	53,3%(16)	0,0%(0)	6,2	6,3
	PRÁTICA	21	406,2	0,0%(0)	42,9%(9)	57,1%(12)	0,0%(0)	6,4	
DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	OBJETIVA	82	463,3	40,2%(33)	48,8%(40)	11,0%(9)	0,0%(0)	3,3	5,7
	PRÁTICA	56	517,7	0,0%(0)	5,4%(3)	64,3%(36)	30,4%(17)	8,1	
MECÂNICA	OBJETIVA	34	469,8	11,8%(4)	55,9%(19)	32,4%(11)	0,0%(0)	5,2	5,3
	PRÁTICA	17	381,0	0,0%(0)	88,2%(15)	11,8%(2)	0,0%(0)	5,3	
AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	OBJETIVA	56	497,6	33,9%(19)	39,3%(22)	26,8%(15)	0,0%(0)	4,0	4,7
	PRÁTICA	44	49,4	38,6%(17)	9,1%(4)	13,6%(6)	38,6%(17)	5,3	

Fonte: Sumário Executivo SAEP 2023 – Avaliação de Desempenho de Estudantes do Senai – MT (página 9).

130. Além disso, observa-se uma clara tendência de piora do desempenho do Senai/MT quanto ao IDAP quando se examina o período compreendido entre 2020 e 2023, conforme ilustrado na Tabela 15. Por conseguinte, constou, na versão preliminar deste relatório, proposta de recomendação ao Senai/MT com vistas à melhoria da qualidade da educação profissional, aferida por meio desse indicador.

**Tabela 15 – Evolução do IDAP (Senai/MT)**

UF	IDAP_2020	IDAP_2021	IDAP_2022	IDAP_2023
MT	7,3	6,9	6,8	6,2
<b>Brasil*</b>	<b>7,8</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>7,7</b>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.

Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).

131. Cumpre esclarecer que, nos comentários posteriormente apresentados pelo Senai/MT (peça 46), foi mencionada significativa melhoria no desempenho desse departamento regional quanto ao referido indicador ao longo do exercício de 2024. De fato, o Relatório de Gestão 2024 do Departamento Nacional do Senai, publicado no portal da transparência do Sistema Senai em 31/3/2025, registra que o IDAP do Senai/MT se elevou para 7,2 em 2024, o que corresponde a um aumento de 16% em relação a 2023. Ante o exposto, tendo em vista a melhoria de desempenho registrada nos dados mais recentes, não está sendo proposta recomendação ao Senai/MT neste momento.

#### 4.4.4. Senai/RR

##### Justificativas

132. Nas justificativas apresentadas pelo Senai/RR (peça 19, p. 12), foi mencionado que esse departamento regional enfrentou desafios significativos com relação ao IDAP, resultando em queda expressiva de desempenho, passando de 8,5 em 2022 para 5,9 em 2023. Alegou-se que “essa variação foi influenciada por fatores externos, como a pandemia de Covid-19, que exigiu a adoção de medidas emergenciais, incluindo o ensino remoto” e que “a infraestrutura de telecomunicações limitada e as condições econômicas dos alunos dificultaram o acesso adequado às ferramentas necessárias para o aprendizado, prejudicando o desenvolvimento das competências avaliadas”.

133. No tocante às medidas adotadas, foi informado que o Senai/RR investiu em capacitação continuada de docentes, atualização curricular e melhorias na infraestrutura, com foco na promoção de atividades práticas alinhadas às demandas do mercado. Também foi mencionada a preparação antecipada dos alunos para o SAEP 2024, com aplicação de simulados e reforço pedagógico.

134. Também foi informado que, com vistas à melhoria contínua de desempenho quanto ao IDAP, o Senai/RR planeja ações adicionais, incluindo: utilização das Centrais de Tutoria e Monitoria (CTM), continuidade da revisão curricular para atender melhor às necessidades formativas e capacitação de docentes na interpretação e aplicação dos resultados das avaliações de desempenho. Mencionou-se que essas iniciativas têm como objetivo alinhar o ensino às exigências profissionais contemporâneas, promovendo um aprendizado de alta qualidade e sustentável.

##### Análise

135. Inicialmente, cabe assinalar que o Senai/RR foi o único departamento regional que, nas suas justificativas, fez referência à adoção de ensino remoto em decorrência da pandemia de Covid-19 como motivo determinante para o baixo desempenho no SAEP 2023. Em princípio, tal alegação afigura-se relativamente frágil, pois, considerando que a Avaliação de Desempenho de Estudantes do SAEP é aplicada nos alunos concluintes dos cursos técnicos do Senai e que os cursos técnicos ministrados pelo Senai têm duração típica de um a dois anos, esse argumento seria mais razoável como eventual motivo para o baixo desempenho no SAEP 2022 (mas naquela edição do SAEP o Senai/RR teve excelente desempenho, com IDAP de 8,5) e não no SAEP 2023. Convém registrar, ainda, que o Senai/RR não apresentou documentos comprobatórios atinentes a essa alegação.

136. Quanto ao mais, em que pesem as diversas ações mencionadas, observa-se que houve acentuada piora de desempenho do Senai/RR quanto ao IDAP de 2022 para 2023, fato evidenciado nos dados da Tabela 16. Dessa forma, considerando que essa acentuada piora no exercício de 2023 ensejava preocupação quanto à evolução desse indicador nos exercícios seguintes, constou, na versão preliminar deste relatório, proposta de recomendação ao Senai/RR com vistas à melhoria de desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no tocante aos aspectos aferidos pelo IDAP.

**Tabela 16 – Evolução do IDAP (Senai/RR)**

UF	IDAP_2021	IDAP_2022	IDAP_2023
RR	8,8	8,5	5,9
<b>Brasil*</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>7,7</b>

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senai.*

Nota: *\*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

137. Cumpre esclarecer que, nos comentários posteriormente apresentados pelo Senai/RR (peça 60), foi mencionada significativa melhoria no desempenho desse departamento regional quanto ao referido indicador ao longo do exercício de 2024. De fato, o Relatório de Gestão 2024 do Departamento Nacional do Senai, publicado no portal da transparência do Sistema Senai em 31/3/2025, registra que o IDAP do Senai/RR se elevou para 8,5 em 2024, o que corresponde a um aumento de 44% em relação a 2023. Ante o exposto, tendo em vista a melhoria de desempenho registrada nos dados mais recentes, não está sendo proposta recomendação ao Senai/RR neste momento.

#### **4.5. Medidas adotadas pelo Departamento Nacional do Senai**

##### Síntese das medidas adotadas

138. Por meio da Carta 1227/2024, o Departamento Nacional do Senai discorreu acerca das medidas por ele adotadas com relação aos departamentos regionais com piores desempenhos nos indicadores operacionais acompanhados no ciclo 2023/2024 da Fiscalização Contínua.

139. Foi destacada a implantação do Programa de Eficiência da Gestão (PEG), em 2020, com a finalidade de definir diretrizes para o fortalecimento estratégico sistêmico e o aprimoramento da gestão do Senai, de modo a contribuir para a elevação da eficiência e redução das assimetrias de resultados entre os departamentos regionais.

140. Foi informado que, no âmbito do PEG, o Departamento Nacional fortaleceu o processo de monitoramento e apoio consultivo aos departamentos regionais, contemplando:

- Elaboração/revisão de Plano de Aprimoramento da Gestão com as ações a serem desenvolvidas pelos departamentos regionais para convergência dos resultados aos referenciais nacionais;
- Compartilhamento de relatórios periódicos de acompanhamento dos resultados dos indicadores de desempenho com os departamentos regionais, para que possam avaliar eventuais ações necessárias para ajustes de desvios que precisam ser realizadas ao longo do exercício, e/ou identificar oportunidades de alavancagem dos resultados;
- Reuniões periódicas de monitoramento e apoio aos departamentos regionais, quando necessário, para recomendações e orientações técnicas;
- Relato dos resultados parciais (janeiro a maio) e de fechamento anual ao Conselho Nacional.

141. A seguir, foram relatadas as medidas específicas adotadas pelo Departamento Nacional em relação a cada um dos departamentos regionais com piores desempenhos. Por exemplo, foram informadas as seguintes medidas em relação ao elevado custo hora-aluno FIC+TEC presencial do Senai/PI – o Departamento Nacional acompanhou o desempenho desse departamento regional e prestou apoio consultivo com orientações e recomendações para melhoria dos seus resultados, com destaque para as seguintes (peça 20, p. 4):

- Implantação do Programa Sistêmico Senai+Digital, com foco na atualização da infraestrutura tecnológica das escolas;

- Atuação integrada das áreas de negócios e de mercado com foco na revisão e adequação do portfólio de produtos às demandas locais;
- Implantação do *Lean Office* Educacional nas escolas;
- Realização de treinamento das equipes do Senai/PI e das escolas nos processos de apropriação da produção e do orçamento.

142. Cabe registrar que, seguindo a mesma sistemática, foram tecidas pelo Departamento Nacional considerações específicas para os demais indicadores operacionais e departamentos regionais (peça 20, p. 5-9).

#### Sistemática de monitoramento adotada pelo Sistema Senai

143. Inicialmente, cabe registrar que, conforme anteriormente exposto, os resultados alcançados em 2023, quando comparados com os resultados de 2019 (ano-base de referência do PEG), indicam que os indicadores operacionais do Senai acompanhados no ciclo 2023/2024 da Fiscalização Contínua evoluíram de forma positiva.

144. Quando se considera a evolução do resultado consolidado nacional (média nacional) do conjunto de departamentos regionais, observa-se que houve melhoria de desempenho em todos os indicadores, a saber: custo hora-aluno FIC+TEC presencial (diminuição de 17,1%), custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD (diminuição de 29,2%), percentual de recursos destinados às atividades-fim (aumento de 2,1%) e IDAP (aumento de 6,9%).

145. Também foi observado, com relação a cada um desses quatro indicadores, que a maioria dos departamentos regionais apresentou melhoria de desempenho.

146. Convém observar que, no âmbito da apuração dos indicadores em tela, a sistemática adotada pelo Sistema Senai contempla a emissão de diversos demonstrativos e relatórios, a exemplo das planilhas do simulador da gratuidade (apuração do custo hora-aluno) e dos sumários executivos das edições do SAEP (aferição da qualidade da educação profissional).

147. Além disso, a sistemática adotada pelo Sistema Senai no âmbito do monitoramento dos resultados dos indicadores em tela contempla a emissão, pelo Departamento Nacional, de relatórios de monitoramento detalhados por departamento regional (“Programa de Eficiência da Gestão - Análise do Regional”). Tal procedimento contribui para a transparência e auditabilidade do processo de monitoramento desses resultados.

## **5. ACHADOS REFERENTES A INDICADORES OPERACIONAIS DO SESI**

### Considerações iniciais

148. Em 2020, de modo semelhante ao procedimento adotado no âmbito do Sistema Senai, o Conselho Nacional do Sesi editou a Resolução Sesi 93/2020 (posteriormente substituída pela Resolução Sesi 58/2021), que instituiu o Programa de Eficiência da Gestão (PEG), com a finalidade de definir diretrizes para o fortalecimento estratégico sistêmico e o aprimoramento da gestão do Sesi, de modo a contribuir para a elevação da eficiência e redução das assimetrias de resultados entre os departamentos regionais. No âmbito desse programa, foi estabelecido um conjunto de indicadores dos departamentos regionais a serem monitorados pelo Departamento Nacional, com a definição de referenciais nacionais.

149. No presente ciclo (ciclo 2023/2024), realizou-se pela primeira vez o acompanhamento de indicadores operacionais do Sistema Sesi no âmbito da Fiscalização Contínua. Foram adotados, como variáveis de acompanhamento, dois indicadores de custo hora-aluno e o percentual de recursos destinados às atividades-fim (indicadores estabelecidos no Programa de Eficiência da Gestão), inclusive com exame da evolução observada entre o ano-base de referência do PEG (2019) e o exercício de 2023. A seguir, são apresentadas as principais conclusões decorrentes das análises realizadas.

150. Convém registrar que, com vistas a possibilitar a adequada comparação, os custos hora-aluno de exercícios anteriores foram ajustados com base no IPCA quando do cotejo com os correspondentes custos hora-aluno do exercício de 2023, de modo a minorar eventual distorção decorrente dos efeitos da inflação.

151. Por exemplo, os valores dos indicadores de custo hora-aluno do exercício de 2019 foram multiplicados por (1,0452) x (1,1006) x (1,0579) x (1,0462) na comparação com os valores do exercício de 2023. Os fatores da multiplicação referem-se à variação acumulada do IPCA (Índice Nacional de Preços ao

Consumidor Amplo) nos anos de 2020, 2021, 2022 e 2023 [fonte: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística].

### Resultados

152. Nas seções a seguir, são apresentados os principais resultados apurados para cada uma das variáveis de controle acompanhadas no presente ciclo da Fiscalização Contínua do Sistema S. As análises contemplam considerações acerca da evolução geral observada no Sistema Sesi, conferindo, ainda, especial atenção aos departamentos regionais que extrapolaram os limites de tolerância adotados relativamente ao exercício de 2023.

#### **5.1. Custo hora-aluno do Ensino Fundamental**

153. Analisado em bloco, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, melhoria de desempenho em relação aos resultados anteriormente apurados para esse indicador no ano-base de referência do PEG (2019). Nesse sentido, o resultado consolidado nacional (média nacional) do indicador “custo hora-aluno do Ensino Fundamental”, que era de R\$ 9,96 no exercício de 2019, passou a ser de R\$ 11,47 no exercício de 2023, sinalizando diminuição de 9,5% no custo hora-aluno (melhoria de desempenho), considerando o ajuste pelo IPCA.

154. Analisados individualmente, os resultados dos departamentos regionais também indicam, em regra, tendência de melhoria de desempenho na evolução entre os exercícios de 2019 e 2023: 19 dos 26 departamentos apresentaram diminuição do “custo hora-aluno do Ensino Fundamental” em percentuais superiores a 5% [cabe destacar que o Sesi/RS não tem atuação no Ensino Fundamental].

155. Apesar disso, dois departamentos regionais (Distrito Federal e Rio de Janeiro) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, custos hora-aluno do Ensino Fundamental mais de 25% superiores à média nacional, ou seja, maiores do que R\$ 14,34 (resultado da multiplicação R\$ 11,47 x 1,25).

**Tabela 17 – Custo hora-aluno do Ensino Fundamental (extrapolação do limite – 2023)**

<b>Indicador</b>	<b>Limite de tolerância</b>	<b>Sesi/DF</b>	<b>Sesi/RJ</b>
Custo hora-aluno do Ensino Fundamental	R\$ 14,34	R\$ 15,52	R\$ 16,59

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Sesi.*

156. Assim, conforme previsto na metodologia, foram solicitadas desses departamentos regionais justificativas para a extrapolação do limite de tolerância adotado relativamente ao exercício de 2023. Nas seções seguintes são apresentadas, de forma sintética, as referidas justificativas, bem como as respectivas análises para cada caso.

157. No Apêndice B, é apresentada a série histórica desse indicador, detalhada por departamento regional, relativamente ao período 2019-2023.

##### **5.1.1. Sesi/DF**

###### Justificativas

158. Nas justificativas apresentadas pelo Sesi/DF (peça 21, p. 2), foi ressaltado que, entre 2021 e 2023, houve significativa diminuição no custo hora-aluno do Ensino Fundamental daquele departamento regional (passando de R\$ 19,00 para R\$ 15,52). A entidade esclareceu que esse resultado foi impulsionado principalmente pelos esforços no sentido de identificar e controlar os custos inerentes ao segmento do Ensino Fundamental com o objetivo de otimizar suas despesas, bem como pela ampliação da oferta de atividades no contraturno da grade horária às aulas.

159. Entre as medidas adotadas pelo Sesi/DF com o objetivo de melhorar o desempenho em relação a esse indicador, foram mencionadas a utilização mais eficiente dos materiais didáticos e instalações escolares; a melhoria na gestão das horas trabalhadas; a redução de custos em contratos com fornecedores e prestadores de serviços e na aquisição de equipamentos; e o mapeamento e aprimoramento de processos internos, entre outras.

160. Além disso, foi relatado que o Plano de Aprimoramento da Gestão (PAG) 2024-2026 contempla, como iniciativas, a otimização da operação escolar do Sesi/DF com o planejamento da definição do ponto de equilíbrio para o funcionamento das escolas e abertura de turmas, bem como a capacitação continuada da equipe técnica por meio do Programa de Especialização de Docentes (PED) e do Programa Sesi de Gestão Escolar (PSGE), entre outras.

#### Análise

161. Inicialmente, observa-se que, de fato, ocorreu significativa diminuição no custo hora-aluno do Ensino Fundamental do Sesi/DF entre 2021 e 2023. A esse respeito, cabe esclarecer que, no presente exame, está sendo comparado o resultado de 2019 (ano-base de referência do PEG) com o de 2023.

**Tabela 18 – Evolução do custo hora-aluno do Ensino Fundamental (Sesi/DF)**

UF	Custo_2019	Custo_2019 ajustado	Custo_2023	Varição_Custo (%)
DF	R\$ 18,93	R\$ 24,10	R\$ 15,52	-35,6%
<b>Brasil*</b>	<b>R\$ 9,96</b>	<b>R\$ 12,68</b>	<b>R\$ 11,47</b>	<b>-9,5%</b>

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Sesi.*

*Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

162. Nesse sentido, entre 2019 e 2023, o custo hora-aluno do Ensino Fundamental do Sesi/DF diminuiu de R\$ 18,93 para R\$ 15,52. Assim, considerando o ajuste pelo IPCA, houve redução de 35,6%. Convém observar que tal diminuição de custo é maior do que a observada na média nacional (9,5%), sinalizando que as medidas adotadas no âmbito do Programa de Eficiência da Gestão têm se mostrado efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional.

