

**Gestão Estratégica
Orientada para Resultados**

**Projetos Finalísticos de
Atendimento Individual**

Manual de Elaboração e Gestão

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Conselho Deliberativo Nacional

Adelmir Santana
Presidente

Diretoria Executiva

Paulo Tarciso Okamoto
Diretor-Presidente

Luiz Carlos Barboza
Diretor Técnico

Carlos Alberto dos Santos
Diretor de Administração e Finanças

Unidade de Gestão Estratégica

Pio Cortizo Vidal Filho
Gerente

Equipe Técnica

Francisco José da N. Cesarino
(Coordenador da Rede de Apoio)
Emanuel Malta Falcão Caloête
Mário Lúcio De Ávila
Murilo de Aquino Terra

Organização

Renata Malheiros Henriques - Sebrae
Joserval Gouveia - Macroplan

Consultoria Macroplan

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEPN Quadra 515 – Bloco C – Loja 32
70770-900 – Brasília – DF
+ 55 (61) 3348 7100
Central de Relacionamento Sebrae – 0800 570 0800
www.sebrae.com.br

Janeiro/2009 – Versão 2

Sumário

Apresentação	4
Introdução.....	8
O Manual	20
Parte I Conceito e Elementos do Projeto de Atendimento Individual	22
Capítulo 1 Conceito de Projeto Finalístico de Atendimento Individual.....	22
Capítulo 2 Elementos do Projeto Finalístico de Atendimento Individual	22
Parte II Estruturação e Contratualização.....	46
Capítulo 3 Processo de Estruturação e Contratualização de Projetos Finalísticos de Atendimento Individual	46
Parte III Gerenciamento.....	56
Capítulo 4 Finalidades do Gerenciamento	56
Capítulo 5 As Dimensões do Gerenciamento de Projeto.....	58
Capítulo 6 Organização para o Gerenciamento.....	65
Parte IV Monitoramento	70
Capítulo 7 Finalidades e Escopo do Monitoramento.....	70
Parte V Avaliação e Revisão do Projeto	78
Capítulo 8 Finalidade, Escopo e Periodicidade da Avaliação do Projeto Finalístico de Atendimento Individual	78
Capítulo 9 Mensurações de Resultados	80
Capítulo 10 Processo de Avaliação do Projeto Finalístico de Atendimento Individual	83

Capítulo 11	Revisão do Projeto Finalístico de Atendimento Individual	85
Parte VI	Encerramento do Projeto	86
Capítulo 12	Processo de Encerramento do projeto	86
Anexos.....		88
Anexo A – Plano de Comunicação do Projeto.....		90
Anexo B – Métricas.....		92
Anexo C – Matriz de Correlação entre Ações e Resultados		96
Anexo D – Roteiro para a Análise de Consistência de Projetos.....		98
Anexo E – Acordo de Resultados.....		102
Anexo F - Habilidades Requeridas e Papéis do Gestor de Projetos		106
Anexo G – Reuniões de Monitoramento - Registro das Medidas de Gestão		108
Anexo H – Documento de Encerramento do Projeto.....		110
Anexo I – Atribuições Do Coordenador Nacional De Carteira De Projetos Finalísticos		110
Índice Remissivo.....		111

Apresentação

O Sistema Sebrae assumiu, em 2003, a decisão pioneira de implantar, em escala nacional, a gestão orientada para resultados. A iniciativa teve como objetivo aperfeiçoar as práticas gerenciais da organização, para ampliar a sua capacidade de promover a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas.

Assim como nas empresas e organizações privadas, a gestão no âmbito do setor público, ou das entidades de interesse público, vem evoluindo para se adequar a mudanças na postura da sociedade e dos órgãos de controle. Essas mudanças têm impulsionado a reforma do Estado, a reforma administrativa, a promoção da qualidade do serviço público e, mais recentemente, a modernização da gestão.

A gestão orientada para resultados surge como resposta à cobrança cada vez maior da sociedade por resultados concretos da aplicação de recursos públicos, imprimindo às iniciativas um enfoque fortemente gerencial, direcionado para produzir transformações relevantes e de interesse do público-alvo do Sebrae.

Tendência Mundial

A gestão orientada para resultados é uma tendência mundial. A partir dos anos 80 organizações de diversos países começaram a aplicar as práticas da Gestão para Resultado, dentre eles o Reino Unido, a Austrália, os Estados Unidos e a França. Atualmente, cerca de 2/3 dos países da OCDE¹ adotam a visão de administração pública orientada para resultados.

A legitimidade e a sobrevivência das instituições de interesse público dependerão, cada vez mais, da sua capacidade de produzir e comunicar resultados relevantes para os públicos-alvo que constituem a sua razão de existir.

¹ OCDE - A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico foi criada no processo de reconstrução européia que se seguiu à 2ª Guerra Mundial. Criada em 1960, conta hoje com 30 países membros. Tem por missão reforçar a economia dos países membros, melhorar a sua eficácia, promover a economia de mercado, desenvolver um sistema de trocas livres e contribuir para o desenvolvimento e industrialização dos países.

A prática da Gestão para Resultado surge nas organizações na década de 80. Thomas J. Peters e Robert Waterman, em *In Search of Excellence* (1982), e W. Edwards Deming, em *Out of the Crisis* (1982), popularizaram as técnicas de avaliação de desempenho no setor privado. David Osborne e Ted Gaebler, em *Reinventing Government* (1992), disseminaram experiências inovadoras no campo da gestão pública com ênfase na busca de resultados.

Em 1993, as organizações públicas dos EUA, com base no *Government Performance and Result Act*, passaram a empregar um sistema de avaliação de desempenho focado em Gestão Estratégica de Resultados. No Brasil, a partir de 1996, o governo federal dá início à aplicação dos fundamentos da Gestão para Resultados na implantação de grandes projetos prioritários.

A implantação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados - GEOR no Sebrae representou um desafio significativo, considerando-se a enorme diversidade de ambientes e clientelas atendidas pelo Sistema Sebrae. Implantar a GEOR significou construir e aperfeiçoar permanentemente uma metodologia própria que gerasse resultados para um universo extremamente diverso e heterogêneo de empresas e empreendedores.

A seguir estão relacionadas algumas vantagens que esse novo modelo de gestão vem trazendo para o Sebrae:

No nível estratégico:

- Maior clareza, transparência e visibilidade da sua atuação.
- Maior capacidade de produzir e demonstrar resultados para a sociedade, público-alvo, parceiros, governo e órgãos de controle externo.
- Disponibilidade de mecanismos eficientes de transformação da estratégia institucional em resultados concretos.
- Maior integração entre planejamento, alocação de recursos, execução, monitoramento e avaliação.

Os avanços alcançados com a melhoria nas práticas de gestão visam alavancar a capacidade da organização de produzir e medir resultados relevantes para o seu público-alvo.

No nível tático:

- Direcionamento para resultados do esforço das diversas áreas da organização, mediante ações integradas.
- Maior capacidade de supervisão e controle, por meio da mensuração dos resultados e do monitoramento das ações e dos custos, explicitação dos compromissos e das responsabilidades.
- Convergência das parcerias internas e externas para uma agenda concreta na busca de resultados e na execução das ações pactuadas.

No nível operacional:

- Maior capacidade de resposta da instituição, na medida em que propicia ganhos expressivos de foco nas demandas e melhoria nos índices de implementação.
- Melhoria da interlocução das equipes com os demais níveis da organização.
- Valorização e empoderamento dos gestores de projeto e demais profissionais envolvidos.
- Maior capacidade de formulação de projetos que respondem às demandas do público-alvo.

Na abordagem adotada para a implantação da Geor no Sebrae, deu-se ênfase à identificação e difusão de boas práticas e competências internas que gerassem uma mudança de enfoque e de comportamento gerencial. A mudança desejada é profunda e os esforços para a modificação de métodos, processos e atitudes continuam sendo realizados.

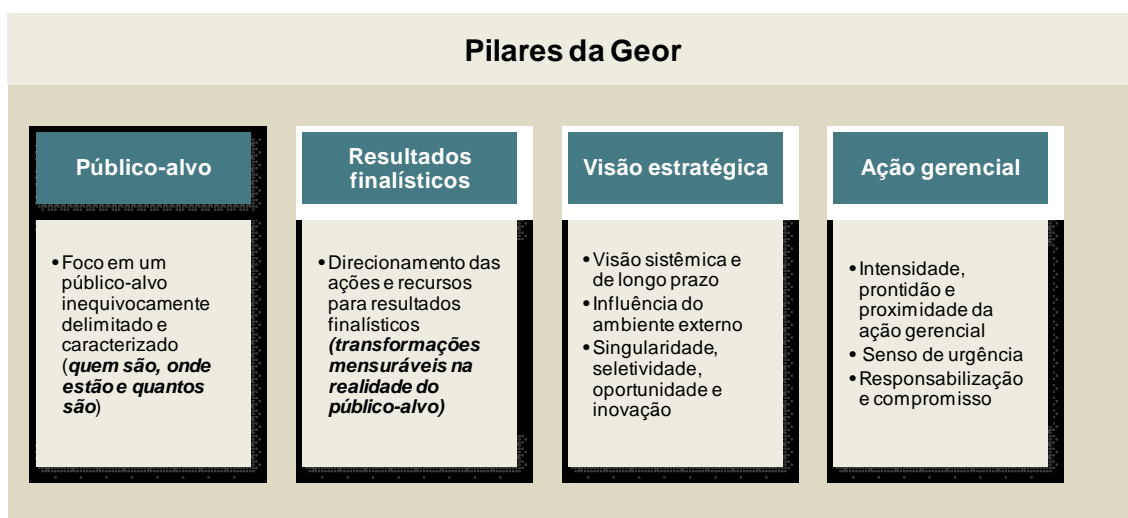
Introdução

1. Fundamentos da Gestão Estratégica Orientada para Resultados

A **Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR** tem como principal instrumento o *projeto orientado para resultados* e está apoiada em *quatro atributos essenciais* que devem ser incorporados às práticas de planejamento e gestão da instituição, desde o nível local até o nacional:

- Foco em um público-alvo definido.
- Orientação das ações e recursos para resultados finalísticos.
- Adensamento da visão estratégica.
- Intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial.

Uma descrição de cada uma dessas características é apresentada a seguir.



Foco em um público-alvo definido

A primeira característica fundamental de um projeto é a clara identificação do seu público-alvo, *inequivocamente delimitado e caracterizado*, de modo a permitir uma visão precisa de suas necessidades e desafios. A identificação do público-alvo é importante para definir e dar foco às ações que devem compor o projeto.

Tornar os integrantes do público-alvo parceiros atuantes na busca de resultados é fator crítico de sucesso neste modelo de gestão

Orientação de ações e recursos para resultados

A segunda característica fundamental de um projeto orientado para resultados é a escolha, de comum acordo com o público-alvo e parceiros, de um **número pequeno** de resultados finalísticos, representados por indicadores mensuráveis de mudanças concretas na realidade dos beneficiários, sob a ótica das suas principais demandas e necessidades. As ações e os recursos alocados ao projeto devem invariavelmente convergir para o alcance desses resultados, nos prazos estabelecidos de comum acordo.

Os produtos e serviços gerados por projetos internos devem também estar orientados para criar um ambiente favorável às micro e pequenas empresas e ampliar a capacidade da organização de gerar resultados finalísticos de interesse do público-alvo.

Adensamento da visão estratégica

Adensar a visão estratégica significa introduzir e cultivar os seguintes atributos na prática da gestão de cada projeto:

- a. **Visão sistêmica e de longo prazo:** implica trabalhar o projeto como uma totalidade organizada, composta de iniciativas múltiplas que devem ser articuladas e alinhadas para produzir os resultados finalísticos desejados.
- b. **Consideração do ambiente externo:** significa mapear e levar em conta os fatores e os atores externos ao projeto que o influenciarão ou serão por eles influenciados. Especial atenção deverá ser dada à atração e à manutenção de parceiros que possam contribuir com recursos e competências para o alcance dos resultados.

- c. **Atenção à singularidade e à complexidade das situações concretas:** as realidades dos projetos são muito diversificadas e singulares para admitir padronizações e simplificações *a priori*.
- d. **Seletividade:** a gestão estratégica orientada para resultados não dá igual importância a todas as ações, iniciativas e recursos possíveis. Concentra atenção nas ações e recursos críticos para o alcance dos resultados almejados. A agenda estratégica (foco estratégico), deste modo, é densa e reduzida por princípio e necessidade e deve ir sendo ajustada ao longo do tempo em função da própria execução do projeto e da evolução do ambiente externo.
- e. **Tempo hábil:** é a capacidade de tomar decisões e executá-las considerando as oportunidades e os momentos propícios para alavancar o projeto e otimizar seus resultados. O *senso de oportunidade* é uma habilidade gerencial que deve ser estimulada e cultivada. Um recurso estratégico valioso e indispensável na busca de resultados.
- f. **Inovação:** é essencial por em prática o princípio de que as melhores estratégias são aquelas que abrem espaço para inovações e soluções criativas em produtos, serviços ou processos. A busca, o registro e a disseminação de inovações visando resultados devem fazer parte da rotina gerencial da organização.

Intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial

O gerenciamento dos projetos deve ser intensivo, incorporar um forte senso de urgência, ter caráter empreendedor e estar próximo aos acontecimentos e aos atores mais relevantes para o alcance dos resultados almejados.

Em termos práticos, este modelo de gestão está apoiado em dois requisitos: *responsabilização e compromisso*.

A **responsabilização** consiste na alocação das atribuições, dos desafios e dos poderes cabíveis a pessoas físicas e não a cargos genéricos ou a órgãos. Mais ainda, significa reforçar a **liderança dos Gestores de Projeto**, que devem estar próximos do público-alvo, e, portanto, com uma percepção mais precisa e completa dos seus problemas e das oportunidades, com o suporte de executivos dos níveis estadual e nacional.

O **compromisso** implica na negociação e definição de responsabilidades claras e bem especificadas na execução de ações e alocação de recursos para o alcance dos resultados pactuados. O processo de negociação é tão ou mais importante que o “contrato” propriamente dito. É nele que se fortalece – pela prática – o conjunto de valores da gestão estratégica orientada para resultados.

2. Características gerais de um projeto

O projeto é um empreendimento único, singular, com início e fim determinados, que utiliza recursos e competências e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos pré-definidos.

Os principais atributos que caracterizam um projeto são:

- **Projeto é uma iniciativa limitada no tempo**

Todo projeto tem uma data de início e uma data de término definidas. Projetos não são esforços contínuos. Eles devem durar o tempo necessário e suficiente para gerar os resultados. Assim, podem ser de curta duração ou levar alguns anos. Em todos os casos, no entanto, o tempo de duração do projeto é finito.