163. Mesmo assim, o custo hora-aluno do Ensino Fundamental do Sesi/DF no exercício de 2023 (R\$ 15,52) ainda foi muito elevado em relação à média nacional (R\$ 11,47). Por conseguinte, está sendo proposta recomendação ao Sesi/DF com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação, especialmente no que diz respeito aos aspectos aferidos por esse indicador.

#### **5.1.2. Sesi/RJ**

##### Justificativas

164. Na resposta apresentada pelo Sesi/RJ (peça 21, p. 5), foi ressaltado que o custo hora-aluno do Ensino Fundamental daquele departamento regional em 2023 (R\$ 16,59) se encontrava abaixo do limite superior (meta acrescida da margem de variação) pactuado com o Departamento Nacional para aquele exercício. A entidade mencionou, ainda, que o custo de vida mais elevado no Rio de Janeiro contribuiu para majorar o custo hora-aluno do Sesi/RJ e que, ante as especificidades regionais, não é viável considerar a média nacional como parâmetro absoluto.

##### Análise

165. Inicialmente, cabe registrar que o custo hora-aluno do Ensino Fundamental do Sesi/RJ somente ficou abaixo do limite superior (meta acrescida da margem de variação) pactuado com o Departamento Nacional para 2023 porque a meta específica desse departamento regional (R\$ 13,33) era menos desafiadora do que o referencial nacional (R\$ 10,71). A esse respeito, considerando que era grande a distância entre o custo hora-aluno do Sesi/RJ no ano-base de referência do PEG (2019) e o referencial nacional a ser atingido pelos departamentos regionais em 2023, tal medida propiciou uma trajetória mais gradual de convergência ao referencial nacional. Dessa forma, considerando que no Programa de Eficiência da Gestão do próximo período (PEG 2024-2026) a meta pactuada para o Sesi/RJ no ano de 2026 é exatamente igual ao referencial nacional (R\$ 12,27 para o custo hora-aluno do Ensino Fundamental I e R\$ 10,92 para o custo hora-aluno do Ensino Fundamental II), esse departamento regional precisará reduzir significativamente seu custo hora-aluno até 2026.

166. Quanto à menção ao custo de vida mais elevado no Rio de Janeiro, cabe observar que não foram apresentados elementos que demonstrassem, de forma circunstanciada, a magnitude do seu impacto no custo hora-aluno do Sesi/RJ. Convém esclarecer que, na presente análise, a média nacional não é tratada como parâmetro absoluto, mas afastamentos significativos dessa média, caso existam, necessitam ser devidamente

justificados. Nesse sentido, convém assinalar, por exemplo, que o custo hora-aluno do Ensino Fundamental do Sesi/SP em 2023 (R\$ 11,89) é significativamente menor do que o do Sesi/RJ (R\$ 16,59), em que pese também se tratar de estado com elevado custo de vida.

167. O Departamento Nacional do Sesi informou ter acompanhado o desempenho do Sesi/RJ e prestado apoio consultivo com orientações e recomendações para melhoria dos resultados, com destaque para as seguintes (peça 22, p. 5):

- Otimização da capacidade instalada com foco na redução de ociosidades;
- Melhoria do processo de monitoramento e redução de evasão escolar;
- Automação de processos críticos mapeados pelo regional;
- Implantação de novo ecossistema de compras, otimizando o processo.

168. No mais, embora não tenha sido mencionado na resposta do Sesi/RJ, observa-se que, considerando o ajuste pelo IPCA, ocorreu significativa diminuição no custo hora-aluno do Ensino Fundamental daquele departamento regional entre 2019 (ano-base de referência do PEG) e 2023.

**Tabela 19 – Evolução do custo hora-aluno do Ensino Fundamental (Sesi/RJ)**

UF	Custo_2019	Custo_2019 ajustado	Custo_2023	Varição_Custo (%)
RJ	R\$ 16,11	R\$ 20,51	R\$ 16,59	-19,1%
<b>Brasil*</b>	<b>R\$ 9,96</b>	<b>R\$ 12,68</b>	<b>R\$ 11,47</b>	<b>-9,5%</b>

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Sesi.*

*Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

169. Nesse sentido, entre 2019 e 2023, o custo hora-aluno do Ensino Fundamental do Sesi/RJ passou de R\$ 16,11 para R\$ 16,59. Assim, considerando o ajuste pelo IPCA, houve redução de 19,1%. Convém observar que tal diminuição de custo é maior do que a observada na média nacional (9,5%), sinalizando que as medidas adotadas no âmbito do Programa de Eficiência da Gestão têm se mostrado efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional.

170. Mesmo assim, o custo hora-aluno do Ensino Fundamental do Sesi/RJ no exercício de 2023 (R\$ 16,59) ainda foi muito elevado não apenas em relação à média nacional (R\$ 11,47), mas também em relação a departamentos situados na Região Sudeste, a exemplo do Espírito Santo (R\$ 9,51) e de São Paulo (R\$ 11,89). Por conseguinte, está sendo proposta recomendação ao Sesi/RJ com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação, especialmente no que diz respeito aos aspectos aferidos por esse indicador.

## 5.2. Custo hora-aluno do Ensino Médio

171. Analisado em bloco, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, melhoria de desempenho em relação aos resultados anteriormente apurados para esse indicador no ano-base de referência do PEG (2019), à semelhança do observado com relação ao “custo hora-aluno do Ensino Fundamental”. Nesse sentido, o resultado consolidado nacional (média nacional) do indicador “custo hora-aluno do Ensino Médio”, que era de R\$ 10,41 no exercício de 2019, passou a ser de R\$ 12,31 no exercício de 2023, sinalizando diminuição de 7,1% no custo hora-aluno (melhoria de desempenho), considerando o ajuste pelo IPCA.

172. Analisados individualmente, os resultados dos departamentos regionais também indicam, em regra, tendência de melhoria de desempenho na evolução entre os exercícios de 2019 e 2023: 19 dos 27 departamentos apresentaram diminuição do “custo hora-aluno do Ensino Médio” em percentuais superiores a 5%.

173. Apesar disso, dois departamentos regionais (Distrito Federal e Rio de Janeiro) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, custos hora-aluno do Ensino Médio mais de 25% superiores à média nacional, ou seja, maiores do que R\$ 15,39 (resultado da multiplicação R\$ 12,31 x 1,25).

**Tabela 20 – Custo hora-aluno do Ensino Médio (extrapolação do limite – 2023)**

Indicador	Limite de tolerância	Sesi/RJ	Sesi/DF
Custo hora-aluno do Ensino Médio	R\$ 15,39	R\$ 15,94	R\$ 16,38

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Sesi.

174. Assim, conforme previsto na metodologia, foram solicitadas desses departamentos regionais justificativas para a extrapolação do limite de tolerância adotado relativamente ao exercício de 2023. Nas seções seguintes são apresentadas, de forma sintética, as referidas justificativas, bem como as respectivas análises para cada caso.

175. No Apêndice B, é apresentada a série histórica desse indicador, detalhada por departamento regional, relativamente ao período 2019-2023.

### 5.2.1. Sesi/DF

#### Justificativas

176. Nas justificativas apresentadas pelo Sesi/DF (peça 21, p. 3), foi ressaltado que, entre 2021 e 2023, houve significativa diminuição no custo hora-aluno do Ensino Médio daquele departamento regional (passando de R\$ 18,71 para R\$ 16,38). A entidade esclareceu que esse resultado foi impulsionado principalmente por ações voltadas à análise da estrutura de custos e implementação de sistemas eficientes, bem como pela alocação de pessoal com perfil e habilidades adequados na gestão das escolas que oferecem esta modalidade.

177. Entre as medidas adotadas pelo Sesi/DF com o objetivo de melhorar o desempenho em relação a esse indicador, foram mencionados o aprimoramento da gestão da ocupação dos docentes, de modo a favorecer o aproveitamento integral das horas contratadas; a melhoria na utilização dos ambientes pedagógicos; e a realização de atividades no contraturno, com a oferta dos Programas Sesi Total e Bilingue e a monitoria escolar, entre outras.

178. Além disso, foi relatado que o Plano de Aprimoramento da Gestão (PAG) 2024-2026 contempla, como iniciativas, a implementação do Projeto Sala de Aula Digital, com disponibilização de *notebooks* aos estudantes da 1ª e 2ª séries do Ensino Médio nas escolas da Rede Sesi/DF para utilização do material didático interativo em substituição ao material impresso; bem como a implantação da Escola Sesi de Referência, com melhoria da infraestrutura física e tecnológica, de modo a promover aproveitamento mais eficiente dos espaços e recursos das escolas, entre outras.

#### Análise

179. Inicialmente, observa-se que, de fato, ocorreu significativa diminuição no custo hora-aluno do Ensino Médio do Sesi/DF entre 2021 e 2023. A esse respeito, cabe esclarecer que, no presente exame, está sendo comparado o resultado de 2019 (ano-base de referência do PEG) com o de 2023.

**Tabela 21 – Evolução do custo hora-aluno do Ensino Médio (Sesi/DF)**

UF	Custo_2019	Custo_2019 ajustado	Custo_2023	Varição_Custo (%)
DF	R\$ 20,78	R\$ 26,46	R\$ 16,38	-38,1%
<b>Brasil*</b>	<b>R\$ 10,41</b>	<b>R\$ 13,25</b>	<b>R\$ 12,31</b>	<b>-7,1%</b>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Sesi.

Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).

180. Nesse sentido, entre 2019 e 2023, o custo hora-aluno do Ensino Médio do Sesi/DF diminuiu de R\$ 20,78 para R\$ 16,38. Assim, considerando o ajuste pelo IPCA, houve redução de 38,1%. Convém observar que tal diminuição de custo é maior do que a observada na média nacional (7,1%), sinalizando que as medidas adotadas no âmbito do Programa de Eficiência da Gestão têm se mostrado efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional.

181. Mesmo assim, o custo hora-aluno do Ensino Médio do Sesi/DF no exercício de 2023 (R\$ 16,38) ainda foi muito elevado em relação à média nacional (R\$ 12,31). Por conseguinte, está sendo proposta

recomendação ao Sesi/DF com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação, especialmente no que diz respeito aos aspectos aferidos por esse indicador.

### 5.2.2. Sesi/RJ

#### Justificativas

182. Na resposta apresentada pelo Sesi/RJ (peça 21, p. 5), foi ressaltado que o custo hora-aluno do Ensino Médio daquele departamento regional em 2023 (R\$ 15,94) se encontrava abaixo do limite superior (meta acrescida da margem de variação) pactuado com o Departamento Nacional para aquele exercício. A entidade mencionou, ainda, que o custo de vida mais elevado no Rio de Janeiro contribuiu para majorar o custo hora-aluno do Sesi/RJ e que, ante as especificidades regionais, não é viável considerar a média nacional como parâmetro absoluto.

#### Análise

183. Inicialmente, cabe registrar que o custo hora-aluno do Ensino Médio do Sesi/RJ somente ficou abaixo do limite superior (meta acrescida da margem de variação) pactuado com o Departamento Nacional para 2023 porque a meta específica desse departamento regional (R\$ 13,51) era menos desafiadora do que o referencial nacional (R\$ 11,74). A esse respeito, considerando que era grande a distância entre o custo hora-aluno do Sesi/RJ no ano-base de referência do PEG (2019) e o referencial nacional a ser atingido pelos departamentos regionais em 2023, tal medida propiciou uma trajetória mais gradual de convergência ao referencial nacional. Dessa forma, considerando que no Programa de Eficiência da Gestão do próximo período (PEG 2024-2026) a meta pactuada para o Sesi/RJ no ano de 2026 é exatamente igual ao referencial nacional (R\$ 12,61), esse departamento regional precisará reduzir significativamente seu custo hora-aluno até 2026.

184. Quanto à menção ao custo de vida mais elevado no Rio de Janeiro, cabe observar que não foram apresentados elementos que demonstrassem, de forma circunstanciada, a magnitude do seu impacto no custo hora-aluno do Sesi/RJ. Convém esclarecer que, na presente análise, a média nacional não é tratada como parâmetro absoluto, mas afastamentos significativos dessa média, caso existam, necessitam ser devidamente justificados. Nesse sentido, convém assinalar, por exemplo, que o custo hora-aluno do Ensino Médio do Sesi/SP em 2023 (R\$ 12,74) é significativamente menor do que o do Sesi/RJ (R\$ 15,94), em que pese também se tratar de estado com elevado custo de vida.

185. O Departamento Nacional do Sesi informou ter acompanhado o desempenho do Sesi/RJ e prestado apoio consultivo com orientações e recomendações para melhoria dos resultados, com destaque para as seguintes (peça 22, p. 6):

- Otimização da capacidade instalada com foco na redução de ociosidades;
- Melhoria do processo de monitoramento e redução de evasão escolar;
- Automação de processos críticos mapeados pelo regional;
- Implantação de novo ecossistema de compras, otimizando o processo.

186. No mais, embora não tenha sido mencionado na resposta do Sesi/RJ, observa-se que, considerando o ajuste pelo IPCA, ocorreu significativa diminuição no custo hora-aluno do Ensino Médio daquele departamento regional entre 2019 (ano-base de referência do PEG) e 2023.

**Tabela 22 – Evolução do custo hora-aluno do Ensino Médio (Sesi/RJ)**

UF	Custo_2019	Custo_2019 ajustado	Custo_2023	Varição_Custo (%)
RJ	R\$ 16,31	R\$ 20,77	R\$ 15,94	-23,2%
<b>Brasil*</b>	<b>R\$ 10,41</b>	<b>R\$ 13,25</b>	<b>R\$ 12,31</b>	<b>-7,1%</b>

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Sesi.*

*Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

187. Nesse sentido, entre 2019 e 2023, o custo hora-aluno do Ensino Médio do Sesi/RJ diminuiu de R\$ 16,31 para R\$ 15,94. Assim, considerando o ajuste pelo IPCA, houve redução de 23,2%. Convém observar que tal diminuição de custo é maior do que a observada na média nacional (7,1%), sinalizando que as medidas

adotadas no âmbito do Programa de Eficiência da Gestão têm se mostrado efetivas para a melhoria de desempenho desse departamento regional.

188. Mesmo assim, o custo hora-aluno do Ensino Médio do Sesi/RJ no exercício de 2023 (R\$ 15,94) ainda foi muito elevado não apenas em relação à média nacional (R\$ 12,31), mas também em relação a departamentos situados na Região Sudeste, a exemplo do Espírito Santo (R\$ 10,95) e de São Paulo (R\$ 12,74). Por conseguinte, está sendo proposta recomendação ao Sesi/RJ com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação, especialmente no que diz respeito aos aspectos aferidos por esse indicador.

### 5.3. Percentual de recursos destinados às atividades-fim

189. Analisado em bloco, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, discreta tendência de melhoria de desempenho em relação aos resultados anteriormente apurados para esse indicador no ano-base de referência do PEG (2019). Nesse sentido, o resultado consolidado nacional (média nacional) do indicador “percentual de recursos destinados às atividades-fim”, que era de 89,0% no exercício de 2019, passou a ser de 90,7% no exercício de 2023, sinalizando aumento de 1,9% nesse indicador (melhoria de desempenho).

190. Analisados individualmente, os resultados dos departamentos regionais indicam, na maioria dos casos, tendência de melhoria de desempenho na evolução entre os exercícios de 2019 e 2023: 22 dos 27 departamentos apresentaram aumento no percentual destinado às atividades-fim.

191. Além disso, não foi constatada extrapolação do limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois todos os departamentos regionais apresentaram, no exercício de 2023, percentual superior a 80% (mínimo recomendado nos Referenciais da Gratuidade Sesi).

192. No Apêndice B, é apresentada a série histórica desse indicador, detalhada por departamento regional, relativamente ao período 2019-2023.

### 5.4. Medidas adotadas pelo Departamento Nacional do Sesi

#### Síntese das medidas adotadas

193. Por meio da Carta 1228/2024, o Departamento Nacional do Sesi discorreu acerca das medidas por ele adotadas com relação aos departamentos regionais com piores desempenhos nos indicadores operacionais acompanhados no ciclo 2023/2024 da Fiscalização Contínua.

194. Foi destacada a implantação do Programa de Eficiência da Gestão (PEG), em 2020, com a finalidade de definir diretrizes para o fortalecimento estratégico sistêmico e o aprimoramento da gestão do Sesi, de modo a contribuir para a elevação da eficiência e redução das assimetrias de resultados entre os departamentos regionais.

195. Foi informado que, no âmbito do PEG, o Departamento Nacional fortaleceu o processo de monitoramento e apoio consultivo aos departamentos regionais, contemplando:

- Elaboração/revisão de Plano de Aprimoramento da Gestão com as ações a serem desenvolvidas pelos departamentos regionais para convergência dos resultados aos referenciais nacionais;
- Compartilhamento de relatórios periódicos de acompanhamento dos resultados dos indicadores de desempenho com os departamentos regionais, para que possam avaliar eventuais ações necessárias para ajustes de desvios que precisam ser realizadas ao longo do exercício, e/ou identificar oportunidades de alavancagem dos resultados;
- Reuniões periódicas de monitoramento e apoio aos departamentos regionais, quando necessário, para recomendações e orientações técnicas;
- Relato dos resultados parciais (janeiro a maio) e de fechamento anual ao Conselho Nacional.