A utilização coordenada de recursos humanos, financeiros, técnicos e materiais, dentro de um período limitado de tempo, para alcançar objetivos tangíveis e únicos caracteriza um projeto

- **Projeto produz resultados exclusivos**

Todo projeto produz uma entrega claramente definida e exclusiva, podendo representar uma transformação alcançada (exemplo: aumento de produção) ou um produto (exemplo: estrada construída). Em geral, os projetos são realizados para gerar resultados duradouros. Por exemplo, um projeto para construção de uma casa produzirá resultado que deverá durar anos, apesar de o projeto em si ter curta duração, que se encerra na entrega da casa.

- **Projeto é um empreendimento único**

Todo projeto tem características e escopo próprios, objetivo bem definido e produz entregas específicas e únicas. Por exemplo, muitas casas podem ser construídas, porém a execução de cada projeto é única.

- **Projeto mobiliza recursos**

Todo projeto envolve e mobiliza um conjunto determinado de recursos humanos, financeiros, técnicos e materiais, que devem ser otimizados para permitir a execução das ações definidas em seu escopo e atingir, no prazo estipulado, os objetivos estabelecidos.

Tão importante quanto ter clara a definição de um projeto, é saber o que não é um projeto. Processos repetitivos ou de ciclo contínuo, que têm o objetivo de organizar e manter a execução de procedimentos usuais e rotineiros da organização, não caracterizam um projeto.

Os projetos e as atividades (operações) diferem principalmente no fato que as atividades são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos.

3. O projeto orientado para resultados: definição e tipologias

A gestão por projetos é uma das formas mais rápidas e eficazes de operacionalização da ação orientada para resultados. O projeto orientado para resultados tem características específicas que o diferenciam, quais sejam:

- **visa transformar intenções em resultados concretos** para o público-alvo, que representem transformações desejadas e mensuráveis no seu negócio ou atividade empresarial.
- **materializa uma iniciativa singular com foco estratégico bem definido e resultados mensuráveis** – no projeto orientado para resultados os principais desafios estratégicos do público-alvo são escolhidos, assegurando o foco e seletividade no escopo de ações a serem executadas. Esses desafios devem estar diretamente relacionados com os resultados a serem alcançados com a execução do projeto, que devem ser mensuráveis, factíveis e acordados com o público-alvo e parceiros.

- **mobiliza e articula recursos próprios e de parceiros** – o projeto orientado para resultados não se limita aos recursos próprios da organização, mas busca alavancar recursos financeiros e econômicos, e somar competências e conhecimentos essenciais para a execução do projeto e o alcance dos resultados.
- **é intensivo em gestão** - a obtenção de resultados concretos exige um esforço diário e sistemático de gestão, motivação de pessoas, construção de compromissos, mobilização dos meios e recursos, execução de atividades, verificação de prazos e custos, comunicação com o público-alvo e parceiros, superação de restrições e dificuldades, administração de conflitos, enfim, um amplo e contínuo trabalho gerencial.

Tipos de Projetos Orientados para Resultados

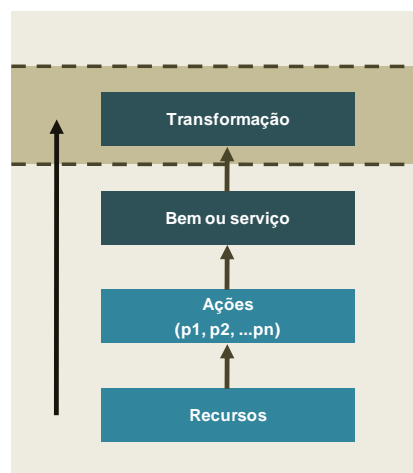
No Sebrae, os projetos orientados para resultados organizam-se em dois tipos básicos, descritos a seguir:

1. **Os Projetos Finalísticos**, executados diretamente junto a um determinado público-alvo (MPE e empreendedores), pelo Sistema Sebrae e/ou parceiros, visando o alcance de resultados finalísticos. Esses projetos destinam-se a produzir transformações relevantes de interesse do público-alvo, como por exemplo: aumento de vendas, aumento de produção, ampliação de postos de trabalho, aumento de produtividade, entre outros. Estão nesta categoria:
 - a. **Os Projetos Finalísticos de Atendimento Coletivo**, que atendem ao público-alvo organizado sob o padrão coletivo, que se caracteriza pela integração, em diferentes estágios, de um número de MPE e instituições interdependentes e complementares, articuladas em um modelo de governança
 - b. **Os Projetos Finalísticos de Atendimento Individual**, que atendem público-alvo organizado sob o padrão individual, caracterizando a abordagem de um conjunto de MPE, **com atendimento induzido e sistematizado**. Como exemplos, o atendimento de balcão, atendimento via Internet, os cursos, palestras e seminários ofertados ao público em geral, a orientação técnica prestada por meio de televisão, rádio, revistas, Internet, entre outros.

2. **Os Projetos Internos**, que não atuam diretamente sobre o público-alvo da organização, e compreendem:
- Os projetos de **Articulação Institucional**, executados diretamente junto a parceiros institucionais visando potencializar a atuação do Sebrae e/ou melhorar o ambiente para as MPE.
 - Os projetos de **Conhecimento e Tecnologia**, que são aqueles relacionados ao desenvolvimento e à disseminação de novos produtos e metodologias, em apoio à atuação finalística.
 - Os projetos de **Gestão Interna**, relacionados a alguma função corporativa (planejamento, recursos humanos, administração, finanças, marketing, comunicação, tecnologia da informação, gestão orçamentária, auditoria ou assessoria jurídica) e destinados a ampliar e/ou aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais.

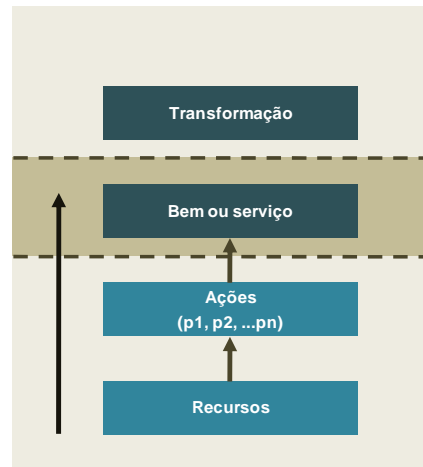
Nos projetos finalísticos:

- O resultado acontece no público-alvo e representa uma transformação concreta em sua realidade.
- O escopo do projeto é mais amplo para compreender o conjunto de ações necessárias à obtenção da transformação desejada.
- A cadeia de recursos/ações/resultados conduz à transformação de interesse do público-alvo.



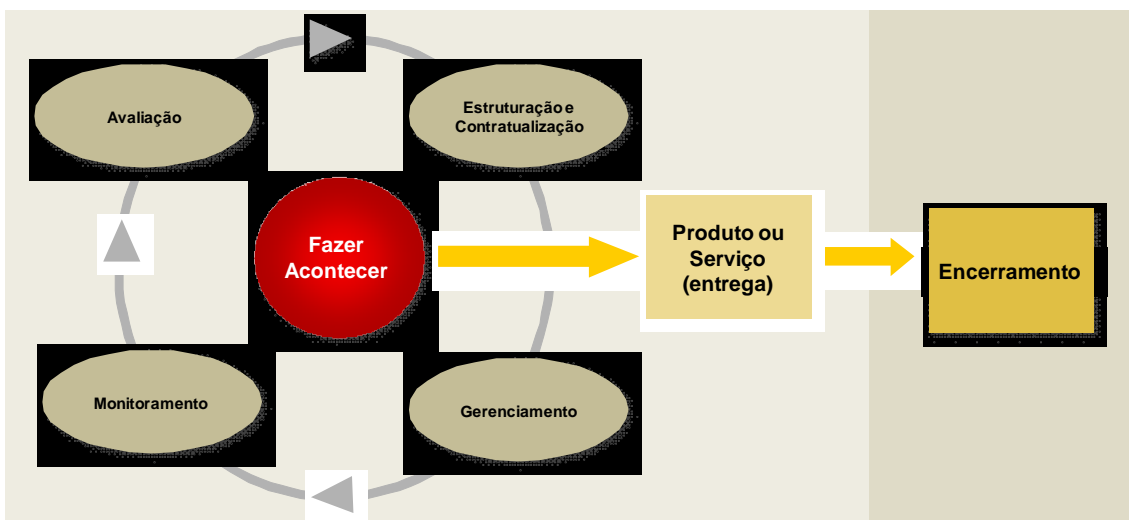
Nos projetos internos:

- O resultado é um bem ou serviço de interesse do usuário desse bem ou serviço.
- O escopo do projeto é restrito ao conjunto de ações necessárias para assegurar a entrega do bem ou serviço.
- A cadeia de recursos/ ações/ resultado conduz à entrega de um bem ou serviço de interesse do usuário.



4. Ciclo de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados

O ciclo completo de um projeto inclui quatro etapas: **estruturação e contratualização, gerenciamento, monitoramento e avaliação**. Todas visam um norte único, que se traduz nos resultados finalísticos esperados, conforme demonstrado na figura.



4.1. Estruturação e Contratualização

A etapa de **estruturação e contratualização** tem por escopo o planejamento e a organização do projeto como uma iniciativa singular, em conjunto com as áreas internas do Sebrae que devam aportar conhecimento e recursos financeiros, humanos ou materiais ou tenham influência decisiva na implementação do projeto. Eventuais parceiros, quando existirem, devem ser incluídos no processo. A pactuação de compromissos com a realização das ações e o alcance dos resultados, entre as áreas do Sebrae envolvidas e eventuais parceiros, constitui a essência desta etapa. Seus principais métodos e procedimentos estão descritos na **Parte II** deste Manual.

4.2 Gerenciamento

A etapa de **gerenciamento** visa transformar as intenções e ações planejadas e pactuadas em resultados reais. A execução (fazer acontecer) é a essência do escopo desta etapa. Seus atributos, práticas e procedimentos estão descritos na **Parte III** deste Manual.

4.3 Monitoramento

O **monitoramento** compreende a coleta e a interpretação sistemática de informações sobre a execução do projeto e o progresso de sua implementação; a comparação do realizado com o planejando; a identificação e/ou antecipação de desvios ou restrições relevantes e a efetivação de medidas corretivas ou preventivas, quando necessárias. A essência do escopo desta etapa é a geração de informações capazes de provocar decisões necessárias para atender aos objetivos do projeto. Seus atributos, práticas e procedimentos estão descritos na **Parte IV** deste Manual.

4.4 Avaliação

Finalmente, a **avaliação** consiste em verificar se o projeto – seu escopo, recursos alocados e mecanismos de gestão –, diante da experiência colhida durante a execução e das alterações ocorridas em seu ambiente interno e externo, permanece consistente com o alcance de seu objetivo geral e dos resultados

finalísticos. Indica as medidas que deverão ser adotadas para revisar e adequar o projeto às suas finalidades, caso necessário. A efetividade do projeto é o foco essencial da avaliação e das conseqüentes revisões do projeto, propiciando a aprendizagem sistemática da organização. Os principais métodos e procedimentos estão descritos na **Parte V** deste Manual.

5. O Gestor do Projeto

O Gestor do Projeto é o personagem central do modelo de gestão estratégica orientada para resultados. Tem sob sua responsabilidade fazer acontecer os resultados, integrar equipes e parceiros e assegurar a dinâmica necessária para que as ações sejam executadas no prazo, aos custos e com a qualidade esperada, de modo a que os objetivos do projeto sejam atingidos.

O Gestor do projeto atua junto ao público-alvo e parceiros do projeto em um contexto de grande complexidade, no qual deve contar com a colaboração da linha gerencial do projeto (coordenador regional, coordenador estadual e coordenador de carteira de projetos do Sebrae/NA).

A atuação dos gestores de projeto e coordenadores deve integrar-se aos modelos de organização de cada unidade do Sebrae, assegurando o cumprimento das normas, procedimentos e processos de tomada de decisão no âmbito de cada projeto. Por outro lado, o sucesso do projeto depende da cooperação, orientação e apoio da organização funcional para que o Gestor do projeto possa exercer as atividades de gerenciamento previstas neste **Manual**.

5.1 Atribuições Gerais do Gestor de Projeto

As atribuições de um gestor podem variar substancialmente, dependendo da fase em que se encontra o projeto, da complexidade do arranjo institucional que lhe dá suporte, de sua natureza, porte e distribuição geográfica, das fontes de financiamento, do modelo de organização da unidade do Sebrae responsável. De todo modo, os fundamentos da atuação de um gestor do projeto orientado para resultados podem ser resumidos em linhas gerais nas seguintes atribuições:

- Atuar, de forma empreendedora, para que os resultados aconteçam.
- Assegurar que as ações propostas estejam em perfeita sintonia com as exigências do demandante e as necessidades do usuário final do projeto.

- Articular-se com todos os agentes envolvidos dentro e fora do Sebrae, associando recursos e integrando competências.
- Desenvolver plano de trabalho para a implementação e gestão do projeto.
- Apoiar e orientar os coordenadores de ações, visando o cumprimento de metas, a eliminação de restrições e a verificação da qualidade dos produtos das ações realizadas.
- Avaliar riscos, identificar restrições à implementação do projeto e buscar soluções (agir preventivamente).
- Monitorar as ações do projeto.
- Elaborar a avaliação do projeto.
- Assegurar a atualização e disseminação das informações relevantes sobre o projeto.

Para apoiar a atuação do gestor, três instrumentos de trabalho importantes devem ser utilizados:

- Elaboração e operação de uma agenda de trabalho que indique e priorize as suas tarefas e as decisões a serem tomadas e implementadas.
- Construção e operação de uma rede de relações pela qual obtenha informações e faça fluir decisões.
- Acompanhamento dos cronogramas físico e financeiro do projeto.

As habilidades requeridas do Gestor de Projetos e os papéis que deve representar estão descritos no **Anexo F**.

O que o Gestor não pode deixar de fazer	
Articular e mobilizar	Público-alvo, parceiros, partes interessadas, pessoas e unidades do Sebrae, para viabilizar a implantação do projeto.
Comunicar	A situação e as perspectivas de desenvolvimento do projeto, restrições, avanços e conquistas.
Monitorar	Ações, marcos críticos, evolução dos resultados, fluxo de recursos.
Avaliar	A capacidade de o projeto produzir os resultados desejados e a necessidade de aperfeiçoamentos.
Atualizar	O Sigeor (Sistema Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados), a sua agenda de trabalho, a situação do projeto e os cronogramas físico e financeiro do projeto.

O Manual

Este Manual consolida conceitos, procedimentos e práticas de Elaboração e Gestão de Projetos Finalísticos de Atendimento Individual.

Os conteúdos estão estruturados em sete Partes:

- Parte I – Conceito e Elementos do Projeto Finalístico de Atendimento Individual
- Parte II – Estruturação e Contratualização
- Parte III- Gerenciamento
- Parte IV - Monitoramento
- Parte V - Avaliação e Revisão
- Parte VI - Encerramento do Projeto

É importante ter em mente que este Manual é um instrumento para orientar os gestores envolvidos na busca de resultados, que devem levar em conta necessariamente a singularidade de cada projeto. Assim, o Manual deve ser um instrumento dinâmico que incorpore novos procedimentos e métodos na medida em que a prática da busca por resultados assim o indicar.

Capítulo 1 Conceito de Projeto Finalístico de Atendimento Individual

Os **projetos finalísticos de atendimento individual**, objeto deste Manual, atuam, principalmente, no estímulo ao empreendedorismo, na formação e no desenvolvimento de empresas.

Como Atendimento Individual conceitua-se toda e qualquer relação do Sebrae com seu público-alvo enquanto empresa ou empreendedor isolado, de forma presencial ou à distância, diretamente ou por meio de parceiros, visando a criação, a sustentação de um negócio e/ou a ampliação da sua competitividade.

Um projeto de atendimento individual caracteriza-se por um conjunto de soluções levadas ao público-alvo, que guardem entre si uma correlação e uma seqüência lógica e coerente, refletindo **um processo de orientação continuada, com um fluxo crescente de interação e agregação de valor**. O relacionamento com o cliente deve estar orientado para transformações na sua realidade, visando o alcance dos resultados definidos no projeto.

Capítulo 2 Elementos do Projeto Finalístico de Atendimento Individual

Um projeto finalístico de atendimento individual, completamente estruturado e contratualizado, contém um conjunto de elementos que propiciam:

- A clara definição dos objetivos, dos efeitos esperados e dos meios para alcançá-los.
- As informações necessárias ao gerenciamento, monitoramento e avaliação do projeto.

São elementos do Projeto Finalístico de Atendimento Individual:

1. Público-Alvo
2. Foco Estratégico
3. Objetivo-Geral
4. Resultados Finalísticos e Intermediários
5. Premissas para o Dimensionamento de Resultados
6. Contextualização
7. Ações
 - 7.1 Marcos Críticos
 - 7.2 Recursos
8. Cronograma Físico e Financeiro
9. Estratégia de Implementação
10. Horizonte de Planejamento
11. Custo Total e Participação de Parceiros e Público-Alvo

Os elementos do projeto estão detalhadamente conceituados e exemplificados a seguir.

2.1 Público-alvo

Público-alvo é o conjunto de empreendimentos formais e informais e/ou de empreendedores que se pretende beneficiar intencional, direta e legitimamente com as ações definidas e executadas pelo projeto. São os empreendimentos e/ou empreendedores nos quais devem ocorrer as transformações desejadas e em relação ao qual serão mensurados os resultados.

Na definição do público-alvo, deve-se responder em termos concretos às seguintes questões:

- A quem a execução do projeto deverá beneficiar (quais os empreendimentos, formais e informais e/ou empreendedores, instituições ou segmentos que serão atingidos diretamente pelos resultados do projeto)?
- Que abrangência deve ter o público-alvo para assegurar que a cadeia de ações e resultados se estabeleça?
- Onde está localizado?

Considera-se público-alvo do **projeto finalístico de atendimento individual** as empresas e empreendedores que buscam individualmente o apoio do Sebrae e parceiros para enfrentar os seus desafios de competitividade e sustentabilidade. É importante destacar que no padrão de organização “individual” é baixo o nível de articulação e interação do público-alvo e praticamente não existem iniciativas de cooperação entre os seus integrantes que possam resultar em ampliação significativa da sua competitividade e sustentabilidade.

O projeto pode abranger todo o público-alvo sob organização individual em determinado território (bairro, município, região, estado, área de atuação de escritório regional), ou parte desse público em função da conveniência gerencial ou de parcerias construídas para apoiar determinados segmentos.

2.1.1 Segmentação do Público-Alvo

A segmentação do público-alvo dentro de cada projeto é de fundamental importância para orientar estratégias de aproximação, mobilização e atendimento. Para isso, devem ser levadas em conta as definições estabelecidas no documento **Modelo de Atendimento Sebrae**, conforme segue:

- **Empresários potenciais:** pessoa que tem alguma perspectiva, ainda que remota, de iniciar uma atividade no campo empresarial.
- **Candidato a empresário:** pessoa que expressa sua intenção de abrir uma empresa e está se preparando objetivamente para fazê-lo.
- **Empresas de 0 a 2 anos:** período inicial da vida da empresa, caracterizado pela pouca experiência do empresário, inserção da empresa no mercado e alto risco de mortalidade.

- **Empresas de mais de 2 anos:** neste estágio, a empresa já passou pela fase mais difícil de sua vida e o empresário já possui uma razoável experiência. Com mais de 2 anos, a empresa inicia uma fase de aperfeiçoamento de seus instrumentos de gestão e busca de consolidação no mercado.

A segmentação do público-alvo é obtida por meio do registro sistemático no **Sistema de Atendimento** das informações de cada cliente e de todos os passos do seu relacionamento com o Sebrae. Essa ferramenta gerencial permitirá monitorar esse relacionamento e acompanhar a evolução do cliente, isoladamente ou de forma agregada, ao longo da execução do projeto, ou mesmo em sucessivos projetos de cujo público-alvo venha a fazer parte.

A segmentação passa a ser uma ferramenta gerencial de uso continuado. O gestor avalia periodicamente as estratégias e ações do projeto considerando as demandas e necessidades de cada segmento.

Para efeito de formulação da estratégia de atendimento, a segmentação do público pode levar em conta, além do tempo de vida da empresa, outras variáveis, tais como:

- tipo, intensidade e continuidade do atendimento
- escolaridade do empreendedor
- faixa de faturamento
- setor de atividade
- necessidades, demandas ou potencialidades específicas identificadas em entrevista ou apontadas pelo público-alvo.
- sub-região do projeto

É importante ressaltar que a diferenciação (segmentação) dos clientes que utilizam eventual ou esporadicamente serviços do Sebrae e seus parceiros, dentro do padrão de comportamento chamado individual espontâneo, daqueles que optam por um atendimento continuado ou mais intenso é feita no âmbito do projeto e ao longo da sua execução. Estratégias específicas e resultados diferenciados podem ser adotados para cada segmento dentro de um mesmo

projeto. Para que isso seja possível, o cliente deve ser monitorado nas diversas fases da sua história empresarial e relacionamento com o Sebrae.

Na definição do público-alvo, devem ser evitadas generalizações que não correspondam efetivamente ao grupo de empresas ou pessoas alcançadas pelos resultados do projeto. Recomenda-se não explicitar a quantificação do público-alvo na definição, tendo em conta a possibilidade de flutuação do número de participantes do projeto, em função de desistências ou novas adesões. É importante, todavia, que a definição permita a identificação clara do grupo de empresas ou pessoas em relação às quais os resultados serão buscados e medidos.

Qualquer segmento para o qual não se definam resultados a serem alcançados situa-se fora do público-alvo, mesmo que seja atingido pelo efeito de “transbordamento” das ações.

2.1.2 Base Territorial

Os projetos de Atendimento Individual devem ter base territorial bem definida, de modo a conferir identidade ao público-alvo, permitindo:

- A compreensão adequada dos desafios a serem vencidos e das oportunidades a serem aproveitadas.
- O contato próximo do gestor com os seus integrantes e com o ambiente em que se desenvolvem os seus negócios.
- O monitoramento mais personalizado e preciso da evolução das ações e de seu impacto sobre o público-alvo.
- Assegurar maior confiabilidade à medição de resultados e à avaliação do projeto.

Exemplos de definição do público-alvo em projetos de atendimento individual

Público-alvo
Candidatos a empresário e empresas de micro e pequeno portes, com tempo de atuação no mercado de 0 a 2 anos, localizados na Região Metropolitana de Recife.
Empresários potenciais, candidatos a empresários, empresas de 0 a 2 anos e empresas com mais de dois anos, localizadas na Região Administrativa de Taguatinga.
Micro e pequenas empresas de Comércio e Serviços, com mais de 2 anos, do município de Campo Belo.

2.1.3 Cadastro do público-alvo

O cadastro do público-alvo no Sistema de Atendimento é de fundamental importância para as etapas de monitoramento, gerenciamento, mensuração e avaliação. Deve ser abrangente, cobrindo a totalidade do público alvo atendido, e refletir com fidelidade a sua situação, além de conter os elementos indispensáveis para a identificação e localização dos empresários ou empreendedores.

A elaboração, manutenção e atualização do cadastro são de responsabilidade exclusiva do gestor do projeto. A elaboração do cadastro deve ser iniciada imediatamente após a estruturação do projeto para disponibilizar os elementos necessários aos processos de gerenciamento, monitoramento, mensuração e avaliação.

2.2 Foco estratégico

Foco estratégico é o conjunto das principais linhas de ação escolhidas para viabilizar o objetivo geral do projeto. São as opções de atuação do Sebrae e parceiros para abordar as principais demandas, potencialidades, desafios e pontos de estrangulamento da realidade que se pretende transformar. Refletem os principais desafios do projeto.

A definição do foco estratégico decorre da análise dos principais desafios, oportunidades e ameaças a serem superados ou aproveitados para que a transformação desejada aconteça. A partir dessa análise, definem-se a agenda prioritária do projeto, suas prioridades estratégicas, ou seja, as linhas de ação

necessárias e somente as necessárias para que o objetivo geral seja alcançado. Essas linhas de ação constituem o foco estratégico do projeto e uma primeira aproximação do seu escopo.

Cada linha de ação do foco estratégico deve ser descrita de forma a permitir a compreensão do desafio a ser enfrentado, especificando-se a modificação desejada (aprimoramento, melhoria, desenvolvimento, manutenção, qualificação, fortalecimento, conquista, implantação, etc.) acrescida de expressão que identifique a área ou segmento em que essa mudança deve ocorrer.

Exemplo de definição do Foco Estratégico

Foco Estratégico
Disseminação da cultura empreendedora
Disseminação de instrumentos e metodologias voltadas para o desenvolvimento de Planos de negócios e sua implantação
Melhoria da gestão empresarial
Desenvolvimento e inovação tecnológica
Criação e sustentação de negócios
Acesso ao crédito

2.3 *Objetivo geral*

O objetivo geral é a síntese da transformação desejada no público-alvo. É a motivação geral e a síntese dos efeitos que se deseja produzir no público-alvo, no horizonte de tempo do projeto.

Constitui-se no cerne de onde se quer chegar, alvo principal de todos os resultados finalísticos do projeto. Deve ser desafiador e possuir uma ligação direta com as necessidades do público-alvo. Por isso, sua formulação está associada à definição do público-alvo e à transformação desejada na sua realidade, traduzida pelos resultados finalísticos do projeto.

Objetivos muito genéricos não conseguem indicar o direcionamento adequado do projeto. As perguntas a serem respondidas com esta formulação são:

- a. O que se quer agregar com este projeto ao público-alvo e ao ambiente e território em que atua?
- b. Quais as mudanças a serem alcançadas na situação do público-alvo ao final do projeto?
- c. Como, em síntese, se pretende alcanças essas mudanças?

Exemplo de Definição de Objetivo Geral

Objetivo Geral
Ampliar a competitividade das micro e pequenas empresas de Campo Belo, elevando a eficiência na gestão dos negócios e aumentando suas vendas.
Promover o desenvolvimento de competências empresariais, que possibilitem a tomada de decisão, com maior chance de sucesso, para abertura e desenvolvimento de uma empresa.
Estimular a criação e a sustentação dos pequenos negócios por meio do desenvolvimento de um conjunto de ações continuadas em gestão e capacitação empresarial.

2.4 Resultados finalísticos e Intermediários

Os **resultados finalísticos** são os efeitos que devem ser produzidos no público-alvo ou junto a ele com a execução do projeto dentro do seu horizonte do tempo. Os resultados finalísticos, em síntese:

- Refletem o objetivo geral do projeto e representam o seu desdobramento em metas mensuráveis.
- Dimensionam as transformações desejadas na realidade do público-alvo.
- São efeitos do **conjunto de ações e de fatores externos não-controláveis** (por exemplo: entrada de novos concorrentes e novas

tecnologias no mercado, elevação do poder aquisitivo dos mercados-alvo, taxas de câmbio, etc.) sobre o público-alvo.

Os **resultados intermediários** representam transformações que contribuem para o alcance dos resultados finalísticos. Não se trata do alcance parcial do resultado, mas de resultados que representam uma aproximação do resultado finalístico. Por exemplo, o aumento da produtividade, a redução de custos, o aumento da base de clientes podem se caracterizar como resultados intermediários do aumento da receita, ou das vendas, que seriam os resultados finalísticos efetivamente desejados.

Cada resultado finalístico ou intermediário deve ser quantificado por meio de um indicador que permita mensurar tanto a situação atual como a situação a que se quer chegar com a execução do projeto. A cada resultado finalístico ou intermediário deve corresponder um e somente um indicador.

Os **resultados finalísticos e intermediários** determinam, à luz do foco estratégico, o conjunto de ações que devem ser executadas. Devem ser estabelecidos em conjunto com as áreas do Sebrae envolvidas com o projeto. A implantação do projeto impulsiona uma cadeia de ações e resultados em direção ao público-alvo.

Cadeia de Recursos, Ações e Resultados

Os **resultados finalísticos e intermediários dos projetos de atendimento individual** devem ser descritos em uma frase auto-explicativa que se inicie por um verbo no infinitivo (indicando a realização ou transformação que se quer alcançar), seguido do segmento do público-alvo a que se refere o resultado, do indicador e da meta a ser alcançada e o respectivo horizonte de tempo. Cada resultado finalístico ou intermediário deve ser quantificado por meio de um indicador que mensure tanto a situação atual como aonde se quer chegar num dado horizonte de tempo. A cada resultado finalístico ou intermediário deve corresponder um e somente um indicador.

Os resultados, portanto, devem ser definidos para cada segmento específico do público-alvo, especificando-se: a transformação desejada, o indicador, o segmento do público-alvo a que se refere, a meta e o prazo.

As definições dos resultados finalísticos e intermediários nos projetos de atendimento individual devem levar em conta a similaridade de propósito desses projetos, voltados, no conjunto, para a *criação e sustentação de negócios e ampliação da sua competitividade*, conforme o próprio conceito de atendimento individual expressa.