196. A seguir, foram relatadas as medidas específicas adotadas pelo Departamento Nacional em relação a cada um dos departamentos regionais com piores desempenhos. Por exemplo, foram informadas as seguintes medidas em relação ao elevado custo hora-aluno do Ensino Fundamental do Sesi/DF – o Departamento Nacional acompanhou o desempenho desse departamento regional e prestou apoio consultivo com orientações e recomendações para melhoria dos seus resultados, com destaque para as seguintes (peça 22, p. 4):

- Adequação da infraestrutura com a implantação da Escola Sesi de Referência, que é o modelo de escola promovido pelo Departamento Nacional do Sesi;
- Utilização do Portal Sesi Educação e de material didático elaborado e fornecido pelo Departamento Nacional;
- Mapeamento de processos internos com foco na otimização da utilização da capacidade instalada, reduzindo ociosidades;
- Melhoria dos processos de apuração e disponibilização de dados com implantação do *Data Warehouse* no regional e de painéis de *Business Intelligence*.

197. Cabe registrar que, seguindo a mesma sistemática, foram tecidas pelo Departamento Nacional considerações específicas para os demais indicadores operacionais e departamentos regionais (peça 22, p. 4-7).

#### Sistemática de monitoramento adotada pelo Sistema Sesi

198. Inicialmente, cabe registrar que, conforme anteriormente exposto, os resultados alcançados em 2023, quando comparados com os resultados de 2019 (ano-base de referência do PEG), indicam que os indicadores operacionais do Sesi acompanhados no ciclo 2023/2024 da Fiscalização Contínua evoluíram de forma positiva.

199. Quando se considera a evolução do resultado consolidado nacional (média nacional) do conjunto de departamentos regionais, observa-se que houve melhoria de desempenho em todos os indicadores, a saber: custo hora-aluno do Ensino Fundamental (diminuição de 9,5%), custo hora-aluno do Ensino Médio (diminuição de 7,1%) e percentual de recursos destinados às atividades-fim (aumento de 1,9%).

200. Também foi observado, com relação a cada um desses quatro indicadores, que a maioria dos departamentos regionais apresentou melhoria de desempenho.

201. Convém observar que, no âmbito da apuração dos indicadores em tela, a sistemática adotada pelo Sistema Sesi contempla a emissão de diversos demonstrativos e relatórios, a exemplo das planilhas do simulador da gratuidade (apuração do custo hora-aluno).

202. Além disso, a sistemática adotada pelo Sistema Sesi no âmbito do monitoramento dos resultados dos indicadores em tela contempla a emissão, pelo Departamento Nacional, de relatórios de monitoramento detalhados por departamento regional (“Programa de Eficiência da Gestão - Análise do Regional”). Tal procedimento contribui para a transparência e auditabilidade do processo de monitoramento desses resultados.

## 6. ACHADOS REFERENTES A INDICADORES OPERACIONAIS DO SENAC

### Considerações iniciais

203. Em 2020, entrou em vigor o Plano Senac Brasil 2020-2023 (plano estratégico do Sistema Senac para o correspondente período), que instituiu um conjunto de indicadores de desempenho a serem monitorados pelo Departamento Nacional, inclusive o indicador “custo hora-aula (ensino presencial e EAD)”, para o qual foi estabelecida meta nacional de redução gradativa do custo a cada ano, de modo a atingir, em 2023, 15% de redução de custo em relação a 2019, e o indicador “percentual de recursos destinados à atividade finalística”, para o qual foi estabelecida meta nacional de aplicação mínima de 75% dos recursos na atividade finalística. A esse respeito, convém observar, desde logo, que no Sistema Senac adota-se a nomenclatura “hora-aula” com o mesmo sentido que “hora-aluno” (esta última nomenclatura é adotada nos sistemas Sesi e Senai, além de ser empregada na Portaria 1.249/2018, editada pelo Ministério da Educação – MEC).

204. No ciclo 2022/2023, realizou-se pela primeira vez o acompanhamento de indicadores operacionais do Sistema Senac no âmbito da Fiscalização Contínua. Foram adotados, como variáveis de acompanhamento, os dois indicadores mencionados no item anterior; todavia, foi ressalvado que o indicador “custo hora-aula (ensino presencial e EAD)” apresentava relevante fragilidade por aferir, num único indicador, o custo hora-aula da modalidade de ensino presencial e da modalidade EAD – tal procedimento mostra-se inadequado em razão da significativa diferença de magnitude entre o custo hora-aula presencial e o custo hora-aula EAD.

205. Em vista das apurações realizadas naquele ciclo, foram proferidas recomendações ao Departamento Nacional do Senac, voltadas ao aprimoramento da sistemática de apuração, divulgação e acompanhamento dos indicadores de desempenho operacional dos departamentos regionais (item 9.10 do Acórdão 532/2024-TCU-

Plenário). Além disso, foram proferidas recomendações ao Senac/PB e ao Senac/RN, voltadas à melhoria do desempenho operacional desses departamentos regionais, especialmente no sentido de se reduzir o indicador de custo hora-aula então adotado (item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário).

206. No presente ciclo (ciclo 2023/2024), foi mantido, como variável de acompanhamento, o indicador “percentual de recursos destinados à atividade finalística”; todavia, o indicador de custo hora-aula anteriormente adotado foi substituído pelo “custo hora-aula presencial”. Esse indicador é apurado a partir dos parâmetros de cálculo do “custo da hora-aula (ensino presencial e EAD)” relativos apenas aos cursos da modalidade de ensino presencial.

207. Cabe observar que, no ciclo 2022/2023, foi acompanhada a evolução dos indicadores até o exercício de 2022. Assim, no presente ciclo está sendo realizado o exame dos resultados do exercício de 2023, analisando, inclusive, a evolução entre 2022 e 2023. A seguir, são apresentadas as principais conclusões decorrentes das análises realizadas.

208. Convém registrar que, com vistas a possibilitar a adequada comparação, os custos hora-aula de exercícios anteriores foram ajustados com base no IPCA quando do cotejo com os correspondentes custos hora-aula do exercício de 2023, de modo a minorar eventual distorção decorrente dos efeitos da inflação.

209. Por exemplo, os valores dos indicadores de custo hora-aula do exercício de 2022 foram multiplicados por 1,0462 na comparação com os valores do exercício de 2023. Esse fator de multiplicação refere-se à variação acumulada do IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo) no ano de 2023 [fonte: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística].

### Resultados

210. Nas seções a seguir, são apresentados os principais resultados apurados para cada uma das variáveis de controle acompanhadas no presente ciclo da Fiscalização Contínua do Sistema S. As análises contemplam considerações acerca da evolução geral observada no Sistema Senac, conferindo, ainda, especial atenção aos departamentos regionais que extrapolaram os limites de tolerância adotados para o exercício de 2023.

#### **6.1. Custo hora-aula presencial**

211. Analisado em bloco, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, piora de desempenho em relação aos resultados anteriormente apurados para esse indicador com relação ao exercício de 2022.

212. Nesse sentido, o resultado consolidado nacional (média nacional) do indicador “custo hora-aula presencial” que era de R\$ 18,60 no exercício de 2022, passou a ser de R\$ 21,59 no exercício de 2023. A comparação do resultado de 2023 com o valor de 2022, ajustado pelo IPCA, indica aumento de 10,9% no custo da hora-aula (piora de desempenho).

213. Analisados individualmente, os resultados dos departamentos regionais indicam relevante heterogeneidade na evolução de 2022 para 2023: dez departamentos apresentaram melhoria superior a 5%, oito departamentos apresentaram desempenho relativamente estável (variação compreendida entre 5% e - 5%) e nove departamentos apresentaram piora superior a 5%.

214. Nesse contexto, quatro departamentos regionais (BA, ES, PB e RN) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, custo hora-aula presencial mais de 25% acima da média nacional, ou seja, maior do que R\$ 26,99 (resultado da multiplicação R\$ 21,59 x 1,25).

**Tabela 23 – Custo hora-aula presencial (extrapolação do limite – 2023)**

Indicador	Limite de tolerância	Senac/B A	Senac/R N	Senac/E S	Senac/P B
Custo hora-aula presencial	R\$ 26,99	R\$ 27,21	R\$ 31,87	R\$ 31,98	R\$ 46,99

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senac.

**Tabela 24 – Evolução do custo hora-aula presencial (2022-2023)**

UF	Custo_2022	Custo_2022 ajustado	Custo_2023	Varição_Custo (%)
BA	R\$ 16,58	R\$ 17,35	R\$ 27,21	56,9%
ES	R\$ 25,38	R\$ 26,55	R\$ 31,98	20,4%
PB	R\$ 36,88	R\$ 38,58	R\$ 46,99	21,8%
RN	R\$ 36,95	R\$ 38,66	R\$ 31,87	-17,6%
<b>Brasil*</b>	<b>R\$ 18,60</b>	<b>R\$ 19,46</b>	<b>R\$ 21,59</b>	<b>10,9%</b>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senac.

Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).

215. Assim, conforme previsto na metodologia, foram solicitadas desses departamentos regionais justificativas para a extrapolação do limite de tolerância adotado relativamente ao exercício de 2023. Nas seções seguintes são apresentadas, de forma sintética, as referidas justificativas, bem como as respectivas análises para cada caso.

216. No Apêndice C, é apresentada a série histórica desse indicador, detalhada por departamento regional.

### 6.1.1. Senac/BA

#### Justificativas

217. O departamento regional do Senac da Bahia apresentou as seguintes considerações sobre seu desempenho no indicador de custo hora-aula presencial (peça 23, p. 2):

Considerando que em 2022 ainda vivenciávamos os impactos decorrentes da Pandemia da Covid 19, houve baixa demanda por cursos de média e longa duração, como aprendizagem Profissional, Habilitação Técnica e Qualificação Profissional, influenciando o uso do recurso PSG. Ressaltamos, ainda, que entre os anos de 2021 e 2022 foi firmado contrato comercial com a Secretaria Estadual de Educação para atendimento a mais de 50 mil alunos.

Já em 2023 a demanda por esses cursos de média e longa duração aumentou, tendo em vista o reaquecimento do mercado de trabalho. Nesse sentido, o Senac cumpriu seu papel ao atender a uma demanda reprimida, de modo a não causar prejuízos para a sociedade, principalmente em relação ao programa de aprendizagem profissional, considerando sua primazia na oferta concedida pela Lei nº 10.097/2000 ao Sistema S, do qual é parte integrante.

Em tempo, comprometemo-nos a analisar os indicadores para monitoramento mensal do custo hora-aluno e a desenvolver projetos que possam nos auxiliar na utilização eficiente dos recursos financeiros.

#### Análise

218. O indicador de custo hora-aula presencial registrado pelo departamento regional da Bahia teve o seguinte comportamento nos últimos três exercícios:

**Tabela 25 – Custo hora-aula presencial (Senac/BA)**

DR	2021	2022	2023	Varição 2023/2022
BA	16,46	16,58	27,21	56,9%
<b>Brasil*</b>	<b>21,77</b>	<b>18,60</b>	<b>21,59</b>	<b>10,9%</b>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senac.

Nota: \*Resultado consolidado nacional (média nacional).

219. O indicador aponta para piora no exercício de 2023 quando comparado aos exercícios de 2021 e 2022. Nesse sentido, a tabela revela um expressivo aumento do custo hora-aula presencial (56,9%) entre 2022 e 2023.

220. A unidade afirma que a pandemia de Covid-19 teve reflexo sobre seu desempenho em 2022, ressaltando recuperação do mercado de trabalho em 2023, o que teria resultado em aumento de demanda por cursos de média e longa duração. Nesse contexto, o Senac/BA aponta a retomada da demanda por cursos em 2023 como causa para o aumento do custo hora-aula presencial, sem maiores detalhes ou comprovação por planilhas de cálculos ou documentos.

221. Os elementos apontados pela unidade para o comportamento do indicador são imprecisos e remetem a situações que foram enfrentadas por todas as unidades do Senac no país, porém várias unidades apresentaram redução de custos no mesmo período comparativo.

222. Ainda que o custo hora-aula presencial registrado pela unidade se encontre bastante próximo ao limite estabelecido, o aspecto que denota maior atenção não se restringe ao valor do custo apresentado em 2023, mas sua variação em relação aos dois exercícios precedentes, representando uma elevação de 56,9% nesse valor do indicador em relação a 2022. Esse expressivo aumento de custo deve ser objeto de atenção e enseja a proposição de medidas para que unidade promova as adequações necessárias.

223. Diante do exposto, tendo em vista que o custo hora-aula presencial do Senac/BA no exercício de 2023 (R\$ 27,21) foi muito elevado em relação à média nacional (R\$ 21,59), e considerando a ausência de documentos ou planilhas comprobatórias das alegações apresentadas e, principalmente, o expressivo aumento de custo hora-aula presencial registrado pelo departamento regional, que passou de R\$ 16,58 em 2022 para R\$ 27,21 em 2023, será proposta recomendação à unidade para implementação de medidas com vistas à redução do custo hora-aula presencial.

### 6.1.2. Senac/ES

#### Justificativas

224. O departamento regional do Senac do Espírito Santo apresentou as seguintes considerações sobre seu desempenho no indicador de custo hora-aula presencial (peça 23, p. 3):

Vimos por meio desta, em face do recebimento do Ofício de Requisição nº 9 - 31/2024, de 27/9/2024, referente ao processo TC 006.601/2024-3, o qual indicou que o Regional extrapolou, no exercício de 2023, os “limites de tolerância” da variável custo hora-aluno (presencial), justificar que o Senac ES possui, em sua estrutura, uma Empresa Pedagógica, a qual consiste em ambientes de simulação que proporcionam experiências práticas e reais para os alunos. Esse modelo permite que os estudantes apliquem os conhecimentos adquiridos em sala de aula em situações do mercado de trabalho. No caso específico do Senac ES, os alunos desenvolvem suas habilidades profissionais dentro do Hotel Senac Ilha do Boi, vivenciando a realidade do dia a dia do funcionamento de um hotel de grande porte. Esse modelo visa aprimorar a formação prática e aumentar a empregabilidade dos estudantes em um local com renome e excelência em hotelaria que possui há 45 anos.

Contudo, o funcionamento do hotel requer uma estrutura robusta e completa, semelhante a qualquer outro estabelecimento hoteleiro, o que resulta em despesas correntes elevadas. Essas despesas, particularmente as relacionadas ao Hotel Ilha do Boi, são responsáveis por parte relevante do valor do custo hora-aluno, sendo aproximadamente 15 milhões de reais anuais em despesas correntes. Ainda assim, o Senac ES considera essa estrutura essencial para a formação prática dos alunos, sendo, portanto, indispensável para o processo educacional da instituição. Cumpri destacar, o Hotel Senac Ilha do Boi possui sustentabilidade financeira própria, gerando receitas suficientes para cobrir as despesas operacionais.

Diante do exposto, se desconsiderarmos as despesas geradas pelo Hotel Ilha do Boi e pela EaD no indicador teremos o valor de R\$ 25,80, ou seja, ainda abaixo do limite de tolerância apresentado na planilha do TCU anexa ao ofício.

Além da justificativa apresentada, cumpre explicar que o próprio TCU, por meio do Ofício de Requisição nº 5 - 199/2022, de 3/3/2023, referente ao processo TC 029.088/2022-4 estabeleceu que o Indicador I – Custo da hora-aula, em sua métrica de apuração, deveria considerar tanto as despesas correntes quanto a carga horária executada nas modalidades presencial e EaD.

Por fim, esse critério (presencial + EaD) não foi observado no Ofício de Requisição nº 9 – 31/2024,

que realizou a apuração “apenas para a modalidade presencial”. Essa forma utilizada pelo TCU (excluindo do EAD) gerou uma interpretação diferente do estabelecido previamente por este órgão de contas, com isso, o Senac ES solicita para que o cálculo a ser considerado seja aquele definido no Ofício de Requisição nº 5 -199/2022, de 3/3/2023 contemplando presencial + EaD, o qual é de R\$ 24.51.

### Análise

225. O indicador de custo hora-aula presencial para o departamento regional do Espírito Santo comportou-se da seguinte forma nos últimos três exercícios:

**Tabela 26 – Custo hora-aula presencial (Senac/ES)**

DR	2021	2022	2023	Varição 2023/2022
ES	33,52	25,38	31,98	20,4%
<b>Brasil*</b>	<b>21,77</b>	<b>18,60</b>	<b>21,59</b>	<b>10,9%</b>

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senac.*

Nota: *\*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

226. O indicador havia apontado redução significativa no comparativo entre 2021 e 2022. No entanto, registrou piora no exercício de 2023 em relação a 2022, mediante uma elevação de 20,4% do custo no período.

227. No que se refere às considerações tecidas pelo Senac/ES quanto ao indicador de custo hora-aula adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, que considera a modalidade de ensino presencial, cabe destacar que a adoção do indicador “custo hora-aula presencial” neste ciclo em substituição ao indicador “custo hora-aula (ensino presencial e EAD)” (adotado no ciclo 2022/2023) decorre da enorme diferença de grandeza entre o custo hora-aula da modalidade presencial e o da modalidade EAD, característica que resulta em distorções quando considerados em conjunto. Nesse sentido, por meio do item 9.10.2 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, foi proferida recomendação ao Departamento Nacional do Senac com vistas ao acompanhamento do custo hora-aluno por meio de indicadores distintos para as modalidades de ensino presencial e ensino a distância. Dessa forma, tal alteração foi introduzida no presente ciclo para evitar a referida fragilidade inerente ao indicador anterior (instituído no Plano Senac Brasil 2020-2023). Ademais, o mesmo critério foi aplicado para todos os departamentos regionais, que em seu conjunto constituem a média calculada e, conseqüentemente, o limite parâmetro adotado para o indicador em análise.