Também é preciso considerar outros aspectos relevantes, tais como: a) a possibilidade de comparação de desempenho entre projetos; b) a emulação entre os gestores; c) a simplificação de procedimentos e redução dos custos de mensuração.

Os projetos finalísticos de atendimento individual deverão obrigatoriamente possuir, no mínimo, três resultados, quais sejam:

- Dois padronizados:
 - a. Grau de satisfação dos clientes com relação os produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae.
 - b. Grau de utilização dos produtos e serviços oferecidos pelo Sebrae.
- Mais um resultado específico, que reflita a estratégia do projeto.

A definição de cada um desses resultados como finalístico ou intermediário será feita de acordo com a estratégia do projeto.

É facultada a utilização de outros resultados, desde que sejam observados os critérios de viabilidade, economicidade, relevância e utilidade gerencial.

Com relação aos resultados obrigatórios, cabe observar o seguinte:

- **Satisfação do cliente com os produtos e serviços ofertados pelo Sebrae:** mede a percepção do cliente quanto ao seu relacionamento com o Sebrae, se os cursos foram satisfatórios, se os produtos foram aplicados de acordo com a expectativa do cliente, se houve repercussão positiva sobre o empreendimento a partir da interação com o Sebrae.
- **Grau de aplicação dos produtos e serviços ofertados pelo Sebrae:** visa apurar se os clientes aplicaram o conteúdo recebido. A busca de resultados é um processo de aprendizagem e melhorias contínuas. Deste modo, deve-se admitir claramente que nos ciclos iniciais dos projetos será inevitável trabalhar com margens de erro que só serão corrigidas e diminuídas ao

longo do tempo, fruto do monitoramento, mensurações e das avaliações do projeto, das suas revisões sucessivas e do aprendizado acumulado.

O processo de aprendizagem durante a execução traz grande melhora na percepção e compreensão do projeto e de seus pontos críticos, conduzindo a avanços qualitativos nas ações preventivas ou corretivas, na própria postura dos atores envolvidos e em sua capacidade de elaborar respostas mais precisas às demandas existentes.

Exemplo de Resultados

1 - Obter grau de aplicação dos produtos e serviços do projeto por no mínimo 60% das pessoas atendidas, até dezembro de 2010

2 - Obter grau de satisfação "muito satisfeito" ou "satisfeito" com os produtos e serviços do projeto de no mínimo 80%, até dezembro de 2010

3 - Elevar em 30% o número de empresas e empreendedores atendidos pelo projeto, até dezembro de 2010

2.4.1 Definição do processo de mensuração de resultados

A validação resultados e seus indicadores, metas e métodos de cálculo e definição do processo de mensuração devem ser realizados, em conjunto, pela linha gerencial, pela rede de apoio a projetos e pela equipe de pesquisas, antes da contratualização dos projetos.

A validação compreende a mensurabilidade dos resultados, a adequação dos prazos e custos da mensuração à dinâmica de implantação e à dimensão financeira do projeto, assim como a periodicidade e metodologia das pesquisas a serem realizadas.

A discussão do processo de mensuração pode gerar informações que justifiquem o ajuste dos resultados definidos anteriormente, após negociação com parceiros e representantes do público-alvo.

2.5 *Premissas para dimensionamento dos resultados*

As premissas são pressupostos adotados sobre o comportamento futuro de variáveis ou condicionantes externos, para efeito do dimensionamento (quantificação) dos resultados desejados. Constituem um instrumento importante para o monitoramento e gerenciamento dos riscos e oportunidades decorrentes de flutuações no comportamento dessas variáveis.

Quando se dimensiona um resultado – aumento das vendas em 20%, por exemplo – estão sendo tomadas como premissas, ainda que implicitamente, expectativas de desempenho de alguns condicionantes externos ao projeto (fluxo de turistas, custo de insumos, entre outros), que podem não se realizar.

Se essas expectativas (premissas) não se confirmarem, os resultados poderão ser afetados, negativa ou positivamente, exigindo a adoção de medidas para corrigir os rumos do projeto.

A definição das premissas é, portanto, parte essencial da análise e do gerenciamento de riscos do projeto. Trata-se de um exercício de reflexão sobre aspectos do ambiente macro ou micro que possam influenciar o alcance das metas estabelecidas para cada resultado. Devem ser considerados os fatores econômicos, sociais, políticos, institucionais ou ambientais não controláveis que possam afetar o mercado, a produção, a produtividade, a logística, o meio-ambiente, etc.

As premissas podem contemplar:

- Fatores ou variáveis-macros: dizem respeito ao ambiente externo geral, isto é, fatores macroeconômicos, sociais, políticos, institucionais ou ambientais que podem impactar o projeto.
- Fatores ou variáveis-micros: dizem respeito a fatores do ambiente específico em que o projeto está inserido.

A identificação de condicionantes externos e a definição das premissas a eles associadas devem ser analisadas e discutidas com parceiros, demandante e partes interessadas, visando definir se os riscos assumidos quanto à possibilidade real de as premissas se confirmarem podem ser aceitos. Na hipótese de não aceitação dos riscos o projeto deve ser revisado ou descontinuado.

Deve ser evitada a indicação de premissas de ordem muito geral, como por exemplo, o crescimento econômico do país, se estas não se constituírem em fator relevante para o desempenho do projeto.

É papel do Gestor do projeto monitorar a evolução desses fatores e diligenciar para que medidas corretivas sejam adotadas para manter o projeto em rota adequada à obtenção dos resultados.

Exemplo de Premissas (Condicionantes Externas)

Premissas
Regulamentação e implementação da Lei Geral das micro e pequenas empresas nos municípios atendidos pelo projeto
Estabilidade da política econômica com crescimento sustentável da economia em torno de 3% a 5% ao ano
Manutenção ou diminuição das atuais alíquotas tributárias estadual (ICMS) e municipais (ISS)
Manutenção ou ampliação do poder aquisitivo da comunidade no território do projeto
Disponibilidade de linhas de crédito em condições pelo menos iguais às atuais
Ferramenta de conhecimento e fidelização de clientes implementada (Gestão de Relacionamento com o Cliente – CRM).
Manutenção do apoio dado pela Prefeitura às ações do projeto após a eleição municipal de prefeito em 2008

2.6 Contextualização

Relato sucinto da situação atual, histórico, antecedentes e características principais do público-alvo, seu ambiente econômico e social, governança, território e outros aspectos relevantes para a compreensão da realidade em que se insere o projeto.

2.7 Ações

As ações são iniciativas específicas que devem ser executadas para gerar produtos que, em conjunto, vão proporcionar a realização dos resultados intermediários e finalísticos

Na formulação das ações devem ser especificados os prazos, metas, marcos críticos, recursos envolvidos e responsáveis por sua viabilização financeira e execução.

Para o conjunto de resultados finalísticos e intermediários almejados, devem-se identificar as ações necessárias à sua consecução, levando em conta o foco estratégico, ou seja, as principais linhas de ação identificadas como necessárias ao alcance dos resultados.

As ações geram produtos que em conjunto contribuam para a consecução dos resultados intermediários e finalísticos. Além de seus efeitos gerais, os produtos das ações associam-se de modo mais intenso a determinados resultados intermediários e finalísticos.

Devem ser incluídas no projeto apenas as ações necessárias e suficientes para o alcance dos resultados, selecionadas com o auxílio da matriz de correlação entre ações e resultados (**Anexo C**).

Em projetos em andamento, as ações de baixo impacto devem ser descontinuadas ou reorientadas.

Para cada ação é necessário especificar e dimensionar alguns elementos básicos necessários à sua execução:

- a. **Nome da ação**, que possa transmitir de maneira sucinta a sua finalidade (Exemplos: pesquisa de mercado, capacitação tecnológica, melhoria do processo produtivo, unidade demonstrativa, plano de logística).
- b. **Descrição** - a descrição da ação deve transmitir com clareza a sua finalidade, conteúdo e forma de implementação (o que vai ser feito, como vai ser feito e com que finalidade).
- c. **Coordenador da ação** - pessoa física responsável pela realização da ação (somente um coordenador por ação). Quando a ação for de

responsabilidade do Sebrae, recomenda-se que o responsável seja um técnico da área que tenha a *expertise* sobre o assunto relativo à ação.

- d. **Entidade responsável pela execução** – entidade à qual pertence o coordenador da ação.
- e. **Entidade responsável pela viabilização financeira.**
- f. **Datas de início e término da execução da ação** - As datas de início e término da ação devem ser estabelecidas considerando-se: o tempo necessário à sua execução, o período de maturação para gerar o impacto desejado sobre os resultados e a vinculação com outras ações que a devam preceder ou suceder.
- g. **Valor orçado** - valor ou custo total da ação.
- h. **Marcos críticos** - eventos ou etapas mais significativas e essenciais para o desenvolvimento da ação, que expressam a dinâmica de execução.
- i. **Meta** - bem ou serviço qualificado e quantificado resultante da execução da ação. Para efeito de padronização, as metas são organizadas em dois conjuntos:
 - **Metas de atendimento:** consiste na intenção, expressa numericamente, de cada ação quanto a pessoas (empresas ou empreendedores) a serem beneficiadas pelo projeto. Exemplo: número de pessoas capacitadas. Vide **Anexo B**.
 - **Metas de entrega:** consistem na intenção, expressa numericamente, de cada ação quanto a bens, serviços ou processos realizados para contribuir com o alcance dos resultados pactuados no projeto. Exemplo: realização de feira de negócios.
- j. **Realização financeira** – especificação, ano a ano, dos recursos financeiros necessários para a execução, assim como os responsáveis pela viabilização financeira (identificando o valor a ser alocado por cada um).
- k. **Resultados relacionados-** conjunto de resultados que a ação influencia significativamente.

Exemplo de Ação com todos os seus elementos

Projeto: Atendimento individual de Mossoró					
Ação 2: Educação empreendedora					
Descrição:	Realização de cursos constantes da Matriz de Soluções do Sebrae; Empretec, seminários e eventos da área de Educação				
Coordenador da Ação:	Angela de Castro Feitosa				
Unidade Responsável pela Execução	SEBRAE/RN				
Data de Início:	01/02/08				
Data de Término:	31/12/10				
Valor Orçado:	R\$ 223.140,00				
Metas					
Descrição da Meta		Previsto	Realizado		
1-	Curso da Matriz de Soluções Educacionais em 2008	23	9		
2-	Curso da Matriz de Soluções Educacionais em 2009	23	0		
3-	Curso da Matriz de Soluções Educacionais em 2010	23	0		
4-	Seminário Empretec 2008	1	1		
5-	Seminário Empretec 2009	1	0		
6-	Seminário Empretec 2010	1	0		
Marcos Críticos					
	Descrição do Marco Crítico	% Esforço	Prazo (orig.)	Prazo (atual)	Data Realização
1	7 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no primeiro semestre de 2008	11	30/06/2008	30/06/2008	30/06/2008
2	16 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no segundo semestre de 2008	11	31/12/2008	31/12/2008	
3	1 seminário Empretec	11	30/04/2008	30/04/2008	30/04/2008
4	10 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no primeiro semestre de 2009	11	30/06/2009	31/06/2009	
5	13 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no primeiro semestre de 2009	11	31/12/2009	31/12/2009	
6	1 seminário Empretec realizado 2009	11	30/04/2008	31/12/2009	
7	10 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no primeiro semestre de 2010	11	30/06/2009	31/06/2009	...
8	13 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no segundo semestre de 2010	11	31/12/2009	31/12/2009	
9	1 seminário Empretec realizado 2010	11	31/12/2010	31/12/2010	
10	Ação encerrada	1	31/12/2010	31/12/2010	
Realização Financeira					

Financiador	Executor Financeiro	Tipo	2008		2009		2010	
			Previsto \$	Realizado \$	Previsto \$	Realizado \$	Previsto \$	Realizado \$
Sebrae/RN	Sebrae/RN	Financ	74.380,00	15.828,00	74.380,00		74.380,00	
Resultados Relacionados								
1 - Obter grau de aplicação dos produtos e serviços do projeto por, no mínimo, 60% das pessoas atendidas, até dezembro de 2010								
2 – Obter grau de satisfação “muito satisfeito” ou “satisfeito” com os produtos e serviços do projeto de no mínimo 80%, até dezembro de 2010								
3 – Elevar em 30% o número de pessoas atendidas pelo projeto. Até dezembro de 2010								

2.7.1 Ações Padronizadas

Todo projeto deve incluir um conjunto de quatro ações padronizadas voltadas para o seu ciclo de gestão, de forma a registrar as atividades e os custos necessários à sua realização, conforme quadro a seguir:

Ações Padronizadas	Descrição
Estruturação do Projeto	Conjunto de atividades necessárias ao planejamento e estruturação do projeto, cujo custo não poderá exceder a 10% dos recursos alocados.
Gestão e Monitoramento	Conjunto de atividades necessárias à gestão e ao monitoramento do projeto.
Acompanhamento da Execução das Mensurações	Conjunto de atividades necessárias à execução das mensurações do projeto.
Acompanhamento da Execução das Avaliações	Avaliação do projeto e sua revisão com vistas à melhoria de desempenho e aumento da efetividade
Ações Padronizadas	Descrição

2.8 Marcos críticos

Marcos críticos são os eventos ou etapas mais representativos do desenvolvimento do projeto, que assinalam a ultrapassagem de pontos importantes e expressam a dinâmica de execução. São elementos essenciais para o gerenciamento e monitoramento da evolução do projeto. Indicam a conclusão das atividades mais relevantes ou a ocorrência de eventos ou etapas cuja superação, nos prazos estabelecidos, intensifica a dinâmica de implantação de um projeto. Podem ser identificados em função das características a seguir:

- a. Eventos ou etapas mais significativos e essenciais ao desenvolvimento do projeto.
- b. Demandam grande atenção da equipe gerencial ou grande esforço dos executores.
- c. Uma vez ultrapassados, ampliam a dinâmica do projeto.

Os marcos críticos permitem que a equipe gerencial concentre sua atenção nos eventos mais importantes da implementação do projeto. Nos projetos de intensidade de gestão alta os marcos críticos devem ser especificados com maior detalhe, abrangendo cada uma das ações.

*A definição dos marcos críticos não isenta o responsável pela execução de cada ação de proceder ao seu detalhamento, de modo a gerar, à parte, um **cronograma físico e financeiro** que contemple todas as suas etapas e **atividades, para efeito de gerenciamento local**. A elaboração de um cronograma físico e financeiro detalhado é de grande importância também para a definição dos marcos críticos.*

A escolha dos marcos críticos é uma tarefa que deve ser realizada em conjunto pelo coordenador da ação e o gestor do projeto. Ao final, o gestor terá construído uma visão completa dos pontos críticos do projeto, como também cada responsável pela execução das ações.

Os percentuais associados a cada marco crítico expressam a intensidade do esforço necessário à superação deste em relação ao esforço total relativo ao conjunto dos eventos críticos em cada ação, segundo a percepção do coordenador da ação e do gestor do projeto. Os percentuais não devem ser interpretados como medida da execução física do projeto como um todo e, sim, da superação dos eventos ou etapas mais importantes e difíceis da ação.

A data do primeiro marco crítico deverá ser posterior à data de início da ação.

Com fins gerenciais, todas as ações deverão ter obrigatoriamente, como seu último marco crítico, a “Ação encerrada”, correspondendo a 1% de esforço, sendo a sua data de realização a mesma do término da ação

Exemplo de Marcos Críticos

Ação 1: Educação Empreendedora

Marcos Críticos

ordem	Descrição do Marco Crítico	% Esforço	Prazo original	Prazo atual	Data Realização
1	7 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no primeiro semestre de 2008	11	30/06/2008	30/06/2008	30/06/2008
2	16 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no segundo semestre de 2008	11	31/12/2008	31/12/2008	
3	1 seminário Empretec	11	30/04/2008	30/04/2008	30/04/2008
4	10 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no primeiro semestre de 2009	11	30/06/2009	31/06/2009	
5	13 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no primeiro semestre de 2009	11	31/12/2009	31/12/2009	
6	1 seminário Empretec realizado 2009	11	30/04/2008	31/12/2009	
7	10 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no primeiro semestre de 2010	11	30/06/2009	31/06/2009	...
8	13 cursos da matriz de soluções educacionais realizados no segundo semestre de 2010	11	31/12/2009	31/12/2009	
9	1 seminário Empretec realizado 2010	11	31/12/2010	31/12/2010	
10	Ação encerrada	1	31/12/2010	31/12/2010	
	100%				

2.9 Recursos

Os recursos, com a respectiva **indicação das fontes**, são os valores expressos em moeda corrente **que representam os meios financeiros e econômicos** necessários para a realização da ação, compreendendo os recursos financeiros, físicos, materiais, logísticos, informacionais e de pessoal.

Para cada recurso, próprio ou de terceiros, deve ser indicado, por ano do projeto:

- A descrição da fonte do recurso.
- O tipo de recurso: financeiro ou econômico.

- A previsão do montante expresso em moeda corrente.

Consideram-se recursos financeiros aqueles representados por disponibilidades em moeda corrente, a serem desembolsadas pelo Sebrae ou parceiros para viabilizar a execução de ações do projeto. Os recursos econômicos são aqueles representados por bens, serviços ou mão de obra disponibilizados pelo Sebrae ou parceiros para viabilizar a execução de ações do projeto.

O detalhamento da previsão dos recursos deve ser apresentado no cronograma financeiro.

2.10 Cronogramas físico e financeiro

No **cronograma físico** são definidos os prazos para a execução das ações e seu seqüenciamento ao longo do tempo. O detalhamento do cronograma deve ser realizado após a completa definição do conjunto das ações e de seus elementos, verificando-se, na oportunidade, a coerência das datas de início e término de cada ação com os prazos das demais ações que a devam preceder ou suceder, levando em conta o período de maturação necessário à geração dos impactos desejados.

O **cronograma financeiro** é em seguida estruturado, explicitando os valores, prazos para liberação de recursos financeiros e respectivas fontes.

A elaboração dos cronogramas detalhados fornecerá elementos para a alimentação do Sigeor.

2.11 Estratégia de implementação

A estratégia de implementação define os principais caminhos escolhidos para a concretização do projeto. Consiste no planejamento das linhas mestras do modo de execução, abordando principalmente *as articulações institucionais necessárias, a organização para o gerenciamento e a estratégia de atendimento, conforme descrito a seguir.*

2.11.1 Articulações institucionais

As articulações institucionais referem-se à forma como deverão ser operacionalizadas as principais interações e contatos entre as instituições participantes de modo a equacionar as questões mais relevantes do foco estratégico. Indica os caminhos escolhidos para desenvolver e consolidar as alianças e parcerias indispensáveis à viabilização de recursos e competências necessários à concretização do projeto.

2.11.2 Organização para o Gerenciamento

A organização para o gerenciamento do projeto é *negociada ao longo do processo de estruturação e contratualização* e inclui normalmente os seguintes elementos:

- a. Comitê Gestor, composto pelo gestor do projeto, coordenadores estadual e regional, por representantes de áreas do Sebrae responsáveis pela alocação de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e materiais e de outros parceiros considerados relevantes para otimizar a gestão do projeto.
- b. O gestor do projeto.
- c. Os coordenadores das ações, responsáveis por sua execução.

A organização para o gerenciamento deverá considerar:

- a. Os princípios básicos da gestão do projeto.
- b. As atribuições e responsabilidades de cada parceiro.
- c. A ratificação do papel do gestor do projeto e dos coordenadores regionais, estaduais e nacionais.
- d. O papel dos responsáveis pela execução (coordenador da ação) e pela viabilização financeira das ações.
- e. As responsabilidades pelo fornecimento de informações necessárias ao monitoramento e à avaliação do projeto.
- f. A formalização do Comitê Gestor.

A formalização do Comitê Gestor deve ocorrer em reunião realizada logo após a assinatura do Acordo de Resultados (pactuação do projeto). Nessa reunião, convocada pelo gestor do projeto, deve ser discutido o papel do Comitê e de cada membro, a sua forma de operacionalização, uma agenda ou cronograma de trabalho, prevendo a periodicidade, locais e forma de convocação dos encontros.

2.11.3 Estratégia de Atendimento

A estratégia de atendimento em cada projeto deve se basear sempre no conceito de *gestão do relacionamento com o cliente*, que pressupõe o aprofundamento crescente do conhecimento sobre o público-alvo, suas características, demandas, necessidades e potencialidades.

É necessário, também, que a formulação da estratégia de atendimento contemple as diretrizes estabelecidas no documento Modelo de Atendimento Sebrae.

No ponto de partida do projeto, a estratégia de atendimento deve ser construída a partir de uma análise da situação das MPE no território definido para o projeto. Essa análise poderá ser realizada com base em estudos e diagnósticos já existentes e em entrevistas realizadas com instituições e pessoas que detenham conhecimento sobre a realidade do público-alvo no território (entidades de classe, órgãos e instituições de governo, universidades, institutos, empresas privadas, organizações não-governamentais, entre outros).

Com base nessa análise e visando o alcance dos objetivos do projeto, *traça-se uma estratégia de atendimento prevendo a melhor forma de utilização:*

- a. Dos locais e instrumentos de acesso ou mobilização do público-alvo, como os pontos ou postos de atendimento, o Sebrae Itinerante, parcerias, *call center* e outros, para atingir os diversos segmentos do público-alvo.
- b. Das soluções e produtos disponíveis no Sebrae ou oferecidos por parceiros, para atender as demandas e necessidades de cada segmento do público-alvo e produzir as transformações previstas no projeto.
- c. Dos mecanismos e procedimentos necessários para dar continuidade ao atendimento de forma a caracterizar um processo de orientação continuada, com um fluxo crescente de interação e agregação de valor.

A formulação da estratégia de atendimento levará em conta as diretrizes estabelecidas no documento Modelo de Atendimento Sebrae.

A cada três meses, ou no intervalo de tempo que se mostrar mais adequado às características do público-alvo e do território, a estratégia deve ser revista, para incorporar as ações e procedimentos que a experiência adquirida, as análises produzidas a partir dos registros de relacionamento no **Sistema de Atendimento ao Cliente** e o contato direto com o público-alvo apontarem como necessárias.

Um projeto de atendimento individual deve sempre conter um conjunto de soluções que guardem entre si uma correlação e uma seqüência lógica e coerente, de modo a constituir um processo continuado de orientação e educação direcionado para o alcance dos resultados definidos no projeto.

2.12 Horizonte de planejamento

O horizonte de planejamento do projeto é o prazo total de execução do projeto, no qual devem ser alcançados todos os resultados finalísticos e intermediários estabelecidos.

Como regra geral, deve-se assumir para o projeto um horizonte de planejamento (e execução) de médio prazo, suficiente para a conclusão das ações programadas e principalmente para o alcance dos resultados finalísticos.

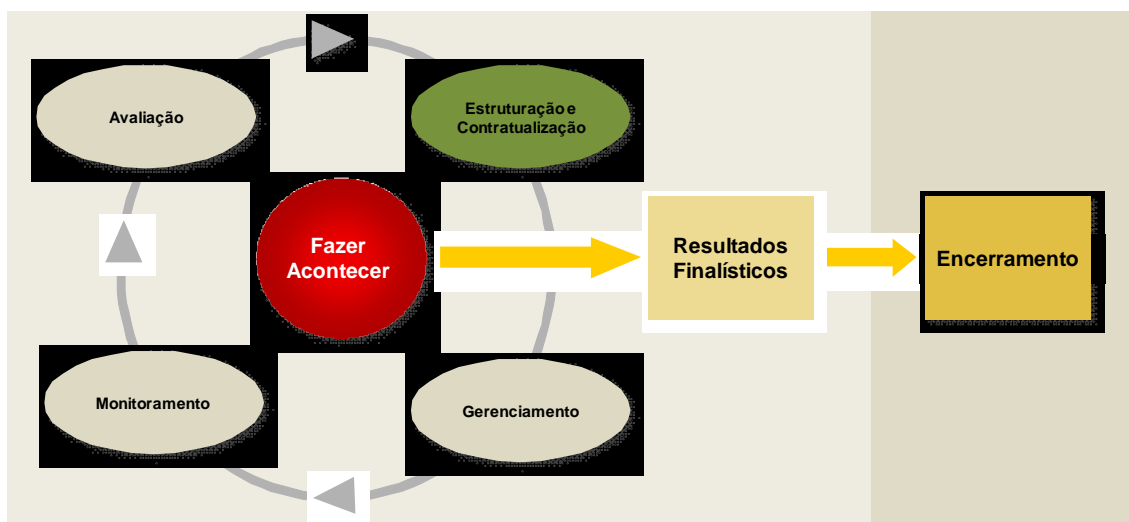
Por outro lado, o horizonte não deve ser excessivamente longo, uma vez que a realidade do público-alvo muda ao longo do tempo, surgindo novos problemas, gargalos e oportunidades que podem ser tratados em novos projetos.

Para efeito de sistematização, o horizonte deve ser definido em meses.

2.13 Custo total e participação de instituições parceiras e do público-alvo

O custo total e a participação de instituições parceiras e do público-alvo, quando for o caso, expressam o valor total necessário à execução das ações planejadas, assim como o valor da contribuição de cada parceiro para esse total.

A primeira etapa do ciclo de vida do projeto finalístico de Atendimento Individual é a *estruturação e contratualização*. Essa etapa deve ser um processo “vivo” e participativo, com o envolvimento do gestor do projeto, dos parceiros e dos atores internos essenciais para o alcance dos resultados almejados, para definir compromissos com a alocação de recursos humanos e materiais e a execução do projeto.

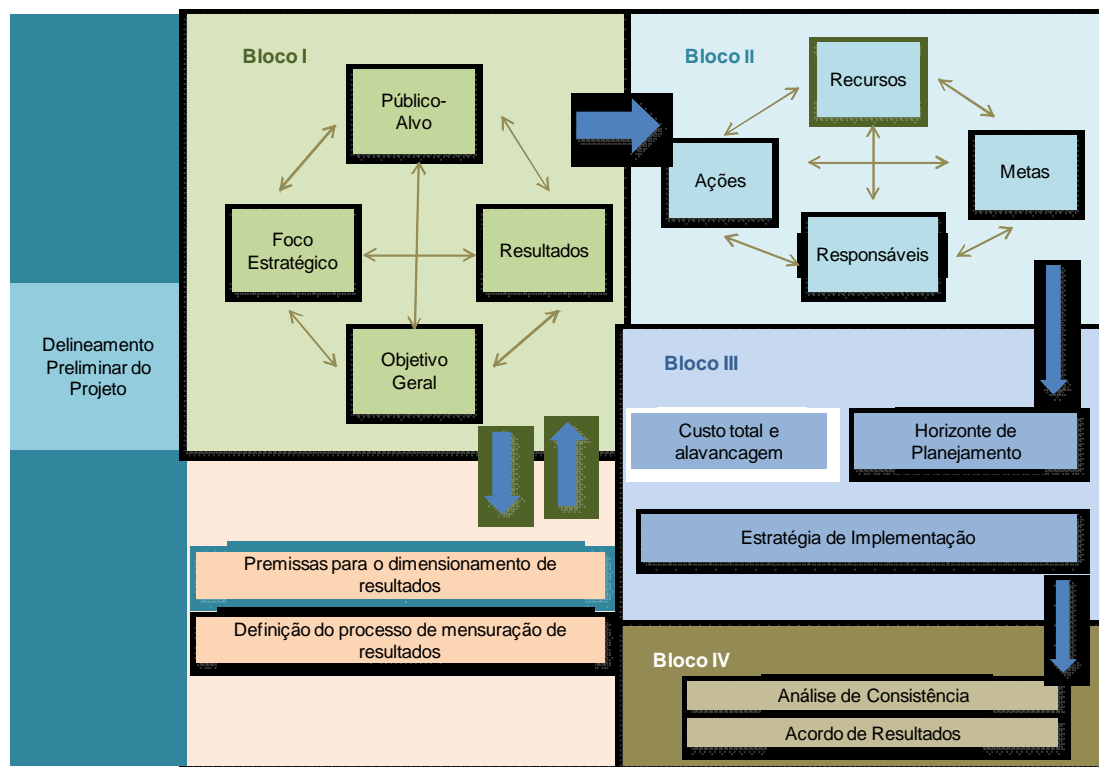


Capítulo 3 *Processo de Estruturação e Contratualização de Projetos Finalísticos de Atendimento Individual*

A estruturação e a contratualização de projetos finalísticos de atendimento individual devem seguir uma ordem lógica geral a partir de um conjunto de atividades preparatórias. Caracteriza-se como um processo de negociação progressiva – **em quatro blocos**, como indicado no diagrama a seguir – entre o gestor do projeto, seus superiores imediatos e os gerentes das Unidades do Sebrae comprometidas com o projeto, além de parceiros.