228. Como principal justificativa para o comportamento verificado nos custos do Senac/ES em 2023, apontou-se a existência e manutenção do Hotel Senac Ilha do Boi, uma empresa pedagógica voltada a proporcionar experiências práticas e reais para os alunos da unidade. Foi alegado que as expressivas despesas correntes desse hotel provocaram distorção relevante na apuração do custo hora-aula presencial daquele departamento regional.

229. No entanto, não haviam sido apresentados documentos que sustentassem tal argumentação e, por esse motivo, constou, na versão preliminar deste relatório, proposta de recomendação ao Senac/ES quanto à redução do custo hora-aula presencial.

230. Cumpre esclarecer que, nos comentários posteriormente apresentados pelo Senac/ES (peça 48), foram encaminhados diversos documentos, inclusive demonstrativos que corroboram o expressivo valor das despesas correntes do Hotel Senac Ilha do Boi. A esse respeito, cabe ponderar que o exame aprofundado da operacionalização dessa empresa pedagógica específica – inclusive da sua estrutura própria de receitas e despesas e da realização de atividades de hotelaria com reflexo na qualidade da formação dos alunos treinados nessa unidade – extrapola o escopo da presente análise, podendo ser mais adequadamente tratado, caso necessário, em fiscalização voltada precipuamente para o exame de tais aspectos. De todo modo, considerando o teor dos documentos e esclarecimentos adicionais apresentados, aquela recomendação não integra a versão definitiva do presente relatório.

### **6.1.3. Senac/PB**

#### Justificativas

231. O departamento regional do Senac da Paraíba apresentou considerações sobre seu desempenho no indicador de custo hora-aula presencial, detalhando a forma de funcionamento dos indicadores de custos, com as especificidades das áreas de formação profissional, aprendizagem comercial e ações extensivas.

232. Indica ter havido investimentos de modernização (mobiliários e equipamentos), adequações e adaptações na infraestrutura das instalações físicas em unidades operativas, cujo investimento teria impactado o valor de seus custos, tais como modernização de três Carretas Escolas Senac Móvel, investimentos em unidades operativas (Centros de Educação Profissional de João Pessoa e Cajazeiras) e aquisição de ferramentas tecnológicas.

233. Reconhece que o fato de seus custos hora-aula estarem elevados aponta para a necessidade de buscar um ponto de equilíbrio entre os custos projetados e as despesas executadas.

234. Alega, por fim, que a oferta de gratuidade de 66,66% da Receita Líquida de Contribuição Compulsória – RLCC (art. 3º, parágrafo único, do Regulamento do Senac, com a redação dada pelo Decreto 6.633/2008) foi cumprida e que o Senac/PB aplicou devidamente seus recursos em atividades finalísticas. Registra, ainda, que a Administração Regional do Senac/PB se compromete a “intensificar os esforços para aplicar boas práticas identificadas com vistas a aumentar a eficiência na execução da carga horária efetiva (CHE) e no GMAHA (Gasto Médio Aluno Hora Aula)”.

#### Análise

235. Nos últimos três exercícios, o indicador do Senac/PB teve o seguinte comportamento:

**Tabela 27 – Custo hora-aula presencial (Senac/PB)**

DR	2021	2022	2023	Varição 2023/2022
PB	22,86	36,88	46,99	21,8%
<b>Brasil*</b>	<b>21,77</b>	<b>18,60</b>	<b>21,59</b>	<b>10,9%</b>

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senac.*

Nota: *\*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

236. Constata-se tendência de elevação do custo hora-aula presencial da unidade da Paraíba (piora de desempenho). Já havia ocorrido aumento expressivo entre 2021 e 2022, exercício em que inclusive a média nacional apresentara queda. No exercício de 2023, o custo do departamento regional voltou a apresentar aumento relevante (de 21,8%), superior ao aumento observado na média nacional, que foi de 10,9%. Portanto, ficou maior a distorção da unidade em relação a seus pares.

237. Cabe ressaltar que, na apuração referente ao ciclo anterior, a unidade já havia sido alertada sobre seu elevado “custo hora-aula (ensino presencial e EAD)” (indicador adotado no ciclo 2022/2023) apurado relativamente ao exercício de 2022. Conforme o item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, fora recomendado ao departamento regional que adotasse providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido de reduzir o custo médio hora-aluno, em consonância com o princípio da eficiência.

238. Sobre as alegações da unidade no sentido de que o conjunto de investimentos indicados justificaria o elevado custo hora-aula presencial do Senac/PB, convém observar que investimentos de natureza semelhante são também realizados pelas diversas outras unidades do Senac, sem que os seus custos hora-aula alcancem níveis tão elevados quanto o apresentado pelo Senac/PB. Além disso, cabe assinalar que o indicador de custo hora-aula é calculado a partir das despesas correntes, e não a partir das despesas de capital (entre as quais se incluem os investimentos).

239. As afirmações sobre cumprimento do percentual mínimo de gratuidade, de igual forma, não se prestam a justificar o elevado custo hora-aula presencial, visto que se trata de indicador diverso, que afere outro aspecto dos resultados da entidade.

240. Diante do exposto e considerando, em especial, a expressiva piora de desempenho desse departamento regional observada entre 2021 e 2023, será proposta recomendação ao Senac/PB com vistas à

implementação de medidas para redução do custo hora-aula presencial (indicador diverso daquele adotado no ciclo 2022/2023).

241. Por fim, no tocante à recomendação contida no item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, entende-se ser necessário aguardar a divulgação do resultado do exercício de 2024 para se aferir, de modo adequado, o grau de melhoria – ou, se for o caso, a eventual piora – no desempenho operacional desse departamento regional após tal recomendação (que foi proferida em 27/3/2024). Por esse motivo, cabe registrar que o item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário necessitará ser monitorado no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua, no âmbito do qual serão analisados, inclusive, os resultados do custo médio hora-aluno do Senac/PB relativos ao exercício de 2024.

#### 6.1.4. Senac/RN

##### Justificativas

242. O departamento regional do Senac do Rio Grande do Norte apresentou considerações sobre seu desempenho no indicador de custo hora-aula presencial e informa que segue comprometido com a otimização de seus indicadores de desempenho.

243. Ressalta que no exercício de 2022 o indicador havia sido afetado pelo pagamento de honorários advocatícios decorrentes de processo judicial, os quais seriam extraordinários e não fariam parte da estrutura regular de despesas do departamento regional. O Senac/RN apresentou a evolução do indicador da seguinte maneira:

- 2023: CMAHA de R\$ 31,87 (sem EAD) e R\$ 28,39 (com EAD);
- Até agosto de 2024: CMAHA de R\$ 28,08 (sem EAD) e R\$ 26,15 (com EAD).

244. A unidade alega que a queda observada nos primeiros oito meses de 2024 refletiria o empenho do departamento regional em otimizar suas operações e controlar os custos associados à prestação de serviços educacionais. Acrescenta que está também implementando uma medida estratégica, a abertura da Faculdade Senac e do Ensino Médio Técnico. Ambas as iniciativas envolvem cursos com elevada carga horária, que podem favorecer a diluição dos custos fixos da instituição.

##### Análise

245. O indicador de custo hora-aula presencial do Senac avaliado para o departamento regional do Rio Grande do Norte comportou-se da seguinte forma:

**Tabela 28 – Custo hora-aula presencial (Senac/RN)**

DR	2021	2022	2023	Varição 2023/2022
RN	23,91	36,95	31,87	-17,6%
<b>Brasil*</b>	<b>21,77</b>	<b>18,60</b>	<b>21,59</b>	<b>10,9%</b>

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senac.*

Nota: *\*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

246. O custo hora-aula presencial apresentou expressiva elevação entre 2021 e 2022, período em que passou de R\$ 23,91 para R\$ 36,95. Cabe ressaltar que, na apuração referente ao ciclo anterior, a unidade já havia sido alertada sobre seu elevado “custo hora-aula (ensino presencial e EAD)” (indicador adotado no ciclo 2022/2023) apurado relativamente ao exercício de 2022 (item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário). Por sua vez, no exercício de 2023, embora tenha havido redução do custo hora-aula presencial em relação a 2022 (diminuição de 17,6%), o resultado do Senac/RN ainda se situava muito acima da média nacional.

247. Assim, mesmo reconhecendo a evolução do departamento regional relativa à diminuição do custo hora-aula presencial observada entre 2022 e 2023 e a expectativa de redução desse custo no decorrer do exercício corrente (2024), tem-se que o resultado apurado para o exercício de 2023 (R\$ 31,87) ainda foi muito elevado em relação à média nacional (R\$ 21,59). Por conseguinte, está sendo proposta recomendação ao Senac/RN com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido da diminuição do custo hora-aula presencial (indicador diverso daquele adotado no ciclo 2022/2023).

248. Por fim, no tocante à recomendação contida no item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, entende-se ser necessário aguardar a divulgação do resultado do exercício de 2024 para se aferir, de modo adequado, o grau de melhoria – ou, se for o caso, a eventual piora – no desempenho operacional desse departamento regional após tal recomendação (que foi proferida em 27/3/2024). Por esse motivo, cabe registrar que o item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário necessitará ser monitorado no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua, no âmbito do qual serão analisados, inclusive, os resultados do custo médio hora-aluno do Senac/RN relativos ao exercício de 2024.

## 6.2. Percentual de recursos destinados à atividade finalística

249. Analisado em bloco, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, discreta tendência de melhoria de desempenho em relação aos resultados anteriormente apurados para esse indicador no exercício de 2022. Nesse sentido, o resultado consolidado nacional (média nacional) do indicador “percentual de recursos destinados à atividade finalística”, que era de 82,9% no exercício de 2022, passou a ser de 84,4% no exercício de 2023, sinalizando aumento de 1,8% nesse indicador (melhoria de desempenho).

250. Analisados individualmente, os resultados dos departamentos regionais indicam relevante heterogeneidade na evolução de 2022 para 2023: onze departamentos apresentaram melhoria superior a 2%, oito departamentos apresentaram desempenho relativamente estável (variação compreendida entre 2% e - 2%) e oito departamentos apresentaram piora superior a 2%.

251. Nesse contexto, três departamentos regionais (MT, RJ e RO) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, percentual inferior ao mínimo estabelecido no Plano Senac Brasil 2020-2023, ou seja, menor do que 75%.

**Tabela 29 – Percentual de recursos destinados à atividade finalística (extrapolação do limite – 2023)**

Indicador	Limite de tolerância	Senac/RJ	Senac/MT	Senac/RO
Percentual de recursos destinados à atividade finalística	75,0%	74,2%	74,1%	68,3%

*Fonte: Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senac.*

252. Assim, conforme previsto na metodologia, foram solicitadas desses departamentos regionais justificativas para a extrapolação do limite de tolerância adotado relativamente ao exercício de 2023. Nas seções seguintes são apresentadas, de forma sintética, as referidas justificativas, bem como as respectivas análises para cada caso.

253. No Apêndice C, é apresentada a série histórica desse indicador, detalhada por departamento regional.

### 6.2.1. Senac/MT

#### Justificativas

254. O departamento regional do Senac do Mato Grosso informou que o indicador de recursos destinados à atividade finalística foi afetado, no exercício de 2023, por despesas com honorários de escritórios de advocacia relativos à ação judicial movida contra a União com vistas à restituição de valores pagos indevidamente a título de INSS referente a vários anos (peça 23, p. 7).

255. Ressaltou que as referidas despesas são classificadas como atividades-meio e, desse modo, impactaram negativamente o percentual de recursos destinados à atividade finalística no ano de 2023.

256. As referidas despesas com honorários advocatícios também foram abordadas na resposta do Departamento Nacional do Senac, que discorreu sobre seu reflexo no indicador “percentual de recursos destinados à atividade finalística” do Senac/MT (peça 24, p. 5-6).

#### Análise

257. O indicador de recursos aplicados na atividade finalística do departamento regional do Mato Grosso apresentou o seguinte comportamento nos últimos exercícios:

**Tabela 30 – Percentual de recursos destinados à atividade finalística (Senac/MT)**

DR	2021	2022	2023	Varição 2023/2022
MT	78,8%	78,8%	74,1%	-6,0%
<b>Brasil*</b>	<b>82,1%</b>	<b>82,9%</b>	<b>84,4%</b>	<b>1,8%</b>

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senac.*

Nota: *\*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

258. O percentual de recursos destinados à atividade finalística do Senac/MT era de 78,8% nos exercícios de 2021 e 2022, porém apresentou piora em 2023, diminuindo para 74,1%, inferior ao percentual mínimo estabelecido no Plano Senac Brasil 2020-2023 (75%).

259. Percebe-se que a média nacional dos departamentos regionais do Senac tem apresentado evolução positiva no comportamento desse indicador, passando de 82,1% em 2021 para 84,4% em 2023. Portanto, a situação do Senac/MT encontra-se dissociada da maioria das demais unidades do Senac.

260. Como justificativa, o Senac/MT alega que o pagamento de honorários advocatícios no exercício reduziu suas despesas alocadas em áreas finalísticas.

261. A informação apresentada foi confrontada com os demonstrativos contábeis da unidade. No detalhamento de notas explicativas aos demonstrativos contábeis do Senac/MT de 2023, item “5. Ativo Realizável a Longo Prazo”, verifica-se uma elevação substancial na rubrica “Demais Créditos e Valores a Longo Prazo”, que passou de R\$ 3.746.072,53 em 31/12/2022 para R\$ 27.459.194,08 em 31/12/2023. Sobre esse valor registrado, consta a seguinte observação:

Já no grupo Demais Créditos e Valores a Longo Prazo foi em decorrência ao reconhecimento do ganho de Ação Judicial (processo Precatório n.º 1001850- 44.2018.4.01.3600 - INSS e PIS Patronal junto à União Federal) créditos a longo prazo.

Ressaltando que no exercício de 2023 foi recebido o valor de R\$ 3.513.375,54, sendo R\$ 2.500.000,00 acordo judicial, R\$ 101.337,55 referente aos honorários em execução do Acordo Judicial firmado no Processo n.º 1002096-93.2022.8.11.0041, e R\$912.037,99 valor líquido recebido em conta do Senac/MT.

262. Diante desses elementos e dos esclarecimentos apresentados pelo Departamento Nacional do Senac acerca dessa matéria, afigura-se razoável a argumentação relativa às referidas despesas com pagamento de honorários advocatícios e seu reflexo no “percentual de recursos destinados à atividade finalística” do Senac/MT no exercício de 2023.

263. Considerando essa situação e o fato de que o percentual registrado se encontra próximo ao limite mínimo de 75% estabelecido para o indicador, entende-se desnecessário, neste momento, encaminhar proposta ao departamento regional para adoção de providências, situação que será acompanhada e reavaliada por ocasião do próximo ciclo da Fiscalização Contínua.

## 6.2.2. Senac/RJ

### Justificativas

264. O departamento regional do Senac do Rio de Janeiro informou que o percentual de recursos destinados à atividade finalística foi negativamente afetado, no exercício de 2023, por expressiva despesa extraordinária com honorários advocatícios relativos ao recebimento de precatório em ação judicial movida contra a União sobre o recolhimento da contribuição patronal para o INSS (peça 23, p. 8).

265. A mencionada despesa com honorários advocatícios também foi abordada na resposta do Departamento Nacional do Senac, que discorreu sobre seu reflexo no indicador “percentual de recursos destinados à atividade finalística” do Senac/RJ (peça 24, p. 5).

### Análise

266. Nos últimos três exercícios, o indicador de recursos aplicados na atividade finalística do departamento regional do Rio de Janeiro comportou-se da seguinte maneira:

Tabela 31 – Percentual de recursos destinados à atividade finalística (Senac/RJ)

DR	2021	2022	2023	Varição 2023/2022
RJ	73,8%	78,5%	74,2%	-5,5%
<b>Brasil*</b>	<b>82,1%</b>	<b>82,9%</b>	<b>84,4%</b>	<b>1,8%</b>

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senac.*

Nota: *\*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

267. O percentual de recursos destinados à atividade finalística do Senac/RJ havia apresentado melhora entre 2021 e 2022, passando de 73,8% para 78,5%. No entanto, em 2023 registrou diminuição, com 74,2% de recursos do Senac/RJ alocados na área fim, abaixo portanto do percentual mínimo estabelecido no Plano Senac Brasil 2020-2023 (75%).

268. A “documentação anexa” indicada na resposta consiste em documento denominado Requisição de Pagamento – Precatório com o timbre de vara judiciária de Brasília, relativo a registro do Senac/RJ como beneficiário principal e o escritório Moacir Guimarães Advogados Associados com correspondentes honorários contratuais, cujo montante de valores corresponde às informações apontadas na manifestação da Unidade, compostos por valor principal e juros/Selic. No documento, consta também e-mail da Diretoria da Coordenadoria de Execução Judicial dirigido à 6ª Vara Judiciária datado de 8/5/2023, informando retificação de cadastro de precatório, com detalhamento de valores e números de processo e de precatório que correspondem ao informado.

269. Nas notas explicativas aos demonstrativos contábeis da Unidade relativos a 31/12/2023, disponíveis na área de transparência da entidade, consta registro no grupo “10. Ativo Realizável a Longo Prazo” com o seguinte teor:

Os Valores apresentados como Créditos a Longo Prazo, Demais Créditos e Valores a Longo Prazo, são basicamente os valores a receber por período superior a 12 meses e depósitos judiciais para garantia das causas Cíveis, Tributárias e Trabalhistas seja por iniciativa do Senac/RJ visando recorrer da sentença ou por decisão judicial, com possibilidade eventual de retorno.

Destacamos no grupo Outros Créditos a Receber, o valor de R\$ 270.058.159,99, pertinente a restituição em precatório devidamente atualizado até 31/12/2023, da contribuição patronal para o INSS sobre a folha de salários, do período de recolhimento entre fevereiro de 2013 a janeiro de 2021.