Processo de estruturação e contratualização

Projeto Finalístico de Atendimento Individual



O processo não é e nem deve ser tão linear como sugere a figura, considerando que na discussão de cada bloco ou elemento amplia-se a compreensão do projeto, podendo surgir a necessidade de rever blocos ou elementos definidos anteriormente.

3.1 Atividades preparatórias para a estruturação e contratualização

Os passos iniciais para a estruturação e contratualização do projeto finalístico de atendimento individual consistem na:

- Designação do gestor do projeto.
- Elaboração, pelo gestor, de um delineamento preliminar do projeto com base em estudos e diagnósticos já existentes e em entrevistas realizadas com instituições e pessoas que detenham conhecimento sobre o público-

alvo e/ou o território, focando problemas, gargalos, oportunidades, desafios de mercado e de competitividade.

- c. Vinculação do projeto aos objetivos estratégicos do Sebrae.

3.1.1 Delineamento Preliminar do Projeto

Na elaboração do delineamento preliminar do projeto, o Gestor deverá consolidar as informações necessárias para a estruturação do projeto, atentando especialmente para os seguintes aspectos:

- a. O mapeamento da área geográfica a ser coberta pelo projeto, suas principais características sócio-econômicas, principais potencialidades, estrangulamentos ou gargalos de competitividade.
- b. A abrangência do público-alvo, ou seja, a estimativa do número de empresas e de empreendedores que deverão compor o público-alvo do projeto, segmentados segundo as suas características.
- c. A análise dos mercados ou segmentos produtivos que o projeto envolve e do nível de agregação de valor dos produtos e serviços.
- d. A avaliação de **diagnósticos existentes**, da situação atual e de iniciativas anteriores de atuação junto ao público-alvo, histórico de sucessos e insucessos e aspectos gerenciais técnica e politicamente sensíveis.
- e. Identificação de parceiros relevantes, visando à conjugação de recursos e competências.
- f. Identificação e dimensionamento da capacidade de atendimento dos pontos e postos de atendimento no território do projeto.

Uma síntese do delineamento do projeto deve ser elaborada para posterior registro no Sigeor, no campo documentos relacionados.

Quando não existirem informações suficientes para iniciar o processo de estruturação e contratualização do projeto é mais indicado realizar um levantamento ou um diagnóstico prévio, por meio de um projeto de conhecimento e tecnologia.

3.1.2 Organização das Reuniões de Estruturação e Contratualização

Na organização das reuniões de estruturação e contratualização devem ser consideradas as seguintes recomendações:

- a. Articular a participação das áreas de conhecimento do Sebrae.
- b. Identificar os parceiros do projeto e selecionar, entre eles, os que participarão do início do processo de estruturação.
- c. Buscar a participação de pessoas com autonomia e liderança para assumir compromissos e negociar as soluções necessárias ao desenvolvimento do projeto.
- d. Estabelecer e manter atualizada uma *agenda* negociada com parceiros e as áreas internas do Sebrae para todo o processo de estruturação do projeto.

É importante notar que a estruturação de um projeto orientado para resultados é fortemente marcada pela singularidade, caráter dinâmico e aproximações sucessivas.

3.2 A Estruturação e Contratualização do Projeto

Com base no delineamento preliminar do projeto, realizam-se as reuniões de estruturação e contratualização para:

- Inicialmente, alinhar os participantes no mesmo entendimento dos antecedentes, da situação atual, do diagnóstico de problemas e potencialidades, aspectos mercadológicos, etc., e,
- Em seguida, **estruturar o projeto por consenso**, definindo os elementos que o constituem, com base nos conceitos e recomendações constantes da **Parte II deste Manual**.

A definição dos elementos básicos do projeto desenvolve-se em quatro blocos, detalhados a seguir, em um processo bastante dinâmico, à medida que envolve aprofundamentos progressivos e negociações em vários níveis e com vários atores.

3.2.1 Bloco I – Público-Alvo, Objetivo Geral, Foco Estratégico, Resultados, Premissas e Processo de Mensuração

No bloco I, definem-se inicialmente **o público-alvo, o objetivo geral, o foco estratégico e os resultados finalísticos e intermediários**. Esses elementos constituem o núcleo do projeto e condicionam a elaboração dos demais componentes, que somente devem ser discutidos após a conclusão desta etapa.

Em seguida, são definidas as **premissas para dimensionamento dos resultados e o processo de mensuração dos resultados**. A análise conjunta das expectativas de comportamento de condicionantes externos (premissas) é fundamental para avaliar se o dimensionamento dos resultados desejados está dentro de uma perspectiva realista em relação ao ambiente externo do projeto. O detalhamento do processo de mensuração, compreendendo a análise dos indicadores e das condições de acesso às informações necessárias visa garantir que os resultados escolhidos são mensuráveis nos horizontes de tempo previstos e a custos suportáveis pelo projeto.

3.2.3 Bloco II - Ações e Recursos, Metas e Responsáveis

O bloco II aborda as **Ações, Recursos, Metas e Responsáveis** compreendendo a definição e descrição das ações do projeto, de seus responsáveis, dos produtos e metas, dos recursos próprios e de parceiros, do horizonte de tempo e dos cronogramas físico e financeiro. É importante assinalar que a definição das ações somente deve ocorrer após definidos os elementos dos blocos I e II, e nunca ao contrário.

3.2.4 Bloco III - Custo Total, Horizonte de Planejamento e Estratégia de Implementação

No bloco III, apura-se inicialmente o custo total do projeto, pela soma dos recursos necessários à execução de todas as ações, e o horizonte planejamento, ou seja, o prazo necessário à maturação de todas as ações e ao alcance dos resultados.

Em seguida, discute-se a Estratégia de Implementação, que abrange as articulações institucionais, a organização para o gerenciamento do projeto, e a estratégia de atendimento. A estratégia de atendimento deve ser revisada

periodicamente, à medida que se amplie o conhecimento do público-alvo e de suas necessidades e demandas.

3.2.5 Bloco IV - Análise de Consistência e Acordo de Resultados

No bloco IV, realiza-se internamente a **Análise de Consistência do Projeto e prepara-se o Acordo de Resultados**, conforme detalhado a seguir, efetuando-se os ajustes que forem necessários, e a formulação e negociação do Acordo de Resultados.

É importante ressaltar que em cada bloco a definição de um atributo influencia os demais. Os elementos são definidos como um conjunto integrado, uma vez que a discussão de cada um deles pode trazer maior clareza à compreensão dos demais. A discussão dos resultados, por exemplo, pode facilitar a delimitação da abrangência do público-alvo. Por sua vez, os blocos interagem, provocando ajustes com vistas a assegurar a coerência geral do projeto.

3.3 Análise de Consistência

A análise de consistência tem por objetivo principal verificar se o projeto contém os elementos necessários, suficientes e coerentes entre si para se alcançar os resultados planejados, no prazo estipulado e com os recursos definidos. Deve ser feita em 4 blocos, a saber:

- a. **Análise da conformidade:** verifica se o projeto contém todos os componentes necessários.
- b. **Análise da coerência interna:** verifica se os componentes do projeto estão em conformidade com as especificações metodológicas, se mantêm coerência entre si, se as relações de causalidade estão explícitas e se existem lacunas no projeto.
- c. **Análise de coerência externa:** verifica se os componentes do projeto estão de acordo com as premissas externas adotadas.
- d. **Avaliação da eficácia:** verifica se o projeto está estruturado e dimensionado de forma a trazer os impactos desejados para o público-alvo.

São ferramentas para a análise de consistência do projeto:

- a. A Matriz de Correlação entre Ações e Resultados (**Anexo C**).
- b. A Matriz de Responsabilidades - tabela de ações e respectivos responsáveis pela viabilização financeira, execução das ações ou apoio técnico (**Anexo E – Acordo de Resultados**).
- c. O questionário constante do **Anexo D**, que pode ser ajustado à realidade de cada projeto.

A Rede de Apoio Local é a responsável pela análise de consistência do projeto, contando com as participações do gestor do projeto, do coordenador estadual e dos responsáveis pelas ações.

Somente depois de realizada a análise e negociados os ajustes eventualmente necessários pode-se considerar finalizada a estruturação do projeto e iniciar o processo de elaboração, a assinatura do Acordo de Resultados e torná-lo disponível no Sigeor.

3.4 Acordo de resultados e pactuação do projeto

A contratualização consiste na definição de compromissos durante o processo de estruturação do projeto, em negociação com todos os agentes intervenientes, e culmina com a pactuação do projeto, por meio da assinatura do Acordo de Resultados.

O Acordo de Resultados tem o significado de um pacto entre as diversas áreas responsáveis pela alocação de recursos e execução de ações do projeto, na busca dos resultados estabelecidos. É um elemento importante para conseguir a aderência e o compromisso entre as áreas envolvidas, mas não resulta em responsabilidades de caráter jurídico. Não substitui, portanto, contratos e convênios necessários à operacionalização das ações.

Trata-se de um pacto de natureza operacional que facilita a tomada de decisão na implantação do projeto, segundo três dimensões:

- a. **Resultados**, explicitando os resultados que se comprometem a atingir.

- b. **Ações**, indicando os compromissos (de execução, parceria e financiamento) assumidos relativamente ao conjunto de ações do projeto.
- c. **Gerenciamento**, indicando os esquemas e as responsabilidades de coordenação e gestão do projeto, tanto no conjunto, quanto no nível interno das instituições.

A sua elaboração depende dos seguintes requisitos:

- a. A completa estruturação do projeto.
- b. Prévia negociação e acordo interno com as áreas do Sebrae participantes das ações do projeto.
- c. a negociação do modelo de organização para o gerenciamento do projeto.

O Acordo de Resultado é formalizado em documento contendo os seguintes itens:

- a. Preâmbulo que formaliza o compromisso, assumido em conjunto, de atingir os resultados finalísticos e intermediários do projeto.
- b. Compromissos relativos à execução das ações e iniciativas necessárias à obtenção dos resultados.
- c. Compromissos relacionados ao gerenciamento do projeto.
- d. Anexos:
 - Descrição do projeto.
 - Matriz de responsabilidades: tabela de ações e respectivos responsáveis pela viabilização financeira, execução ou apoio técnico.
 - Quadro resumo das participações financeiras_detalhado por fonte.

Um modelo completo de Acordo de Resultados encontra-se no **Anexo E** e no Sigeor. Todavia, em sua elaboração deve ser assumida uma postura de flexibilidade, uma vez que condições e peculiaridades das situações enfrentadas em cada projeto podem requerer ajustes do modelo geral, preservados os

fundamentos da pactuação de resultados.

Devem assinar o Acordo de Resultados:

- a. O patrocinador do projeto, ou seja, o Diretor do Sebrae NA ou UF que tenha autorizado a sua estruturação e contratualização.
- b. O gestor do projeto, coordenadores regionais, estaduais e nacionais.
- c. Os representantes das áreas do Sebrae responsáveis pela execução, apoio técnico ou alocação de recursos a ações do projeto.
- d. As partes interessadas (autoridades, formadores de opinião, representantes de agências públicas ou de organizações da sociedade civil etc.) que possam influenciar o alcance dos resultados e assumam o compromisso de apoiar o projeto.

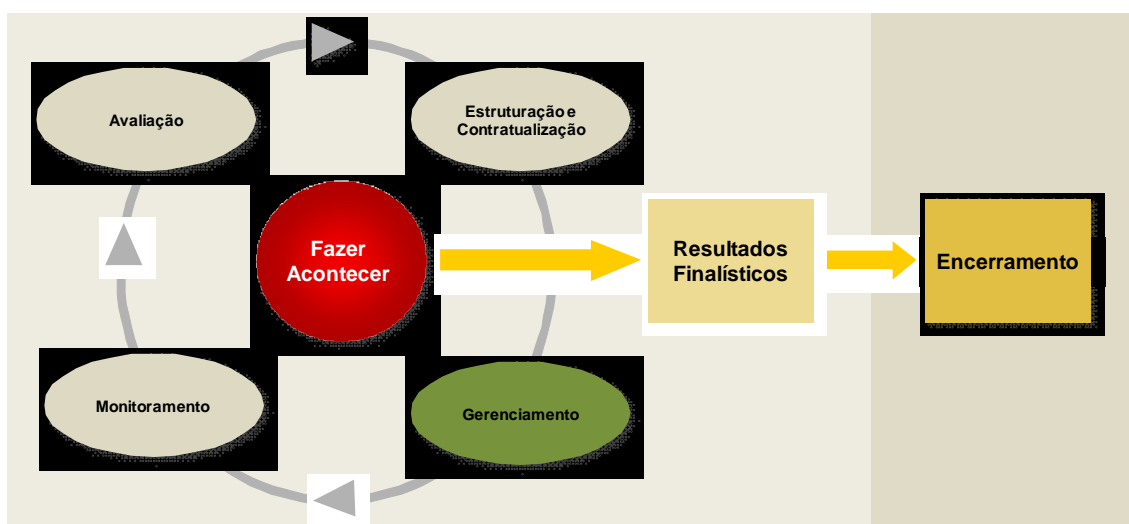
Todos os documentos referentes à Pactuação (Acordo de Resultados), à Pactuação Interna e as Repactuações do projeto deverão constar dos Documentos Relacionados no Sigeor.

3.5 Atribuições do Gestor de Projeto na Etapa de Estruturação e Contratualização

Cabe ao gestor do projeto na etapa de estruturação e contratualização:

- a. Coordenar a estruturação e negociação do projeto.
- b. Promover junto a cada entidade executante o planejamento detalhado de cada ação (um cronograma físico e financeiro, como mínimo).
- c. Promover e negociar com os executantes (responsáveis pela execução) a definição dos marcos críticos do projeto.
- d. Participar da análise de consistência do projeto, coordenada pela Rede de Apoio a Projetos.
- e. Coordenar a elaboração e negociação dos termos do Acordo de Resultados.
- f. Participar dos eventos de pactuação de resultados.

A etapa de gerenciamento visa transformar as intenções planejadas e pactuadas em resultados. A essência do trabalho gerencial é **fazer acontecer**.



Capítulo 4 Finalidades do Gerenciamento

O gerenciamento tem por finalidade fazer acontecer os resultados estabelecidos para o projeto, por meio de procedimentos que assegurem a execução das ações segundo os requisitos de custo, prazo e qualidade, a superação de restrições surgidas ao longo da execução, a mitigação de riscos externos, o aperfeiçoamento contínuo do projeto com foco nos resultados e a integração de parceiros internos e externos e partes interessadas.

O gerenciamento é de responsabilidade do gestor do projeto, a quem cabe a missão de fazer acontecer os resultados pactuados. Os atributos e habilidades requeridos para a função estão descritos no **Anexo F**.

O gestor do projeto não deve se envolver excessivamente no operacional de cada ação, mas sim atentar para os aspectos mais estratégicos e de coordenação, para assegurar a participação efetiva das pessoas, unidades e entidades que participam do projeto, com suas tecnologias, competências e dinâmicas próprias. Seu papel é “**fazer fazer**”.

4.1 Intensidade de Gestão

Para adequar o esforço gerencial aos diferentes graus de complexidade e relevância estratégica dos projetos, o Manual de Procedimentos para Elaboração e Gestão do Plano Plurianual estabelece três níveis de **intensidade de gestão**:

- Intensidade de Gestão Alta.
- Intensidade de Gestão Moderada.
- Intensidade de Gestão Básica.

São sugeridos, conforme ainda o Manual de Procedimentos para Elaboração e Gestão do Plano Plurianual, os seguintes critérios para a definição do grau de intensidade da gestão dos projetos:

- Contribuição do projeto para o alcance dos Objetivos Estratégicos do Sistema Sebrae e do Sebrae/UF, bem como das prioridades locais de atuação.
- Posicionamento do projeto na Matriz de Análise de Contribuição.
- Aporte de recursos próprios e capacidade de atrair investimentos alocados diretamente por parceiros.
- Abrangência do público-alvo, setor e território do projeto.
- Possibilidade de estruturação e gestão conforme procedimentos descritos neste Manual (Geor).

O objetivo dessa diferenciação é oferecer alternativa para se obter a melhor relação custo/benefício e adequar a gestão do projeto às prioridades estratégicas, levando em conta os recursos e a capacidade gerencial disponíveis. Com isso se pretende, ainda, propiciar a estruturação e o gerenciamento do maior número

possível de projetos, respeitadas suas especificidades, de acordo com as normas deste Manual.

Nos projetos de intensidade de gestão alta, como o próprio nome indica, os procedimentos de monitoramento e gerenciamento serão mais intensivos. Aconselha-se, nesses casos, que o gestor se responsabilize por apenas um projeto.

Se a intensidade de gestão não estiver definida ao se iniciar o processo de estruturação, compete ao gestor propor a classificação apropriada ao projeto ao respectivo patrocinador (diretor que tiver autorizado a estruturação).

Capítulo 5 **As Dimensões do Gerenciamento de Projeto**

A tabela e os textos a seguir apresentam as dimensões características da atividade de gerenciamento de projetos finalísticos de atendimento individual, as quais devem merecer a atenção, o conhecimento e a experiência do gestor do projeto ao longo de sua implementação.

Dimensões do Gerenciamento de Projeto	
1. Integração	6. Pessoas (equipe do projeto e partes interessadas)
2. Escopo	7. Comunicação
3. Tempo	8. Riscos
4. Custos	9. Suprimentos
5. Qualidade	10. Encerramento do Projeto

5.1 Gerenciamento da Integração

É preciso assegurar que os diversos elementos do projeto estejam adequadamente coordenados e integrados, que as ações se sucedam harmonicamente na ordem necessárias para potencializar os respectivos efeitos e

ampliar a dinâmica do projeto. As ferramentas de análise de consistência apresentadas nos **Anexos C e D** são essenciais para auxiliar a identificação de lacunas e inconsistências.

Desde a estruturação e durante toda a execução do projeto, o gestor deve atuar proativamente no sentido de:

- Manter sempre uma clara visão de conjunto do projeto, de suas ações e da atuação dos executantes e partes interessadas.
- Garantir a integração e coerência entre as ações.
- Assegurar a integração efetiva das pessoas, unidades e entidades que participam do projeto.

5.2 Gerenciamento do Escopo

As ações do projeto devem contemplar todo o trabalho requerido e nada mais do que o trabalho requerido, para atingir com sucesso os resultados estabelecidos. O gerenciamento de escopo deve fazer parte da agenda do gestor desde o início da estruturação do projeto, no momento em que são definidas as ações a serem realizadas, até o seu encerramento.

Ao longo do projeto, **como atividade de monitoramento**, o gestor deve se perguntar constantemente: Será que estamos fazendo as ações que realmente vão impactar os resultados? As ações têm a intensidade adequada para gerar os resultados especificados? Há lacunas a preencher?

O escopo do projeto pode e deve ser aperfeiçoado ao longo de sua implantação, com a inclusão e exclusão de ações ou o seu adensamento, a partir das informações geradas pelo processo de monitoramento e avaliação, como previsto nas **Partes IV e V** deste Manual.

5.3 Gerenciamento do Tempo

O tempo é um recurso não-reciclável e a preocupação chave do gestor deve ser a conclusão do projeto dentro do prazo previsto. Para isso, é necessário

acompanhar a realização do cronograma de trabalho, tendo sempre presente o momento no qual cada ação deve ser iniciada e concluída.

A capacidade de antecipar problemas e de mobilizar soluções e alternativas é o modo mais efetivo de se assegurar o cumprimento dos prazos. Nesse sentido, o gerenciamento de restrições, como veremos mais a frente, é uma prática indispensável na condução de projetos bem sucedidos.

5.4 Gerenciamento de Custos

O projeto deve ser completado dentro do orçamento previsto. Para isso, é preciso que, na estruturação do projeto, o dimensionamento dos recursos necessários seja o mais realista possível. O gestor é o principal responsável pela gestão de custos. Deve dispor de informações confiáveis da realização financeira do projeto, bem como acompanhar e participar da elaboração de seus orçamentos.

5.5 Gerenciamento da Qualidade

O gerenciamento da qualidade visa garantir que o projeto irá satisfazer as necessidades para as quais foi estruturado. A exigência de cumprimento dos requisitos de qualidade, em qualquer uma das partes do projeto, e particularmente no que se refere aos produtos de cada ação, *tem por objetivo assegurar o impacto adequado sobre os indicadores de resultado.* Garantir a qualidade dos produtos de cada ação é responsabilidade do gestor do projeto e do coordenador da ação, apoiados pelos demais integrantes da linha gerencial.

5.6 Gestão de Pessoas (equipe e partes interessadas)

A habilidade interpessoal é atributo insubstituível do gestor de projeto. É importante estar atento a esta dimensão olhando tanto para a equipe do projeto, como para todos os demais interessados no seu desenvolvimento.

A formação e o desenvolvimento da equipe, considerando as competências e as habilidades requeridas, bem como o gerenciamento de relacionamentos,

resistências, vaidades e “**brigas de poder**” são preocupações permanentes de um gestor do projeto. Sua função primordial é “**fazer fazer**”, motivar a equipe e não estar diretamente envolvido na execução.

Por outro lado, em qualquer projeto há um conjunto de pessoas, normalmente denominadas **partes interessadas** ou *stakeholders* que, individualmente ou representando instituições, empresas, grupos de interesse ou organizações sociais, podem influenciar de forma decisiva no desempenho e nos resultados do projeto. Incluem-se nesse conjunto os beneficiários diretos e indiretos, executivos do Sebrae e de parceiros, autoridades locais, contratados e fornecedores, organizações de interesse social ou ambiental. Em resumo, é parte interessada qualquer pessoa ou instituição que tenha algo a ganhar ou perder com a execução do projeto e possa influenciar o seu desempenho e resultados.

Os interesses dos *stakeholders* nem sempre são convergentes. Ao contrário, é comum serem divergentes ou até mesmo antagônicos. De qualquer modo, um projeto somente será bem-sucedido se alcançar os resultados propostos, atendendo ou superando ao mesmo tempo as expectativas das partes interessadas.

Uma parte fundamental do gerenciamento do projeto é conhecer as partes interessadas, entender suas necessidades, expectativas, os relacionamentos e interações entre eles e o poder de cada um influenciar o projeto. Entrevistas com os *stakeholders* identificados inicialmente podem levar ao conhecimento das redes de pessoas que têm interesse relevante no projeto. Novos *stakeholders* serão conhecidos à medida que forem sendo definidos os componentes do projeto. É importante que o gestor do projeto conheça o papel e a importância de cada parte interessada no processo de estruturação, implantação e no alcance dos resultados.

Durante a estruturação do projeto e ao longo de sua implantação, a comunicação com os *stakeholders* é tarefa prioritária do Gestor do projeto. Gerenciar conflitos, promover o entendimento, buscar o consenso e, fundamentalmente, construir compromissos em torno de resultados de interesse comum é o papel do Gestor.

5.7 Gerenciamento da Comunicação

É fundamental que o gestor comunique bem seu projeto em todas as suas fases. A comunicação envolve a geração e a disseminação de informações de forma adequada e no tempo certo. Cabe ao gestor perguntar-se se os diversos parceiros (envolvidos direta ou indiretamente) estão entendendo o projeto e passar-lhes entusiasmo e otimismo. A comunicação é tarefa da qual todos os membros da equipe gerencial devem participar.

Estima-se que os gestores de projetos despendem até 90% do seu tempo em atividades de comunicação. Mesmo nos pequenos projetos a comunicação é um fator crítico de sucesso. Como comunicação entende-se ouvir com atenção as informações, dúvidas, interesses e posições contributivas ou conflitantes de integrantes do público-alvo, da governança, de partes interessadas, de parceiros e da própria equipe do projeto. Também significa administrar conflitos, construir consensos e manter informados e motivados todos esses atores sobre o projeto e o seu andamento, e, sobretudo, alinhá-los na direção dos resultados desejados e definidos no projeto.

É tarefa do gestor do projeto, com o apoio da linha gerencial (coordenador regional, coordenador estadual e coordenador nacional da carteira de projetos) mapear as necessidades de comunicação, identificar os pontos críticos e elaborar um plano de comunicação que deve ser monitorado e atualizado permanentemente.

O plano de comunicação inclui a divulgação externa do projeto e de seus resultados, com a utilização das diversas mídias disponíveis. É elaborado e executado sob a orientação das áreas afins e da diretoria do Sebrae/UF ou Sebrae/NA - **Anexo A**.

5.8 Gerenciamento de Riscos

Risco é a possibilidade de eventos ou situações não previstas afetarem negativamente os resultados do projeto. Um risco pode ser um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito negativo no projeto em termos da qualidade dos resultados, do cronograma de execução ou de seus custos.

O gerenciamento de riscos é o processo sistemático de identificar, analisar e **responder em tempo hábil aos riscos de um projeto**. O objetivo é prever, para evitar ou mitigar as ameaças externas ou internas à implantação do projeto que possam interferir nas variáveis de custo, prazo e qualidade, bem como no alcance dos resultados desejados, antecipando a sua ocorrência sempre que possível. A postura do Gestor deve ser a de **atuar preventivamente** e de adotar alternativas para redução do impacto do risco.

Os riscos gerenciáveis (restrições), geralmente internos ao projeto, podem ser de natureza burocrática, técnica, financeira, ambiental e institucional. Dizem respeito às mudanças no ambiente organizacional, à adequação e à suficiência dos recursos alocados, ao cumprimento de compromissos e contratos, à qualidade dos processos de planejamento (estruturação e contratualização) e gerenciamento, entre outros.

Os riscos externos (não gerenciáveis) estão relacionados a fatores fora do controle dos parceiros e beneficiários, envolvendo, por exemplo, o mercado (suprimento de matéria-prima, alteração no poder aquisitivo dos mercados-alvo, ação de concorrentes), os ambientes macro e microeconômico (câmbio, taxas de juros, tributos, evolução do PIB), políticas governamentais (legislação, regulação, incentivos fiscais), fenômenos climáticos (seca, inundações) etc.

O risco pode ser previsível e neste caso deve ser considerado na fase de estruturação do projeto, como uma premissa para a formulação dos seus componentes e quantificação dos resultados, assim como para a adoção de medidas preventivas. A expectativa de valorização do real frente ao dólar, por exemplo, em um projeto que envolva produto destinado à exportação, pode indicar a necessidade de ações que resultem em maior produtividade e em redução de custos, de forma a manter a competitividade do produto no mercado externo.

Durante a implantação do projeto, riscos não previstos podem se manifestar, exigindo a adoção de medidas de mitigação que podem resultar na revisão do projeto para fazer os ajustes necessários. O monitoramento permanente das condições de risco do projeto é indispensável para prevenir, com a antecipação possível, a ocorrência de eventos de risco e permitir a adoção das providências cabíveis, inclusive eventual revisão do projeto, em tempo hábil.

Cabe ao gestor do projeto, apoiado pelos demais integrantes da linha gerencial, coordenar o processo de identificação e análise de riscos e monitorar as

premissas e os riscos emergentes durante a execução do projeto. Esse papel também cabe aos coordenadores estadual e nacional, na sua esfera de ação, em virtude da sua maior amplitude de observação para identificar riscos sistêmicos que possam comprometer o desempenho dos projetos.

5.8.1 Gerenciamento de Restrições

O **gerenciamento de restrições** é a forma mais simples e direta de administrar os riscos internos e próximos a um projeto. Todo projeto se defronta com obstáculos ao longo de sua implementação que impõem riscos ao alcance dos resultados finalísticos e intermediários. Gerenciar restrições é essencialmente uma tarefa de previsão e identificação de problemas que ameaçam o projeto e de equacionamento pró-ativo, antes que os problemas se instalem.

O uso pleno dessa ferramenta gerencial se dá sob um novo paradigma de gestão. Requer uma postura empreendedora (em contraposição a postura burocrática) do gestor. A solução de restrições normalmente requer tramitação rápida, que nem sempre segue os rituais burocráticos. Necessita da contribuição de distintas unidades da organização que decidem cooperar sem que sejam instadas para isso por seus superiores. Necessita principalmente da contribuição do gestor, o qual deve propor providências mesmo que não esteja em sua área de atuação. Essas atitudes agilizam a organização em benefício de todos e, sobretudo, do projeto.

O gerenciamento de restrições é, portanto, um processo sistemático de identificação, análise e resposta aos obstáculos que forem surgindo ao longo do projeto. Com isso, procura-se maximizar a ocorrência de eventos positivos e minimizar a probabilidade de ocorrência de eventos adversos ao projeto.

5.8.2 Monitoramento das premissas para o dimensionamento de resultados

O **monitoramento das premissas para o dimensionamento dos resultados** é o instrumento de que dispõem o gestor e a linha gerencial do projeto para antecipar situações de mercado ou alterações no macro ou microambiente do projeto e adotar, quando necessário, medidas de gestão para minimizar riscos ou aproveitar oportunidades. Consiste em acompanhar sistematicamente o comportamento e tendências futuras de condicionantes ou variáveis externas, para os quais foram assumidos valores (taxa de câmbio não inferior a R\$

1,50/US\$, por exemplo) ou condições (não ampliação das barreiras alfandegárias) que serviram de referência para o dimensionamento dos resultados (elevar as exportações em 20%, por exemplo). O objetivo é adotar preventivamente medidas que assegurem o melhor desempenho para o projeto em relação aos resultados almejados.