270. Diante desses elementos e dos esclarecimentos apresentados pelo Departamento Nacional do Senac acerca dessa matéria, afigura-se razoável a argumentação relativa à referida despesa com pagamento de honorários advocatícios e seu reflexo no “percentual de recursos destinados à atividade finalística” do Senac/RJ no exercício de 2023.

271. Considerando essa situação e o fato de que o percentual registrado se encontra próximo ao limite mínimo de 75% estabelecido para o indicador, entende-se desnecessário neste momento encaminhar proposta ao departamento regional para adoção de providências, situação que será acompanhada e reavaliada por ocasião do próximo ciclo da fiscalização contínua.

### 6.2.3. Senac/RO

#### Justificativas

272. Em resumo, o Senac/RO informa que a partir de abril de 2023 iniciou a implementação de estratégias para aumentar a eficiência na destinação de recursos para a atividade finalística, após análise de cenário do primeiro trimestre, contemplando ações relativas a planejamento e orçamento, execução estratégica, comunicação e monitoramento. Relata que foram aprimorados os instrumentos de controle e acompanhamento, com o uso do *Power BI* e planilhas simuladoras, para melhorar a gestão dos indicadores de desempenho. Afirma que essa ferramenta possibilitou a melhoria do desempenho em relação à aplicação dos recursos destinados à atividade finalística e que em agosto de 2024 o referido percentual teria alcançado 73%, aproximando-se gradativamente da meta mínima de aplicação.

273. Aponta que foi reduzido o intervalo de tempo de acompanhamento dos indicadores de desempenho da atividade finalística, que anteriormente era trimestral e passou a ser mensal. Relata que, com a adoção, pelo Sistema Senac, da metodologia OKR para o planejamento e acompanhamento objetivos e metas organizacionais, as equipes técnicas do Senac/RO passaram a participar de treinamentos ofertados pelo Departamento Nacional sobre essa metodologia.

274. Afirma que houve desafios contratuais e operacionais, como problemas na execução de contratos com entes públicos e dificuldades na operacionalização das inscrições e matrículas, mas que tem buscado garantir que 75% dos recursos sejam destinados à atividade finalística. Cita ainda problemas específicos que teriam sido enfrentados, como alterações nos termos de desembolso de recursos e descontrole na composição das turmas devido a falhas em sistema informatizado, questões que resultaram em alterações no cronograma de execução e nas despesas previstas. Como estratégias de mitigação, aponta a abertura de novas turmas e a antecipação da aquisição de bens necessários à oferta de educação profissional com melhor nível de qualidade.

275. O Senac/RO reafirmou estar comprometido com a meta de realizar, no mínimo, 75% das despesas do departamento regional na área fim, mediante esforços contínuos na melhoria do acompanhamento e controle dos resultados na educação profissional.

#### Análise

276. Nos últimos três exercícios, o indicador de recursos aplicados na atividade finalística do departamento regional de Rondônia comportou-se da seguinte maneira:

**Tabela 32 – Percentual de recursos destinados à atividade finalística (Senac/RO)**

DR	2021	2022	2023	Varição 2023/2022
RO	59,3%	63,7%	68,3%	7,2%
<b>Brasil</b>	<b>82,1%</b>	<b>82,9%</b>	<b>84,4%</b>	<b>1,8%</b>

Fonte: *Elaboração própria, com base nos dados encaminhados pelo Departamento Nacional do Senac.*

Nota: *\*Resultado consolidado nacional (média nacional).*

277. O percentual de recursos destinados à atividade finalística do Senac/RO havia apresentado melhoria entre os exercícios de 2021 e 2022, passando de 59,3% para 63,7%. Cabe ressaltar que, na apuração referente ao ciclo anterior, tendo em vista seu baixo desempenho no exercício de 2022 (foi o único departamento regional do Senac com percentual abaixo de 75% naquele exercício), o Senac/RO elaborou plano de ação voltado à elevação desse percentual (peça 102, p. 5-6, do processo TC 029.088/2022-4). A esse respeito, a resposta ora apresentada pelo Senac/RO informa o estágio atual de implementação das ações previstas no referido plano de ação (peça 23, p. 103-104), além de discorrer sobre as principais medidas adotadas (peça 23, p. 9).

278. Entre os exercícios de 2022 e 2023, o percentual de recursos destinados à atividade finalística do Senac/RO aumentou de 63,7% para 68,3%, o que corresponde a uma elevação de 7,2%. Convém assinalar que esse aumento é maior do que o observado na média nacional (1,8%), sinalizando que as medidas adotadas no âmbito do plano de ação foram relativamente bem-sucedidas.

279. Mesmo assim, o percentual de recursos destinados à atividade finalística do Senac/RO no exercício de 2023 foi significativamente inferior ao percentual mínimo estabelecido no Plano Senac Brasil 2020-2023 (75%), além de destoar, de forma negativa, do desempenho dos demais departamentos regionais do Senac (foi o único departamento regional do Senac com percentual abaixo de 74%).

280. Assim, mesmo reconhecendo a evolução do departamento regional quanto ao aumento do percentual de recursos destinados à atividade finalística observado entre 2022 e 2023 e a expectativa de elevação desse percentual no decorrer do exercício corrente (2024), tem-se que o resultado apurado para o exercício de 2023 (68,3%) ainda estava distante do percentual mínimo de 75% estabelecido no Plano Senac Brasil 2020-2023. Por conseguinte, está sendo proposta recomendação ao Senac/RO com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido do aumento do percentual de recursos destinados à atividade finalística.

### 6.3. Medidas adotadas pelo Departamento Nacional do Senac

#### Síntese das medidas adotadas

281. Por meio do Expediente 1577/2024, o Departamento Nacional do Senac discorreu acerca das medidas por ele adotadas com relação aos departamentos regionais com piores desempenhos nos indicadores operacionais acompanhados no ciclo 2023/2024 da Fiscalização Contínua.

282. Nesse sentido, foi informado que o Departamento Nacional vem promovendo uma série de ações com os departamentos regionais para monitorar, avaliar e aprimorar a eficiência dos indicadores de desempenho, destacando-se:

- Reuniões periódicas com os Diretores Regionais, por Núcleo Corporativo: Núcleo Nordeste, composto pelos Regionais AL, BA, CE, MA, PB, PE, PI, RN e SE, nos dias 7/3/2024, 13 e 14/6/2024 e 9/10/2024; Núcleo Norte e Centro-Oeste, composto pelos Regionais AC, AM, AP, DF, GO, MS, MT, PA, RO, RR e TO, nos dias 7/3/2024, 17 e 18/7/2024, e 7/10/2024; Núcleo Sul/Sudeste, composto pelos Regionais ES, MG, PR, RJ, RS, SC e SP, nos dias 6/3/2024, 23 e 24/7/2024, e 8/10/2024;
- Reunião específica com os Diretores Administrativos e Financeiros dos 27 departamentos regionais, com foco no alinhamento estratégico e no cumprimento das metas estabelecidas, ocorrida nos dias 19, 20 e 21/8/2024;
- Implantação de um sistema integrado para monitoramento contínuo dos indicadores de desempenho do Planejamento Estratégico;
- Capacitação e disseminação de boas práticas, com organização de oficina para contadores e representantes de orçamento dos departamentos regionais, com foco no compartilhamento de metodologias de cálculo, métricas de avaliação e parâmetros de desempenho dos indicadores (outubro de 2024).

283. Também foram tecidas considerações específicas em relação aos departamentos regionais com piores desempenhos. Por exemplo, em relação ao baixo “percentual de recursos destinados à atividade finalística” do Senac/RO, foi mencionada visita técnica realizada pelos Gerentes de Contabilidade e de Finanças do Departamento Nacional e pela Assessoria de Controladoria, no período de 5 a 8/8/2024, ao Departamento Regional em Rondônia, “a fim de realizar ação específica para o indicador de aplicação de recursos na área finalística, com orientações focadas na análise detalhada dos processos que impactam diretamente a alocação de recursos, revisitando a estrutura de registro, revisando processos e propondo melhorias específicas que possam ser implementadas” (peça 24, p. 3).

#### Monitoramento do item 9.10 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário

284. No âmbito do processo de acompanhamento relativo ao ciclo 2022/2023 da Fiscalização Contínua (TC 029.088/2022-4), foi recomendado ao Departamento Nacional do Senac, por meio do item 9.10 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, que:

9.10.1. intensifique sua atuação no sentido de incrementar a eficiência dos departamentos regionais que apresentam desempenho operacional significativamente inferior à média nacional do Sistema Senac na área de educação profissional, especialmente quanto aos aspectos aferidos por meio dos indicadores "custo da hora-aula" e "percentual de recursos destinados à atividade finalística";

9.10.2. contemple, em linha com o princípio da eficiência, na proposta do plano estratégico do Sistema Senac para o período a partir de 2024, a ser encaminhada à aprovação do Conselho Nacional, o acompanhamento do custo hora-aluno por meio de indicadores distintos para as modalidades de ensino presencial e ensino a distância; e

9.10.3. promova, em atenção ao princípio da publicidade, ampla divulgação dos resultados nacionais e regionais apurados para os indicadores "custo da hora-aula" e "percentual de recursos destinados à atividade finalística".

285. Quanto à recomendação contida no item 9.10.1 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, cabe registrar que, conforme exposto nos itens 281 a 283 deste relatório, foram informadas diversas ações realizadas pelo Departamento Nacional junto aos departamentos regionais para monitorar, avaliar e aprimorar a eficiência dos

indicadores de desempenho, razão pela qual será proposto considerar em implementação tal recomendação. Além disso, considerando que essa recomendação foi proferida em 27/3/2024, entende-se ser necessário aguardar a divulgação do resultado do exercício de 2024 para se aferir, de modo adequado, o efeito das medidas adotadas pelo Departamento Nacional – após a recomendação – no desempenho operacional desses departamentos regionais. Por esse motivo, cabe registrar que o item 9.10.1 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário necessitará continuar a ser monitorado no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua, no âmbito do qual serão acompanhados os resultados relativos ao exercício de 2024.

286. No tocante à recomendação contida no item 9.10.2 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, observa-se que, na versão original do Plano Senac Brasil 2024-2027, aprovada pela Resolução Senac 1.251/2023, foi mantido um único indicador para acompanhamento do custo hora-aluno: o indicador “custo hora-aula” (peça 24, p. 34). Posteriormente, em resposta a questionamento a esse respeito formulado pela equipe de fiscalização, o Departamento Nacional do Senac informou que “o referido indicador já consta segregado em presencial e EAD e será apresentado como resultado do exercício de 2024”, bem como encaminhou o documento intitulado “Plano Senac Brasil 2024 – Referencial Estratégico Retificativo” (peça 24, p. 43-54).

287. Nesse documento, que contém propostas de atualização formuladas pela Assessoria de Planejamento e Sustentabilidade do Departamento Nacional (peça 24, p. 47), o “custo hora-aula” foi subdividido em dois indicadores: “custo hora-aula presencial” e “custo hora-aula EAD” (peça 24, p. 50). Diante do exposto, será proposto considerar em implementação a recomendação contida no item 9.10.2 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, cabendo registrar que esse item do acórdão necessitará continuar a ser monitorado no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua, no âmbito do qual será acompanhada a efetiva adoção dos indicadores “custo hora-aula presencial” e “custo hora-aula EAD” no Plano Senac Brasil 2024-2027, quando do acompanhamento dos resultados relativos ao exercício de 2024.

288. Por fim, no que diz respeito à recomendação contida no item 9.10.3 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, observa-se que o Departamento Nacional do Senac publicou, no Portal da Transparência e Prestação de Contas do Senac (na seção Publicações/Resultados Institucionais), os resultados apurados relativamente ao exercício de 2023 para os departamentos regionais quanto aos indicadores “custo hora-aula presencial”, “custo hora-aula EAD” e “percentual de recursos destinados à atividade finalística” (peça 24, p. 58 e 59). Entretanto, a referida publicação ocorreu apenas em outubro de 2024 e, além disso, não foi divulgado o resultado nacional (resultado consolidado nacional do conjunto de departamentos regionais) para esses indicadores, não atendendo integralmente o teor da referida recomendação.

289. Posteriormente, na divulgação dos resultados institucionais relativos ao exercício de 2024, realizada em 31/3/2025, o Departamento Nacional do Senac deixou de publicar, no Portal da Transparência e Prestação de Contas do Senac (na seção Publicações/Resultados Institucionais), os resultados apurados para os departamentos regionais quanto aos indicadores “custo hora-aula presencial”, “custo hora-aula EAD” e “percentual de recursos destinados à atividade finalística” (peça 79).

290. Embora alguns desses dados tenham passado a ser divulgados nos relatórios de gestão e nos portais de transparência dos departamentos regionais do Senac a partir de 31/3/2025, observa-se que vários departamentos regionais não divulgam o “custo hora-aula EAD”. Além disso, cabe ao Departamento Nacional, no âmbito do seu papel de coordenação sistêmica, coletar e analisar os dados de desempenho dos departamentos regionais, aplicando-lhes procedimentos adequados de validação, para posteriormente consolidá-los e divulgá-los, oferecendo à sociedade uma visão consolidada dos resultados alcançados pelo conjunto de entidades integrantes do sistema. Por conseguinte, entende-se que a sistemática adotada pelo Departamento Nacional do Senac a partir de 31/3/2025 não atende, de forma satisfatória, o teor da recomendação contida no item 9.10.3 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, cabendo a essa entidade divulgar, no mínimo, o conjunto de dados publicado no seu portal da transparência em outubro de 2024 (peça 24, p. 57-59), acrescido do resultado nacional (resultado consolidado nacional do conjunto de departamentos regionais) dos indicadores “custo hora-aula presencial”, “custo hora-aula EAD” e “percentual de recursos destinados à atividade finalística”.

291. Ante o exposto, considerando que a situação atual representa evolução apenas parcial – ainda pendente de tempestividade e completude (conforme relatado nos parágrafos anteriores) – em relação à situação existente antes do ciclo 2023/2024, será proposto considerar em implementação a recomendação contida no item 9.10.3 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, cabendo registrar que esse item do acórdão necessitará continuar a ser monitorado no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua, no âmbito do qual será acompanhada a

tempetividade e completude da divulgação dos resultados nacionais e regionais apurados para os indicadores de “custo hora-aula presencial”, “custo hora-aula EAD” e “percentual de recursos destinados à atividade finalística”, quando do acompanhamento dos resultados relativos ao exercício de 2024.

Critérios de segurança, atenção e risco do indicador “custo hora-aula”

292. O Plano Senac Brasil 2020-2023 (plano estratégico do Sistema Senac vigente em 2023) estabelecia, para o indicador “custo hora-aula (ensino presencial e EAD)”, uma meta nacional de redução de custo – combinada com critérios de segurança, atenção e risco – para esse indicador, conforme ilustrado na Figura 5.

**Figura 5 – Plano Senac Brasil 2020-2023: Indicadores da Perspectiva Financeira**

Objetivo estratégico	1. Promover o equilíbrio financeiro					
	Indicador	O que mede	Meta	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho	
Custo da hora-aula (ensino presencial e EAD)	Redução do custo hora-aula da educação profissional presencial e EAD no Senac, em comparação com o exercício anterior	Nacional Meta gradativa de redução de custo ao ano, atingindo 15% em 2023	Variação da redução do custo entre períodos: (Despesas correntes de negócio, gestão e apoio proporcionais em EP / Carga horária executada em EP do período) / (Despesas correntes de negócio, gestão e apoio proporcionais em EP / Carga horária executada em EP do período anterior) -1	Abaixo de 0	Igual a 0	Acima de 0

Fonte: Plano Senac Brasil 2020-2023 – Quadro 6: Indicadores da Perspectiva Financeira (página 17).

293. Assim, o Plano Senac Brasil 2020-2023 estabelecia, para o indicador de custo hora-aula, meta nacional de redução gradativa de custo a cada ano, atingindo 15% de redução até 2023 (em relação a 2019, ano-base de referência para esse indicador). Essa meta apresentava, com clareza, diretriz no sentido da melhoria de desempenho dos departamentos regionais.

294. Em complementação, o Plano Senac Brasil 2020-2023 estabelecia, para esse indicador, critérios de segurança, atenção e risco a partir da evolução de desempenho de cada departamento regional em relação ao ano anterior, da seguinte forma: segurança (diminuição do custo hora-aula); atenção (manutenção do custo hora-aula); e risco (aumento do custo hora-aula).

295. Desse modo, as diretrizes fixadas no Plano Senac Brasil 2020-2023 – com a instituição de uma meta nacional, combinada com critérios de segurança, atenção e risco – apontavam no sentido da redução do custo hora-aula dos departamentos regionais.

296. Posteriormente, o âmbito do monitoramento do item 9.10 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, o Departamento Nacional do Senac encaminhou cópia do novo plano estratégico vigente a partir de 2024 (Plano Senac Brasil 2024-2027). Na ocasião, observou-se que, na versão original do Plano Senac Brasil 2024-2027, foi suprimida a meta nacional de redução gradativa de custo hora-aula, conforme ilustrado na Figura 6.

**Figura 6 – Plano Senac Brasil 2024-2027: Indicadores de Resultados Institucionais**

Indicadores estratégicos	Métrica	Parâmetros de classificação do desempenho			Fonte
		Segurança	Atenção	Risco	

<b>Custo hora-aula</b>	(Despesas correntes de negócio, gestão e apoio em educação profissional no ano corrente / Carga horária em educação profissional executada no ano corrente) / (Despesas correntes de negócio, gestão e apoio em educação profissional no ano anterior, (atualizada pela inflação acumulada do ano) / Carga horária executada em educação profissional no ano anterior) - 1	Abaixo de 0	Igual a 0	Acima de 0	ERP Adm/Fin
------------------------	--	-------------	-----------	------------	-------------

Fonte: Plano Senac Brasil 2024-2027 – Indicadores de Resultados Institucionais (página 22).

297. Todavia, com a supressão da meta nacional, as diretrizes fixadas no Plano Senac Brasil 2024-2027 não apontam claramente no sentido da redução do custo hora-aula dos departamentos regionais (sendo especialmente inadequadas no caso daqueles que apresentam custos hora-aula mais elevados).

298. Apenas a título de ilustração, a Tabela 33 apresenta uma situação hipotética que exemplifica relevante inadequação na nova sistemática adotada no Plano Senac Brasil 2024-2027.

**Tabela 33 – Situação hipotética 1 (cenário sem inflação)**

Departamento Regional	Custo hora-aula no ano anterior	Custo hora-aula no ano examinado	Classificação do DR de acordo com a nova sistemática adotada no Plano Senac Brasil 2024-2027
DR1	R\$ 25,05	R\$ 25,01	Segurança
DR2, ...	...	...	...
Média nacional*	R\$ 20,00	R\$ 20,00	

Nota: \*Resultado consolidado nacional.

299. Supondo que, em determinado ano, a média nacional (resultado consolidado nacional) do custo hora-aula é de R\$ 20,00 e o custo hora-aula do departamento regional DR1 é de R\$ 25,01, e que, no ano anterior, o custo hora-aula do DR1 era de R\$ 25,05, tem-se que DR1 seria classificado como em situação de “segurança”, apenas porque houve diminuição de R\$ 0,04 em relação ao custo hora-aula apurado no ano anterior, independentemente do fato do custo hora-aula do DR1 ser significativamente mais alto do que a média nacional – no caso, aproximadamente 25% superior à média nacional.

300. Ou seja, tem-se que DR1 poderia continuar com custo hora-aula muito elevado e, ainda assim, ser reiteradamente classificado como em situação de “segurança” se, ano após ano, obtiver insignificantes reduções de custo hora-aula. Nesse sentido, tal sistemática mostra-se limitada para, de fato, induzir uma efetiva melhoria de desempenho nos departamentos regionais com custos hora-aula mais elevados.

301. Em resposta a questionamento a esse respeito formulado pela equipe de fiscalização, o Departamento Nacional do Senac prestou os seguintes esclarecimentos (peça 24, p. 7, grifou-se):

Para o ciclo 2024-2027, o Senac optou por adotar a metodologia *OKR*, visando promover agilidade no planejamento estratégico. Nesse sentido, ao analisar os primeiros resultados de 2024, identificamos a necessidade de melhoria na ficha técnica, de forma a apontar claramente o desempenho de cada Regional. Dessa forma, novamente foi revista a metodologia de apuração, os critérios e as metas do referido indicador, a fim de aprimorar a avaliação da eficiência dos Departamentos Regionais em relação aos seus próprios resultados e à média nacional, com a adoção de critérios mais rigorosos na metodologia de cálculo. Anexa, nova ficha técnica do indicador de custo hora-aula.

302. Todavia, observa-se que não foi restabelecida a meta nacional de redução de custo hora-aula e que as diretrizes da nova ficha técnica (peça 24, p. 55 e 56) – cujos critérios de segurança, atenção e risco foram reproduzidos nas Figuras 7 e 8 – não apontam claramente no sentido da redução do custo hora-aula dos departamentos regionais (sendo especialmente inadequadas no caso daqueles que apresentam custos hora-aula mais elevados).

**Figura 7 – Nova ficha técnica do indicador de custo hora-aula presencial**

<b>Diretriz VI: Consolidação dos mecanismos de conformidade</b>	
<b>Objetivo 6: Fortalecer a cultura de conformidade e integridade no Senac</b>	
<b>KPI 6.7.a Custo hora-aula Presencial</b>	
<b>Farol do Indicador</b>	
<b>Segurança</b>	Reduzir em relação ao ano anterior e ficar igual ou abaixo da média nacional acrescida da margem de 25%
<b>Atenção</b>	Manter ou aumentar o custo em relação ao ano anterior, porém menor ou igual a média nacional acrescida da margem de 25%
<b>Risco</b>	Maior que a média nacional acrescida da margem de 25%

Fonte: Departamento Nacional do Senai – EXP-1577/2024 (anexo).

**Figura 8 – Nova ficha técnica do indicador de custo hora-aula EAD**

<b>Diretriz VI: Consolidação dos mecanismos de conformidade</b>	
<b>Objetivo 6: Fortalecer a cultura de conformidade e integridade no Senac</b>	
<b>KPI 6.7.b Custo hora-aula EaD</b>	
<b>Farol do Indicador</b>	
<b>Segurança</b>	Reduzir em relação ao ano anterior e ficar igual ou abaixo da média nacional acrescida da margem de 25%
<b>Atenção</b>	Manter ou aumentar o custo em relação ao ano anterior, porém menor ou igual a média nacional acrescida da margem de 25%
<b>Risco</b>	Maior que a média nacional acrescida da margem de 25%

Fonte: Departamento Nacional do Senai – EXP-1577/2024 (anexo).

303. Apenas a título de ilustração, a Tabela 34 apresenta uma situação hipotética que exemplifica relevante inadequação na sistemática proposta na nova ficha técnica do indicador de custo hora-aula.

**Tabela 34 – Situação hipotética 2 (cenário sem inflação)**

<b>Departamento Regional</b>	<b>Custo hora-aula no ano anterior</b>	<b>Custo hora-aula no ano examinado</b>	<b>Classificação do DR de acordo com a sistemática da nova ficha técnica (EXP-1577/2024)</b>
DR1	R\$ 25,05	R\$ 24,99	Segurança
DR2, ...	...	...	...
Média nacional*	R\$ 20,00	R\$ 20,00	

Nota: \*Resultado consolidado nacional.

304. Supondo que, em determinado ano, a média nacional (resultado consolidado nacional) do custo hora-aula é de R\$ 20,00 e o custo hora-aula do departamento regional DR1 é de R\$ 24,99, e que, no ano anterior, o custo hora-aula do DR1 era de R\$ 25,05, tem-se que DR1 seria classificado como em situação de “segurança”, apenas porque houve diminuição de R\$ 0,06 em relação ao custo hora-aula apurado no ano anterior e porque seu custo hora-aula é ligeiramente inferior à média nacional acrescida de 25%, independentemente do fato do custo hora-aula do DR1 ser significativamente mais alto do que a média nacional – no caso, aproximadamente 25% superior à média nacional.

305. Ou seja, tem-se que DR1 poderia continuar com custo hora-aula muito elevado e, ainda assim, ser reiteradamente classificado como em situação de “segurança” se, ano após ano, obtiver insignificantes reduções de custo hora-aula. Nesse sentido, tal sistemática se mostra limitada para, de fato, induzir uma efetiva melhoria de desempenho em determinadas situações de departamentos regionais com custos hora-aula mais elevados.

306. Apenas a título de ilustração, a Tabela 35 apresenta um exemplo hipotético de critério de classificação associado a uma meta de melhoria de desempenho do sistema (adaptado a partir da sistemática

adotada no Plano Senac Brasil 2020-2023), com maior potencial de induzir melhorias efetivas nos departamentos regionais (especialmente naqueles que apresentam custos hora-aula mais elevados) e de contribuir para a diminuição da heterogeneidade de desempenho no sistema.

**Tabela 35 – Exemplo hipotético de critério de classificação associado a uma meta**

Classificação	Situação do Departamento Regional
Segurança	O custo hora-aula é inferior à (média nacional*) e não aumentou em relação ao ano anterior
Atenção	O custo hora-aula situa-se entre a (média nacional*) e a (média nacional* + P%) e não aumentou em relação ao ano anterior
Risco	O custo hora-aula é superior à (média nacional* + P%) ou aumentou em relação ao ano anterior

Meta	Meta nacional de redução gradativa do custo hora-aula a cada ano, atingindo R% de redução até 2027 (em relação a 2023)
------	--

Nota: \*Resultado consolidado nacional.

307. Diante do exposto, considerando as limitações observadas tanto na sistemática adotada na versão original do Plano Senac Brasil 2024-2027 quanto na sistemática proposta na nova ficha técnica do indicador de custo hora-aula, cabe propor recomendação ao Departamento Nacional do Senac com vistas à revisão dos critérios de segurança, atenção e risco estabelecidos no Plano Senac Brasil 2024-2027 para o indicador “custo hora-aula”, a fim de que passem a apontar claramente no sentido da melhoria de desempenho dos departamentos regionais (especialmente daqueles que apresentam custos hora-aula mais elevados), em consonância com o princípio da eficiência.

#### *Sistemática de monitoramento e avaliação adotada pelo Sistema Senac*

308. A esse respeito, um primeiro aspecto a ser destacado é que a sistemática de monitoramento e avaliação instituída no Plano Senac Brasil 2024-2027 (peça 24, p. 35) prevê ações de monitoramento com periodicidade semestral, mas não estabelece a emissão periódica de relatórios/pareceres de monitoramento, anteriormente contemplada no Plano Senac Brasil 2020-2023 (peça 24, p. 83).

309. Tal limitação afigura-se como significativa fragilidade da nova sistemática, na medida em que a emissão periódica de relatórios/pareceres de monitoramento contribuiria para conferir maior transparência e auditabilidade relativamente ao processo de monitoramento e avaliação, constituindo relevante subsídio não apenas para documentar adequadamente eventuais processos de tomada de decisão, mas também para favorecer a atuação dos controles interno, externo e social.

310. Em resposta a questionamento a esse respeito formulado pela equipe de fiscalização, o Departamento Nacional do Senac prestou os seguintes esclarecimentos (peça 24, p. 8, grifou-se):

(...)

O acompanhamento do Plano Senac Brasil é realizado por meio de uma solução sistêmica que foi disponibilizada pelo Departamento Nacional aos Departamentos Regionais e que centraliza todas as informações relacionadas aos Objetivos (O) e seus Resultados-Chave (KR), permitindo que os gestores acompanhem o progresso do plano. O painel contempla, ainda, os indicadores de desempenho que apoiam o corpo diretivo quanto à análise dos Resultados-Chave, bem como a resposta do Senac à sua proposta de entregas estabelecidas em sua cadeia de valor.

O sistema, que começou a ser desenvolvido ao final de 2023, oferece um painel dinâmico que apresenta as informações em tempo real e que permite a integração de dados de maneira inovadora, proporcionando uma análise contínua, em atendimento à Diretriz VII, que visa fortalecer a gestão sistêmica baseada em dados e resultados. Cumprе ressaltar que o sistema está sendo implantado em caráter incremental, e a emissão periódica de relatórios ou pareceres de monitoramento também é considerada uma ferramenta adicional prevista, que será disponibilizada a partir do próximo ano, para subsidiar os gestores quanto ao acompanhamento dos indicadores.

311. A resposta do Departamento Nacional do Senac corrobora que a sistemática atual de monitoramento e avaliação ainda não contempla a emissão periódica de relatórios/pareceres de monitoramento. Além disso, considera-se ser importante que o Plano Senac Brasil 2024-2027 contenha referência à emissão de tais documentos, anteriormente contemplada no Plano Senac Brasil 2020-2023. Diante do exposto, cabe propor recomendação ao Departamento Nacional do Senac com vistas à revisão da sistemática de monitoramento e avaliação instituída no Plano Senac Brasil 2024-2027, a fim de que passe a estabelecer a emissão periódica de relatórios/pareceres de monitoramento, em consonância com o princípio da eficiência.

312. Além das considerações anteriores, um outro aspecto a ser destacado é que a sistemática de monitoramento e avaliação instituída no Plano Senac Brasil 2024-2027 (peça 24, p. 35) prevê ações de monitoramento dos KPIs (*key performance indicators* – indicadores-chave de desempenho); todavia, na versão original do Plano Senac Brasil 2024-2027, não foram estabelecidos KPIs associados aos indicadores de custo hora-aula e de percentual de recursos destinados à atividade finalística (peça 24, p. 25).

313. Tal limitação afigura-se como significativa fragilidade da nova sistemática, na medida em que tais indicadores dizem respeito a dois dos mais relevantes aspectos de desempenho operacional dos departamentos regionais.

314. Em resposta a questionamento a esse respeito formulado pela equipe de fiscalização, o Departamento Nacional do Senac prestou os seguintes esclarecimentos (peça 24, p. 8, grifou-se):

(...)

Os indicadores monitorados pelo Tribunal de Contas da União têm caráter estratégico para a Instituição, motivo pelo qual se buscou, no momento de elaboração do Plano Senac Brasil 2024-2027, destacá-los para evidenciar sua importância. Contudo, após o primeiro semestre, foi consensuado entre os Departamentos Nacional e Regionais que a incorporação desses indicadores à Diretriz VI, referente ao tema de Consolidação dos mecanismos de conformidade, seria a forma mais adequada para dar visibilidade institucional a esses indicadores. Essa modificação pode ser verificada no documento Retificativo 2024 (anexo).

Acrescentamos que, para o Plano Senac Brasil 2025, além dos indicadores atuais, estão previstos, na Diretriz VI, Resultados-Chave para monitorar o alcance do nível de segurança na execução dos indicadores de custo hora-aula e dos recursos destinados à atividade finalística, para fortalecer e ampliar o controle desses indicadores de eficiência.

315. No “Plano Senac Brasil 2024 – Referencial Estratégico Retificativo” (peça 24, p. 50 – documento encaminhado pelo Departamento Nacional do Senac como anexo do EXP-1577/2024), constam KPIs para o “custo hora-aula presencial” (KPI 6.8.a), “custo hora-aula EAD” (KPI 6.8.b) e “percentual de recursos destinados à atividade finalística” (KPI 6.9), conforme o quadro reproduzido na Figura 9. Diante do exposto, observa-se que o Departamento Nacional do Senac já está adotando medidas com vistas ao saneamento dessa fragilidade da sistemática de monitoramento e avaliação instituída no Plano Senac Brasil 2024-2027.

#### **Figura 9 – Plano Senac Brasil 2024: Referencial Estratégico Retificativo (Diretriz VI)**

Diretriz VI - Consolidação dos mecanismos conformidade		
Objetivo 6: Fortalecer a cultura de conformidade e integridade no Senac		
Indicador	Alteração	Justificativa
KPI 6.2. Matrícula Total KPI 6.3. Carga Horária Total KPI 6.4. Aproveitamento Escolar KPI 6.5. Qual. Percebida Cursos KPI 6.6. Execução Financ. PSG KPI 6.7. Equilíbrio Financeiro KPI 6.8.a. Custo Hora-Aula Presencial KPI 6.8.b. Custo Hora-Aula EAD KPI 6.9. Recursos Destinados à Atividade Finalística	Incorporação dos indicadores estratégicos nacionais à Diretriz de Consolidação dos mecanismos de conformidade	Fortalecimento e ampliação do controle dos indicadores de eficiência monitorados pelos órgãos de auditoria.

Fonte: Departamento Nacional do Senai – EXP-1577/2024 (anexo).

## 7. ANÁLISE DOS COMENTÁRIOS DOS GESTORES

316. Uma versão preliminar deste relatório foi enviada para comentários dos gestores dos departamentos regionais do Senai nos estados do Amapá, do Mato Grosso, do Piauí e de Roraima e no Distrito Federal; dos departamentos regionais do Sesi no Estado do Rio de Janeiro e no Distrito Federal; dos departamentos regionais do Senac nos estados da Bahia, do Espírito Santo, da Paraíba, do Rio Grande do Norte e de Rondônia; e do Departamento Nacional do Senac, em cumprimento ao disposto nos parágrafos 144 a 148 das Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União e no art. 14, § 1º, da Resolução-TCU 315/2020 (peças 25 a 27).

317. As respostas encaminhadas pelos gestores (peças 46, 47, 48, 57, 60, 61-63, 64-67, 68, 69 e 77) foram analisadas e consideradas, em conjunto com as evidências coletadas na fase de execução, para a elaboração das conclusões da equipe de fiscalização e das propostas de encaminhamento definitivas.

318. As novas informações apresentadas constituem valiosa contribuição ao trabalho da equipe de fiscalização e foram utilizadas, em parte, para esclarecer assuntos tratados na versão preliminar deste documento, ensejando modificações pontuais na redação, principalmente em razão de algumas entidades terem alcançado expressiva melhoria de desempenho no exercício de 2024 (exercício subsequente ao examinado nestes autos) quanto aos indicadores para os quais tinha havido extrapolação do limite de tolerância no exercício de 2023, conforme exposto nas seções específicas em que são tratados os respectivos achados.

319. Nesse sentido, foram excluídas as propostas de recomendação ao Senai/AP, ao Senai/DF, ao Senai/MT e ao Senai/RR que constavam no item 327, alíneas “b” e “c”, do relatório preliminar, tendo em vista a significativa melhoria de desempenho desses departamentos regionais no exercício de 2024 quanto aos indicadores em tela, corroborada por dados publicados no Relatório de Gestão 2024 do Departamento Nacional do Senai (itens 76, 119, 125, 131 e 137 deste relatório). Também houve exclusão da proposta de recomendação ao Senac/ES que constava no item 327, alínea “e”, do relatório preliminar, tendo em vista o teor dos documentos e esclarecimentos adicionais apresentados por aquele departamento regional juntamente com os comentários do gestor (item 230 deste relatório).

320. No mais, foi mantido o teor das demais propostas de recomendação que constavam na versão preliminar deste relatório, cabendo assinalar que o Senai/PI, o Senac/BA e o Senac/PB não apresentaram manifestação e que os comentários relativos às demais entidades não apresentaram óbices efetivos à implementação das referidas propostas.

321. Vale registrar que os comentários relativos ao Sesi/RJ ressaltaram a qualidade do ensino ofertado por esse departamento regional e, assim como os comentários relativos ao Sesi/DF, mencionaram a expectativa

de que as iniciativas implementadas ensejariam diminuição dos custos hora-aluno em 2024. Entretanto, a partir dos dados do Relatório de Gestão 2024 do Departamento Nacional do Sesi, publicado no portal da transparência do Sistema Sesi em 31/3/2025, depreende-se que houve aumento dos custos hora-aluno do Sesi/RJ no exercício de 2024 e que, no caso do Sesi/DF, embora tenha havido diminuição desses custos, tal redução não foi suficientemente expressiva para tornar desnecessária a recomendação relativa à melhoria de desempenho operacional.

322. Além disso, conforme mencionado nos itens 289 a 291 deste relatório, o Departamento Nacional do Senac não publicou, no Portal da Transparência e Prestação de Contas do Senac, os resultados relativos ao exercício de 2024 para os departamentos regionais – nem o resultado nacional (resultado consolidado nacional do conjunto de departamentos regionais) – quanto aos indicadores de custo hora-aula e de percentual de recursos destinados à atividade finalística. Assim, em que pese os comentários relativos ao Senac/RN e ao Senac/RO fazerem referência aos resultados do exercício de 2024, tais resultados somente serão considerados por ocasião do ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua, após a devida validação e consolidação dos dados pelo Departamento Nacional do Senac.

323. Por fim, no tocante aos comentários relativos ao Departamento Nacional do Senac, cabe esclarecer que a atuação daquele Departamento Nacional (no papel de coordenação sistêmica) sobre os departamentos regionais possui natureza completamente diversa da atuação desta Corte de Contas (controle externo). Nesse sentido, é natural e esperado que a interação do Departamento Nacional com os departamentos regionais tenha natureza permanente e que o Departamento Nacional demande a adoção das medidas cabíveis tão logo sejam detectados sinais de que um determinado departamento regional passou a apresentar problemas de desempenho. Diferentemente, o presente acompanhamento possui periodicidade anual e busca atuar precipuamente sobre os departamentos regionais que tenham apresentado desempenho muito insatisfatório no exercício anterior. Assim, não faz sentido comparar o limiar de atuação do Departamento Nacional no âmbito do Plano Senac Brasil 2024-2027 com o limite de tolerância da Fiscalização Contínua, haja vista que aquele limiar necessariamente deve ser significativamente mais baixo, de modo a possibilitar a detecção dos departamentos regionais que começam a apresentar problemas de desempenho.

## 8. CONCLUSÃO

324. Este Acompanhamento teve como objetivo aplicar técnicas de análise de dados com vistas a avaliar as atividades desenvolvidas pelas entidades integrantes do denominado Sistema S.

325. Neste ciclo da Fiscalização Contínua (2023/2024), foram definidas variáveis de acompanhamento de desempenho operacional dos sistemas Sesi, Senai e Senac e seus respectivos limites de tolerância. As variáveis de acompanhamento adotadas foram:

- a) Custo hora-aluno FIC+TEC presencial (departamentos regionais do Senai);
- b) Custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD (departamentos regionais do Senai);
- c) Percentual de recursos destinados às atividades-fim (departamentos regionais do Senai);
- d) IDAP – Indicador de Desempenho da Avaliação Profissional (departamentos regionais do Senai);
- e) Custo hora-aluno do Ensino Fundamental (departamentos regionais do Sesi);
- f) Custo hora-aluno do Ensino Médio (departamentos regionais do Sesi);
- g) Percentual de recursos destinados às atividades-fim (departamentos regionais do Se-si);
- h) Custo hora-aula presencial (departamentos regionais do Senac); e
- i) Percentual de recursos destinados à atividade finalística (departamentos regionais do Senac).

326. No tocante às variáveis “custo hora-aluno FIC+TEC presencial” e “custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD”, foi proposto recomendar ao Senai/PI a adoção de providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido de reduzir esses custos hora-aluno, em consonância com o princípio da eficiência (itens 50 e 68 deste relatório).

327. Quanto à variável “percentual de recursos destinados às atividades-fim” (Senai), foi proposta recomendação de semelhante teor ao Senai/PI, no sentido de aumentar esse percentual (item 101 deste relatório).

328. No que se refere à variável “IDAP – Indicador de Desempenho da Avaliação Profissional”, não está sendo proposta recomendação neste momento, tendo em vista a expressiva melhoria registrada nos dados mais recentes de desempenho dos departamentos regionais que haviam apresentado os resultados mais baixos do exercício de 2023 (itens 119, 125, 131 e 137 deste relatório).

329. No tocante às variáveis “custo hora-aluno do Ensino Fundamental” e “custo hora-aluno do Ensino Médio”, foi proposto recomendar ao Sesi/DF e ao Sesi/RJ a adoção de providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação, especialmente no sentido de reduzir esses custos hora-aluno, em consonância com o princípio da eficiência (itens 163, 170, 181 e 188 deste relatório).

330. Cabe observar que, no presente ciclo (2023/2024), não foi constatada extrapolação do limite de tolerância adotado para a variável “percentual de recursos destinados às atividades-fim” (Sesi), pois todos os departamentos regionais do Sesi apresentaram, relativamente ao exercício de 2023, percentual superior a 80% (mínimo recomendado nos Referenciais da Gratuidade Sesi).

331. No que se refere à variável “custo hora-aula presencial”, foi proposto recomendar ao Senac/BA, ao Senac/PB e ao Senac/RN a adoção de providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido de reduzir esse custo hora-aula, em consonância com o princípio da eficiência (itens 223, 240 e 247 deste relatório).

332. Em relação à variável “percentual de recursos destinados à atividade finalística”, foi proposta recomendação ao Senac/RO com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido de aumentar esse percentual (item 280 deste relatório).

333. Ademais, cabe propor recomendação ao Departamento Nacional do Senac com vistas à revisão dos critérios de segurança, atenção e risco estabelecidos no Plano Senac Brasil 2024-2027 para o indicador “custo hora-aula”, a fim de que passem a apontar claramente no sentido da melhoria de desempenho dos departamentos regionais (especialmente daqueles que apresentam custos hora-aula mais elevados), em consonância com o princípio da eficiência (item 307 deste relatório).

334. Além disso, opina-se no sentido de recomendar ao Departamento Nacional do Senac que proceda à revisão da sistemática de monitoramento e avaliação instituída no Plano Senac Brasil 2024-2027, a fim de que passe a estabelecer a emissão periódica de relatórios/pareceres de monitoramento (item 311 deste relatório).

335. No que se refere ao monitoramento da recomendação contida no item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, considerando que tal recomendação foi proferida em 27/3/2024, entende-se ser necessário aguardar a divulgação do resultado do exercício de 2024 para se aferir, de modo adequado, o grau de melhoria – ou, se for o caso, a eventual piora – no desempenho operacional do Senac/PB e do Senac/RN após a recomendação. Por esse motivo, cabe registrar que o item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário necessitará ser monitorado no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua, no âmbito do qual serão analisados, inclusive, os resultados do custo médio hora-aluno do Senac/PB e do Senac/RN relativos ao exercício de 2024 (itens 241 e 248 deste relatório).

336. Por fim, quanto ao monitoramento das recomendações contidas nos itens 9.10.1, 9.10.2 e 9.10.3 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, propõe-se considerar em implementação tais recomendações, cabendo registrar, ainda, que esses itens do referido acórdão necessitarão continuar a ser monitorados no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua (itens 285 a 291 deste relatório).

## 9. PROPOSTA DE ENCAMINHAMENTO

337. Ante o exposto, submetem-se os autos à consideração superior, propondo:

a) recomendar ao Departamento Regional do Senai no Estado do Piauí, nos termos do art. 11 da Resolução TCU 315/2020, que adote providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido de reduzir o “custo hora-aluno FIC+TEC presencial” e o “custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD” e de aumentar o “percentual de recursos destinados às atividades-fim”, em consonância com o princípio da eficiência;

- b) recomendar aos departamentos regionais do Sesi no Estado do Rio de Janeiro e no Distrito Federal, nos termos do art. 11 da Resolução TCU 315/2020, que adotem providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação, especialmente no sentido de reduzir o “custo hora-aluno do Ensino Fundamental” e o “custo hora-aluno do Ensino Médio”, em consonância com o princípio da eficiência;
- c) recomendar aos departamentos regionais do Senac nos estados da Bahia, da Paraíba e do Rio Grande do Norte, nos termos do art. 11 da Resolução TCU 315/2020, que adotem providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido de reduzir o “custo hora-aula presencial”, em consonância com o princípio da eficiência;
- d) recomendar ao Departamento Regional do Senac no Estado de Rondônia, nos termos do art. 11 da Resolução TCU 315/2020, que adote providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido de aumentar o “percentual de recursos destinados à atividade finalística”, em consonância com o princípio da eficiência;
- e) recomendar ao Departamento Nacional do Senac, nos termos do art. 11 da Resolução TCU 315/2020, que, em consonância com o princípio da eficiência, adote providências com vistas à:
- e.1) revisão dos critérios de segurança, atenção e risco estabelecidos no Plano Senac Brasil 2024-2027 para o indicador “custo hora-aula”, a fim de que passem a apontar claramente no sentido da melhoria de desempenho dos departamentos regionais (especialmente daqueles que apresentam custos hora-aula mais elevados);
  - e.2) revisão da sistemática de monitoramento e avaliação instituída no Plano Senac Brasil 2024-2027, a fim de que passe a estabelecer a emissão periódica de relatórios/ pareceres de monitoramento;
- f) considerar em implementação as recomendações contidas nos itens 9.10.1, 9.10.2 e 9.10.3 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário;
- g) autorizar a continuidade do monitoramento das recomendações formuladas por meio do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua.

2. Esta proposta de encaminhamento contou com a anuência do corpo diretivo da AudSustentabilidade (peças 82 e 83).

É o Relatório.

## VOTO

Trata-se de Fiscalização Contínua, na modalidade de Acompanhamento, com o objetivo de avaliar os indicadores operacionais dos departamentos regionais do Sistema S (Senai, Sesi e Senac) no ciclo 2023/2024, em termos de eficiência operacional, qualidade da educação ofertada e percentual de recursos destinados às atividades-fim.

2. O Sistema S desempenha papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do país, especialmente por meio da oferta de educação profissional e tecnológica, além de serviços voltados à saúde, lazer e cultura. Sua atuação é essencial para atender às demandas da indústria e da sociedade, contribuindo para a formação de mão de obra qualificada e para a melhoria da competitividade nacional.

3. Nesse contexto, o acompanhamento contínuo de seus indicadores operacionais é indispensável para assegurar que os recursos públicos e parafiscais sejam aplicados de forma eficiente e alinhada aos objetivos institucionais.

4. Nos ciclos anteriores de fiscalização, o TCU já havia realizado auditorias operacionais no âmbito do Sistema S, como a auditoria de 2019 no Sistema Senai (TC 022.523/2019-7), que avaliou a eficiência operacional e a qualidade da educação ofertada. Na ocasião, foram identificadas fragilidades em indicadores como custo hora-aluno e percentual de recursos destinados às atividades-fim, além de oportunidades de melhoria na gestão dos departamentos regionais. Essas análises serviram de base para a formulação de recomendações e para o aprimoramento das metodologias de acompanhamento nos ciclos subsequentes.

5. No ciclo 2023/2024, a fiscalização concentrou-se em variáveis de acompanhamento previamente definidas, como custo hora-aluno, qualidade da educação profissional e percentual de recursos destinados às atividades-fim. Essas variáveis foram selecionadas com base em sua relevância para a eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas pelas entidades do Sistema S, bem como para a transparência e auditabilidade dos resultados alcançados.

6. Para orientar os trabalhos da equipe de auditoria, foram elaboradas as seguintes questões de auditoria:

6.1. Há departamentos regionais do Senai com desempenho operacional inferior aos limites de tolerância adotados para as variáveis de acompanhamento do ciclo 2023/2024 da Fiscalização Contínua do Sistema S?

6.2. Há departamentos regionais do Sesi com custos hora-aluno significativamente elevados no Ensino Fundamental e no Ensino Médio?

6.3. Há departamentos regionais do Senac com custos hora-aula elevados e/ou com baixo percentual de despesas na área finalística em relação à despesa total?

7. Feita essa breve introdução, passo a tecer breves considerações acerca dos achados de auditoria.

### II – Indicadores Operacionais do Senai

8. A auditoria identificou avanços e fragilidades nos indicadores operacionais do Senai. Entre os avanços, destaca-se a redução de 17,1% no custo hora-aluno FIC+TEC presencial e de 29,2% no custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD, além do aumento de 2,1% no percentual de recursos destinados às atividades-fim e de 6,9% no IDAP (Indicador de Desempenho da Avaliação Profissional). Esses resultados refletem esforços de alguns departamentos regionais para otimizar a eficiência operacional e melhorar a qualidade da educação ofertada.

9. Por outro lado, foram identificados departamentos regionais com desempenho inferior aos limites de tolerância estabelecidos.
10. Dois departamentos regionais (Piauí e São Paulo) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, **custos hora-aluno FIC+TEC presencial** mais de 25% superiores à média nacional.
11. O custo hora-aluno FIC+TEC presencial do Senai/PI no exercício de 2023 (R\$ 19,23) ainda foi muito elevado não apenas em relação à média nacional (R\$ 13,97), mas também em relação a diversos departamentos situados na Região Nordeste, a exemplo do Maranhão (R\$ 10,40) e do Rio Grande do Norte (R\$ 8,60).
12. Quanto à qualidade do ensino ofertado, cabe mencionar que, nas avaliações de desempenho de estudantes realizadas no âmbito do Sistema de Avaliação da Educação Profissional do Senai (SAEP), o Senai/SP tem se situado, de forma reiterada, no grupo de departamentos regionais com melhores desempenhos (IDAP mais elevado), alcançando IDAP igual a 8,3 no exercício de 2023.
13. Em relação aos **custos hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD**, dois departamentos regionais (Piauí e Roraima) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, valores superiores ao referencial nacional (acrescido da margem de variação) e a referenciais de diversos departamentos situados na Região Nordeste e na Região Norte.
14. Todavia, tendo em vista a melhoria de desempenho registrada nos dados mais recentes em relação ao Senai/RR, não está sendo proposta qualquer recomendação àquele departamento regional nesta oportunidade.
15. Faço menção, por oportuno, à iniciativa das Centrais de Tutoria e Monitoria (CTM) no âmbito do Sistema Senai. O modelo de operacionalização das CTMs é estruturado por meio de Termos de Ajuste Administrativo (TAA) firmados entre o departamento regional ofertante do curso e a CTM. Nesse arranjo, o departamento regional é responsável pelas matrículas, atividades presenciais e emissão de certificados, enquanto a CTM executa as atividades à distância.
16. O modelo de operacionalização das CTMs é estruturado por meio de Termos de Ajuste Administrativo (TAA) firmados entre o departamento regional ofertante do curso e a CTM. Nesse arranjo, o departamento regional é responsável pelas matrículas, atividades presenciais e emissão de certificados, enquanto a CTM executa as atividades à distância.
17. As CTMs foram implementadas inicialmente em sete unidades (PE, GO, SP, PR, SC, RS e CETIQT), cada uma especializada em áreas tecnológicas distintas, revelando-se uma sistemática eficiente, pois concentra atividades em unidades especializadas, otimizando recursos humanos e infraestrutura, além de reduzir custos operacionais. O modelo permite que as horas-aluno realizadas pelas CTMs sejam computadas nos indicadores dos departamentos regionais ofertantes, sem impactar diretamente os custos das CTMs nacionais.
18. Em relação ao **percentual de recursos destinados à atividade-fim**, dois departamentos regionais (Piauí e Amazonas) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo, pois apresentaram, no exercício de 2023, percentual inferior ao mínimo recomendado nos Referenciais da Gratuidade Senai, ou seja, menor do que 80%.
19. Enquanto o percentual de recursos destinados às atividades-fim do Senai/PI no exercício de 2023 foi de 75,5%, o mesmo indicador em relação ao Senai/AM foi de 79,2%. Considerando o fato de que este indicador para o Senai/AM vem aumentando desde 2021 e que o aumento entre 2019 e 2023 foi superior à média nacional, não é necessária a adoção de providências em relação ao departamento amazonense.

20. Acerca do **Indicador de Desempenho da Avaliação Profissional (IDAP)**, quatro departamentos regionais (Amapá, Distrito Federal, Mato Grosso e Roraima) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo de fiscalização, pois apresentaram, no exercício de 2023, valor inferior ao referencial nacional (subtraído da margem de variação) estabelecido no Programa de Eficiência da Gestão para esse ano, qual seja, 6,8.

21. Todavia, não está sendo proposta recomendação neste momento, tendo em vista a expressiva melhoria registrada nos dados mais recentes de desempenho dos departamentos regionais que haviam apresentado os resultados mais baixos do exercício de 2023.

### III – Indicadores Operacionais do Sesi

22. Foram adotados, como variáveis de acompanhamento, dois indicadores de **custo hora-aluno** e o **percentual de recursos destinados às atividades-fim**.

23. Sobre o custo hora-aluno, dois departamentos regionais (Distrito Federal e Rio de Janeiro) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo pois apresentaram, no exercício de 2023, custos hora-aluno do Ensino Fundamental e do Ensino Médio mais de 25% superiores à média nacional, ou seja, maiores do que R\$ 14,34 e R\$ 15,39, respectivamente.

24. Em relação ao **Ensino Fundamental**, o Sesi/DF e o Sesi/RJ apresentaram, respectivamente, **custo hora-aluno** de R\$ 15,52 e R\$ 16,59. Em relação ao **Ensino Médio**, os mesmos departamentos apresentaram, **custo hora-aluno** de R\$ 15,94 e R\$ 16,38.

25. Em relação ao elevado custo hora-aluno do Ensino Fundamental, o Departamento Nacional informou ter tomado algumas medidas, como (i) adequação da infraestrutura com a implantação da Escola Sesi de Referência; (ii) utilização do Portal Sesi Educação e de material didático elaborado e fornecido pelo Departamento Nacional; (iii) mapeamento de processos internos com foco na otimização da utilização da capacidade instalada, reduzindo ociosidades; e a (iv) melhoria dos processos de apuração e disponibilização de dados com implantação do *Data Warehouse* no regional e de painéis de *Business Intelligence*.

26. De todo modo, é pertinente a proposta de adoção de providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação, especialmente no sentido de reduzir esses custos hora-aluno, em consonância com o princípio da eficiência.

27. Em relação ao Sesi, não foi constatada, no presente ciclo (2023/2024), extrapolação do limite de tolerância adotado para a variável **percentual de recursos destinados às atividades-fim**, pois todos os departamentos regionais do Sesi apresentaram, relativamente ao exercício de 2023, percentual superior a 80% (mínimo recomendado nos Referenciais da Gratuidade Sesi).

### IV – Indicadores Operacionais do Senac

28. Neste ciclo 2023/2024 foi mantido o acompanhamento do indicador **percentual de recursos destinados à atividade finalística** e incluído o exame do indicador **custo hora-aula presencial**, em substituição ao indicador custo hora-aula anteriormente adotado. O novo indicador é apurado a partir dos parâmetros de cálculo do “custo da hora-aula (ensino presencial e EAD)” relativos apenas aos cursos da modalidade de ensino presencial.

29. Analisado em bloco, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, piora de desempenho em relação aos resultados anteriormente apurados para esse indicador com relação ao exercício de 2022. O resultado consolidado nacional (média nacional) do indicador **custo hora-aula presencial**, que era de R\$ 18,60 no exercício de 2022, passou a ser de R\$ 21,59 no exercício de 2023, o que representa um aumento de 10,9% desse indicador, representando uma piora de desempenho.

30. Quatro departamentos regionais (BA, ES, PB e RN) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo, pois apresentaram, no exercício de 2023, **custo hora-aula presencial** mais de 25% acima da média nacional, ou seja, maior do que R\$ 26,99.

31. O custo hora-aula presencial do Senac/BA foi o que apresentou o aumento mais expressivo entre 2022 e 2023, de 56,9%, seguido do Senac/PB (21,8%) e do Senac/ES (20,4%). O Senac/PB foi o único em que foi registrado um recuo de -17,6%, o que é positivo, embora também tenha extrapolado, para o mesmo indicador, o limite de tolerância nacional, como os três departamentos anteriormente citados (BA, ES e RN).

32. Em relação ao Senac/ES, foram apresentados demonstrativos que corroboram o expressivo valor das despesas correntes do Hotel Senac Ilha do Boi, uma empresa pedagógica voltada a proporcionar experiências práticas e reais para os alunos da unidade. O exame aprofundado desse modelo de operação refoge ao escopo deste acompanhamento, razão pela qual foram acatadas as justificativas apresentadas, não havendo motivos para expedir recomendação específica ao Senac/ES.

33. Acerca do Senac/PB e Senac/BA, entendo que as justificativas apresentadas não justificam os desvios em relação ao indicador em questão. Sobre o Senac/RN, ainda que reconheça ter havido uma evolução em razão da diminuição do custo hora-aula presencial observada entre 2022 e 2023 e a expectativa de redução desse custo no decorrer do exercício corrente (2024), o resultado apurado para o exercício de 2023 (R\$ 31,87) ainda foi muito elevado em relação à média nacional (R\$ 21,59). Portanto, são pertinentes as recomendações propostas em relação a esses departamentos.

34. Quando analisado o **percentual de recursos destinados à atividade finalística**, o conjunto de departamentos regionais apresentou, no exercício de 2023, discreta tendência de melhoria, passando de 82,9%, no exercício de 2022, para 84,4% em 2023.

35. Analisados individualmente, os resultados dos departamentos regionais indicam relevante heterogeneidade: onze departamentos apresentaram melhoria superior a 2%, oito departamentos apresentaram desempenho relativamente estável (variação compreendida entre 2% e - 2%) e oito departamentos apresentaram piora superior a 2%.

36. Nesse contexto, três departamentos regionais (MT, RJ e RO) extrapolaram o limite de tolerância adotado no presente ciclo da Fiscalização Contínua, pois apresentaram, no exercício de 2023, percentual inferior ao mínimo estabelecido no Plano Senac Brasil 2020-2023, ou seja, menor do que 75%.

37. Em relação aos departamentos dos estados do MT e RJ, as justificativas apresentadas podem ser consideradas razoáveis, e, considerando o fato de que o percentual registrado se encontra próximo ao limite mínimo de 75% estabelecido para o indicador, entende-se desnecessário, neste momento, encaminhar proposta para adoção de providências, situação que será acompanhada e reavaliada por ocasião do próximo ciclo da Fiscalização Contínua.

38. Em relação ao departamento do estado de RO, mesmo reconhecendo a evolução quanto ao aumento do percentual de recursos destinados à atividade finalística observado entre 2022 e 2023 e a expectativa de elevação desse percentual no decorrer do exercício corrente (2024), tem-se que o resultado apurado para o exercício de 2023 (68,3%) ainda estava distante do percentual mínimo de 75% estabelecido no Plano Senac Brasil 2020-2023, razão por que acompanho a proposta recomendação ao Senac/RO com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente quanto a esse indicador.

39. Ademais, foram restaram evidenciadas fragilidades em parâmetros estabelecidos no Plano Senac Brasil 2024-2027, em relação a: (i) critérios de segurança, atenção e risco que não apontam claramente no sentido da melhoria de desempenho dos departamentos regionais; (ii) sistemática de monitoramento e avaliação sem previsão de emissão periódica de relatórios/pareceres de monitoramento; e (iii) ausência de KPIs (*key performance indicators* – indicadores-chave de

desempenho) associados a indicadores de custo hora-aula e de percentual de recursos destinados à atividade finalística.

40. Dessa forma, são pertinentes as recomendações ao Departamento Nacional do Senac com vistas à revisão dos critérios de segurança, atenção e risco estabelecidos no Plano Senac Brasil 2024-2027 para o indicador “custo hora-aula”, bem como da sistemática de monitoramento e avaliação instituída no mesmo plano, a fim de que passe a estabelecer a emissão periódica de relatórios/pareceres de monitoramento.

#### **V – Monitoramento do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário**

41. Em vista das apurações realizadas no ciclo anterior (2022/2023), foram proferidas recomendações ao Departamento Nacional do Senac, voltadas ao aprimoramento da sistemática de apuração, divulgação e acompanhamento dos indicadores de desempenho operacional dos departamentos regionais (item 9.10 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário), bem como outras destinadas ao Senac/PB e ao Senac/RN, voltadas à melhoria do desempenho operacional desses departamentos regionais, especialmente no sentido de se reduzir o indicador de custo hora-aula então adotado (item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário).

42. No que se refere ao monitoramento da recomendação contida no item 9.9 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, considerando que tal recomendação foi proferida em 27/3/2024, entende-se ser necessário aguardar a divulgação do resultado do exercício de 2024 para se aferir, de modo adequado, o grau de melhoria – ou, se for o caso, a eventual piora – no desempenho operacional do Senac/PB e do Senac/RN após a recomendação. Por esse motivo, cabe registrar que o referido item será monitorado no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua, durante o qual serão analisados, inclusive, os resultados do custo médio hora-aluno do Senac/PB e do Senac/RN relativos ao exercício de 2024.

43. Por fim, quanto ao monitoramento das recomendações contidas nos itens 9.10.1, 9.10.2 e 9.10.3 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário, propõe-se considerar em implementação tais recomendações, cabendo registrar, ainda, que esses itens do referido acórdão necessitarão continuar a ser monitorados no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua.

44. A continuada realização desta ação fiscalizatória e as propostas da equipe de auditoria, as quais endosso, em sua totalidade, permitirão que informações de gestão das entidades do Sistema S sejam aprimoradas, contribuindo para maior eficiência operacional, redução de custos e melhoria na qualidade da educação por elas ofertada. Além disso, espera-se que as recomendações formuladas promovam maior alinhamento com os princípios da administração pública, como eficiência, transparência e publicidade.

Ante o exposto, VOTO no sentido de que o Tribunal adote a deliberação que ora submeto à apreciação deste Colegiado.

TCU, Sala das Sessões, em 23 de julho de 2025.

AROLDO CEDRAZ  
Relator

## ACÓRDÃO Nº 1613/2025 – TCU – Plenário

1. Processo nº TC 006.601/2024-3.
2. Grupo I – Classe de Assunto: V – Relatório de Acompanhamento.
3. Interessados/Responsáveis: não há.
4. Órgãos/Entidades: Administração Regional do Senac no Distrito Federal; Administração Regional do Senac no Estado da Bahia; Administração Regional do Senac no Estado da Paraíba; Administração Regional do Senac no Estado de Alagoas; Administração Regional do Senac no Estado de Minas Gerais; Administração Regional do Senac no Estado de Pernambuco; Administração Regional do Senac no Estado de Rondônia; Administração Regional do Senac no Estado de Roraima; Administração Regional do Senac no Estado de Santa Catarina; Administração Regional do Senac no Estado de São Paulo; Administração Regional do Senac no Estado de Sergipe; Administração Regional do Senac no Estado do Acre; Administração Regional do Senac no Estado do Amapá; Administração Regional do Senac no Estado do Amazonas; Administração Regional do Senac no Estado do Ceará; Administração Regional do Senac no Estado do Espírito Santo; Administração Regional do Senac no Estado do Goiás; Administração Regional do Senac no Estado do Maranhão; Administração Regional do Senac no Estado do Mato Grosso; Administração Regional do Senac no Estado do Mato Grosso do Sul; Administração Regional do Senac no Estado do Pará; Administração Regional do Senac no Estado do Paraná; Administração Regional do Senac no Estado do Piauí; Administração Regional do Senac no Estado do Rio de Janeiro; Administração Regional do Senac no Estado do Rio Grande do Norte; Administração Regional do Senac no Estado do Rio Grande do Sul; Administração Regional do Senac no Estado do Tocantins; Departamento Regional do Senai No Distrito Federal; Departamento Regional do Senai no Estado da Bahia; Departamento Regional do Senai no Estado da Paraíba; Departamento Regional do Senai no Estado de Minas Gerais; Departamento Regional do Senai no Estado de Pernambuco; Departamento Regional do Senai no Estado de Rondônia; Departamento Regional do Senai no Estado de Roraima; Departamento Regional do Senai no Estado de Santa Catarina; Departamento Regional do Senai no Estado de São Paulo; Departamento Regional do Senai no Estado de Sergipe; Departamento Regional do Senai no Estado de Tocantins; Departamento Regional do Senai no Estado do Acre; Departamento Regional do Senai no Estado do Alagoas; Departamento Regional do Senai no Estado do Amapá; Departamento Regional do Senai no Estado do Amazonas; Departamento Regional do Senai no Estado do Ceará; Departamento Regional do Senai no Estado do Espírito Santo; Departamento Regional do Senai no Estado do Goiás; Departamento Regional do Senai no Estado do Maranhão; Departamento Regional do Senai no Estado do Mato Grosso; Departamento Regional do Senai no Estado do Mato Grosso do Sul; Departamento Regional do Senai no Estado do Pará; Departamento Regional do Senai no Estado do Paraná; Departamento Regional do Senai no Estado do Piauí; Departamento Regional do Senai no Estado do Rio de Janeiro; Departamento Regional do Senai no Estado do Rio Grande do Norte; Departamento Regional do Senai no Estado do Rio Grande do Sul; Departamento Regional do Sesi no Estado de Roraima; Departamento Regional do Sesi no Estado do Acre; Departamento Regional do Sesi No Distrito Federal; Departamento Regional do Sesi no Estado da Bahia; Departamento Regional do Sesi no Estado da Paraíba; Departamento Regional do Sesi no Estado de Alagoas; Departamento Regional do Sesi no Estado de Mato Grosso; Departamento Regional do Sesi no Estado de Minas Gerais; Departamento Regional do Sesi no Estado de Pernambuco; Departamento Regional do Sesi no Estado de Rondônia; Departamento Regional do Sesi no Estado de Santa Catarina; Departamento Regional do Sesi no Estado de São Paulo; Departamento Regional do Sesi no Estado de Sergipe; Departamento Regional do Sesi no Estado de Tocantins; Departamento Regional do Sesi no Estado do Amapá; Departamento Regional do Sesi no Estado do Amazonas; Departamento Regional do Sesi no Estado do Ceará; Departamento Regional do Sesi no Estado do Espírito Santo; Departamento Regional do Sesi no Estado do Goiás; Departamento Regional do Sesi no Estado do Maranhão; Departamento Regional

do Sesi no Estado do Mato Grosso do Sul; Departamento Regional do Sesi no Estado do Pará; Departamento Regional do Sesi no Estado do Paraná; Departamento Regional do Sesi no Estado do Piauí; Departamento Regional do Sesi no Estado do Rio de Janeiro; Departamento Regional do Sesi no Estado do Rio Grande do Norte; Departamento Regional do Sesi no Estado do Rio Grande do Sul; Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Departamento Nacional; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Departamento Nacional; Serviço Social da Indústria - Departamento Nacional.

5. Relator: Ministro Aroldo Cedraz.

6. Representante do Ministério Público: não atuou.

7. Unidade Técnica: Unidade de Auditoria Especializada em Agricultura, Meio ambiente e Desenvolvimento Sustentável (AudSustentabilidade).

8. Representação legal: Bruno Souza Barros (170593/OAB-RJ), representando Departamento Regional do Sesi no Estado do Rio de Janeiro.

9. Acórdão:

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de Acompanhamento, com o objetivo de avaliar os indicadores operacionais dos departamentos regionais do Sistema S (Senai, Sesi e Senac) no ciclo 2023/2024, em termos de eficiência operacional, qualidade da educação ofertada e percentual de recursos destinados às atividades-fim.

ACORDAM os ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão do Plenário, diante das razões expostas pelo relator, em:

9.1. recomendar ao Departamento Regional do Senai no Estado do Piauí, nos termos do art. 11 da Resolução TCU 315/2020, que adote providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido de reduzir o “custo hora-aluno FIC+TEC presencial” e o “custo hora-aluno FIC+TEC semipresencial e EAD” e de aumentar o “percentual de recursos destinados às atividades-fim”, em consonância com o princípio da eficiência;

9.2. recomendar aos departamentos regionais do Sesi no estado do Rio de Janeiro e no Distrito Federal, nos termos do art. 11 da Resolução TCU 315/2020, que adotem providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação, especialmente no sentido de reduzir o “custo hora-aluno do Ensino Fundamental” e o “custo hora-aluno do Ensino Médio”, em consonância com o princípio da eficiência;

9.3. recomendar aos departamentos regionais do Senac nos estados da Bahia, da Paraíba e do Rio Grande do Norte, nos termos do art. 11 da Resolução TCU 315/2020, que adotem providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido de reduzir o “custo hora-aula presencial”, em consonância com o princípio da eficiência;

9.4. recomendar ao Departamento Regional do Senac no Estado de Rondônia, nos termos do art. 11 da Resolução TCU 315/2020, que adote providências com vistas à melhoria do desempenho operacional na área de educação profissional, especialmente no sentido de aumentar o “percentual de recursos destinados à atividade finalística”, em consonância com o princípio da eficiência;

9.5. recomendar ao Departamento Nacional do Senac, nos termos do art. 11 da Resolução TCU 315/2020, que, em consonância com o princípio da eficiência, adote providências com vistas à:

9.5.1. revisão dos critérios de segurança, atenção e risco estabelecidos no Plano Senac Brasil 2024-2027 para o indicador “custo hora-aula”, a fim de que passem a apontar claramente no sentido da melhoria de desempenho dos departamentos regionais, especialmente daqueles que apresentam custos hora-aula mais elevados;

9.5.2. revisão da sistemática de monitoramento e avaliação instituída no Plano Senac Brasil 2024-2027, a fim de que passe a estabelecer a emissão periódica de relatórios e pareceres de monitoramento;

9.6. considerar em implementação as recomendações contidas nos itens 9.10.1, 9.10.2 e 9.10.3 do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário;

9.7. autorizar a continuidade do monitoramento das recomendações formuladas por meio do Acórdão 532/2024-TCU-Plenário no ciclo 2024/2025 da Fiscalização Contínua.

10. Ata nº 28/2025 – Plenário.

11. Data da Sessão: 23/7/2025 – Ordinária.

12. Código eletrônico para localização na página do TCU na Internet: AC-1613-28/25-P.

13. Especificação do quórum:

13.1. Ministros presentes: Jorge Oliveira (na Presidência), Benjamin Zymler, Aroldo Cedraz (Relator), Bruno Dantas e Antonio Anastasia.

13.2. Ministros-Substitutos convocados: Augusto Sherman Cavalcanti, Marcos Bemquerer Costa e Weder de Oliveira.

(Assinado Eletronicamente)

**JORGE OLIVEIRA**

Vice-Presidente, no exercício da Presidência

(Assinado Eletronicamente)

**AROLDO CEDRAZ**

Relator

Fui presente:

(Assinado Eletronicamente)

**CRISTINA MACHADO DA COSTA E SILVA**

Procuradora-Geral