5.9 Gerenciamento de Suprimentos

O gerenciamento de suprimentos envolve a gestão de contratos e convênios formalizados para garantir o aporte de recursos necessários ao projeto. É essencial para assegurar que cada parceiro ou fornecedor desenvolva as atividades sob sua responsabilidade, de forma adequada aos requisitos do projeto. O conhecimento do escopo de cada contrato e a administração das interfaces entre os diversos parceiros e fornecedores são aspectos que devem merecer a atenção do gestor.

5.10 Encerramento do Projeto

Um projeto, por definição, deve ser encerrado. A **Parte VI** deste Manual detalha as providências necessárias ao encerramento, tanto na hipótese de conclusão normal do projeto dentro do prazo estabelecido, quanto nas situações de descontinuidade por razões de força maior.

O encerramento de um projeto nas condições normais é o coroamento de todo o trabalho de uma equipe e de parceiros junto ao público-alvo. No momento da avaliação, as partes interessadas devem discutir a possibilidade de estruturar um novo projeto, dentro de um novo cenário setorial com focos estratégicos, premissas e resultados adequados.

Capítulo 6 Organização para o Gerenciamento

A gestão de um projeto finalístico de atendimento individual pode contemplar, nos casos mais complexos, três esferas: *local*, *estadual* e *nacional*.

No âmbito local a estrutura de gestão é mais complexa e diversificada, contemplando

as seguintes instâncias:

- **Comitê Gestor** – constituído por representantes do Sebrae e parceiros, é o responsável pela orientação do projeto, análise dos resultados, discussão dos problemas de execução e identificação de suas soluções.
- **Gestor do projeto** - executivo responsável pela implantação do projeto, integração das ações, negociação com parceiros e obtenção dos resultados.
- **Coordenador de Ação** - o responsável pela implantação de cada ação do Sebrae ou de parceiros, em articulação com o gestor do projeto.

No âmbito estadual:

- **Coordenador estadual** – promove, no interior da entidade estadual, o apoio e a comunicação do projeto. Além de integrar esforços da organização para apoiar tecnicamente e financeiramente o projeto, colabora para o bom relacionamento institucional com os demais parceiros.
- **Coordenador regional** – exerce o mesmo papel do coordenador estadual no ambiente do Escritório Regional.

No âmbito nacional:

- **Coordenador de carteira de projetos** - o coordenador de carteira de projetos assume a articulação institucional com parceiros em âmbito nacional, em relação às responsabilidades definidas no projeto e, quando for o caso, a mobilização do apoio técnico. O coordenador de carteira de projetos mantém-se em permanente articulação com o coordenador estadual e com o gestor do Projeto.

A estrutura de supervisão escolhida deve se ajustar às peculiaridades das organizações envolvidas e à complexidade e porte do projeto, levando-se em conta, ainda, o grau de intensidade de gestão definido para o projeto.

A atuação dos gestores de projeto e coordenadores deve integrar-se aos modelos de organização de cada unidade do Sebrae, assegurando o cumprimento das normas, procedimentos e processos de tomada de decisão no âmbito de cada projeto. Por

outro lado, o sucesso do projeto depende da cooperação, orientação e apoio da organização funcional para que o Gestor do projeto possa exercer as atividades de gerenciamento previstas neste **Manual**.

6.1 Comitê Gestor

Todo projeto finalístico de atendimento individual deve ser orientado por um Comitê Gestor, constituído pelo gestor do projeto, pelos coordenadores estadual e regional (quando houver) e representantes das áreas do Sebrae comprometidas com a alocação de recursos e execução de ações do projeto.

A constituição do Comitê Gestor é obrigatória e visa promover a atuação integrada das partes envolvidas com a execução do projeto.

Compete ao Comitê Gestor, entre outras atribuições que as características do projeto indicarem:

- a. **Acompanhar e monitorar a implementação e o desempenho do projeto, apoiando o gestor do projeto.**
- b. Identificar restrições à implementação do Projeto e propor as medidas preventivas e corretivas.
- c. Formular as orientações gerais para a implantação do projeto.
- d. Apoiar o gestor nas atividades de gestão e monitoramento do projeto.
- e. Apoiar o gestor na identificação de restrições à implementação, no equacionamento das soluções e na definição e implementação das medidas preventivas e corretivas para a superação de problemas.
- f. Identificar novas oportunidades de dinamização do projeto e propor medidas para o seu aproveitamento.
- g. Facilitar o esforço gerencial de mobilizar recursos essenciais (financeiros, humanos, de conhecimento e capacidade de gestão) para a realização dos resultados almejados.
- h. Realizar, com a participação de outros atores julgados relevantes, a avaliação e a revisão do projeto, logo após cada mensuração, ou, na falta

desta, a cada seis meses, após um balanço geral de execução que recomende o seu aperfeiçoamento.

O Comitê Gestor deverá se reunir periodicamente para realizar um balanço do projeto, analisar os resultados e as realizações, discutir os problemas de execução, identificar e propor soluções. As reuniões serão registradas em atas, que devem ser anexadas aos Documentos Relacionados do Sigeor.

Na reunião de formalização do Comitê, deve ser definido, de forma consensual, um calendário anual de reuniões. Definido este calendário, o gestor do projeto dará ciência do acordado à linha gerencial (coordenadores estadual e nacional) e à diretoria do Sebrae/UF.

Sempre que possível e adequado às características do projeto, é conveniente que as reuniões dos comitês gestores sejam realizadas ordinariamente pelo menos uma vez por mês ou extraordinariamente, por solicitação de qualquer um de seus membros. A convocação para a reunião deverá ser realizada com a antecedência suficiente para viabilizar o comparecimento dos participantes, e explicitar os assuntos a serem tratados.

6.2 Atribuições do Gestor do Projeto na Etapa de Gerenciamento

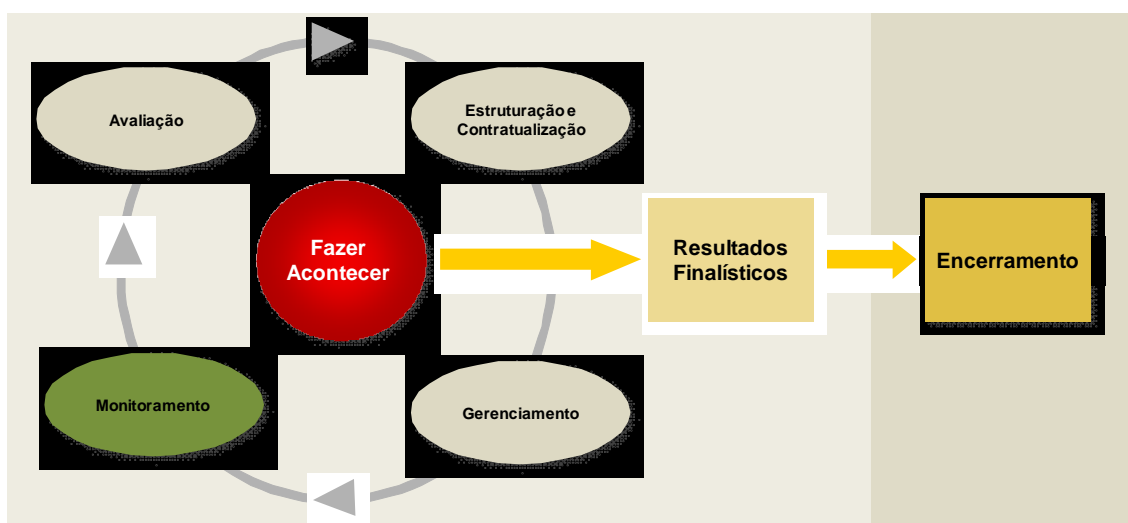
Cabe ao Gestor do Projeto, na etapa de Gerenciamento:

- a. Definir com cada executante de ação o fluxo de informações físicas e financeiras que alimentam o Sigeor e os procedimentos de monitoramento do projeto (reuniões e modo de registro e cobrança de compromissos).
- b. Alimentar o Sigeor com informações sobre o projeto.
- c. Manter permanente atualizado o cadastro do público-alvo do projeto.
- d. Realizar reunião inicial de coordenação da equipe do projeto (equipe própria e coordenadores de ações).

- e. Realizar reuniões periódicas de coordenação, integração e motivação da equipe do projeto com um desenho adequado às características, organização e fase do projeto.
- f. Contribuir para o estabelecimento da agenda e participar das reuniões das instâncias de integração e supervisão (Fórum e Comitê Gestor) do Projeto.
- g. Manter as áreas do Sebrae envolvidas com o projeto e outras partes interessadas, quando for o caso, informados da evolução do projeto.
- h. Realizar a comunicação do projeto com foco no público-alvo, equipe do projeto, parceiros e outras partes interessadas.
- i. Participar das atividades de formulação e revisão do orçamento anual do Projeto.

Parte IV Monitoramento

O Monitoramento é o processo contínuo e sistemático de supervisão da implantação de um projeto. É um instrumento de apoio ao gerenciamento e à avaliação.



Capítulo 7 Finalidades e Escopo do Monitoramento

O monitoramento compreende a coleta, a análise, a sistematização e o compartilhamento de informações relevantes, com o propósito de provocar decisões e permitir ações corretivas de modo a garantir a efetiva implantação e o aperfeiçoamento das ações planejadas, para viabilizar os resultados do projeto.

O monitoramento é exercido, sobretudo, pelo gestor do projeto, mas também pelos coordenadores e demais executivos do Sebrae e das instituições parceiras, especialmente os signatários do Acordo de Resultados.

O monitoramento contempla:

- A evolução dos indicadores de resultados finalísticos e intermediários.

- A realização das ações e a conclusão dos marcos críticos, inclusive os de responsabilidade de parceiros.
- O cumprimento de cronogramas físico e financeiro e das responsabilidades assumidas.
- A qualidade dos produtos das ações realizadas, tendo como referência a sua contribuição para o alcance dos resultados.
- Os fatores de risco, em especial as premissas para o dimensionamento de resultados.
- A atuação das partes interessadas (stakeholders).
- A execução de convênios e contratos.

O **monitoramento** do projeto, que deve ser realizado de **modo contínuo**, permite:

- O apoio e a cooperação dos diferentes órgãos das instituições parceiras para assegurar a implantação efetiva do projeto, a qualidade de seus resultados e a superação de dificuldades que ocorram ao longo da execução.
- Atuar corretiva e preventivamente e em tempo hábil diante dos riscos e das restrições ao desenvolvimento do projeto.
- Manter o alinhamento da execução do projeto coerente com as orientações das organizações parceiras.
- Estimular a adoção de medidas e estratégias que assegurem o sucesso do projeto, em apoio à equipe local de gerenciamento do projeto.
- Fornecer informações às organizações parceiras que permitam avaliar a evolução do projeto e de seus resultados finalísticos e intermediários parciais, de modo a decidir sobre eventuais revisões do projeto e recontratualização.

O instrumento de comunicação entre os tomadores de decisão para fins de monitoramento é o Sigeor.

O Sigeor não é um registro *a posteriori* de resultados e problemas. É uma ferramenta para provocar e agilizar decisões que ajudem a obter resultados.

O ator-chave do processo de monitoramento é o gestor. O gestor deve obter e alimentar as informações gerenciais no Sigeor e acionar o envolvimento dos responsáveis pela execução, coordenadores estadual e nacional e das entidades parceiras, dependendo do caso, para que as decisões necessárias sejam tomadas em tempo hábil.

Vale lembrar que todos esses atores devem atuar de modo pró-ativo e contínuo durante todo o horizonte do projeto, verificando prazos, custos, qualidade, alocação e aplicação de recursos, bem como a realização física e financeira das ações.

O processo de monitoramento deve ser mantido **vivo**. Eventos devem ser programados para animar (**dar alma**) ao processo, mediante motivação, cobrança de resultados, comparação de desempenhos, reconhecimento, troca de experiências e reforço de prioridades.

O monitoramento **não** deve ser efetuado somente com base em informações quantitativas geradas pelo sistema de informações gerenciais. Aspectos qualitativos, tais como motivação da equipe gerencial, grau de entendimento e cooperação das entidades parceiras, nível de satisfação ou de resistência do público-alvo devem ser observados *in loco*, mediante visitas dos coordenadores da linha de gerenciamento do projeto.

7.1 Reuniões de Monitoramento

As reuniões de monitoramento podem ocorrer em diversas instâncias da organização, destacando-se:

- Reunião estratégica – promovida por integrante do nível estratégico da organização, com a participação do gestor do projeto e outros atores relevantes.
- Reunião tático-operacional – promovida pelo gestor do projeto, com os responsáveis pela execução de ações e demais integrantes da linha gerencial, individualmente ou não, a seu critério, para manter o projeto sob estímulos constantes para seu desenvolvimento.

Em ambos os casos, o principal produto das reuniões devem ser decisões e medidas de gestão que aumentem a capacidade de geração de resultados dos projetos, estabelecendo a providência a ser tomada, a explicitação da pessoa física responsável e o prazo limite para sua realização (**Anexo G**).

A análise dos resultados dessas reuniões é que proporciona ao gestor a visão completa da situação do projeto. É essa percepção de avanços e problemas que permite ao gestor conhecer a situação atualizada do projeto e orientar a sua ação gerencial.

Para garantir que as reuniões de monitoramento provoquem decisões, é preciso que as informações do projeto estejam atualizadas no sistema de informação gerencial e que o gestor tenha efetuado a análise crítica dos dados e informações mais relevantes da execução do projeto.

Também é fundamental adotar o princípio da seletividade para orientar a análise do projeto nas reuniões de monitoramento, dando prioridade as ações:

- Com dificuldade na sua execução, evidenciadas pelas restrições cadastradas no sistema de informação gerencial e por um conjunto de marcos críticos atrasados.
- Que absorvam maior volume de recursos (financeiros, humanos, infraestrutura, tempo, etc.).
- De maior impacto nos resultados do projeto.

Projetos com bom desempenho físico e financeiro também devem ser monitorados nas reuniões periódicas e podem ser úteis para disseminar suas boas práticas.

7.2 Situação do Projeto

O processo de monitoramento deve gerar informações que descrevam a situação do projeto no campo próprio do Sigeor com o objetivo de provocar as tomadas de decisões que assegurem a sua evolução normal. O registro dessas informações deve ser:

- Sucintos.

- Seletivos no relato dos problemas.
- Antecipatórios quanto aos problemas.
- Propositivos quanto às decisões superiores requeridas.

Essas características sintetizam o sentido das atividades de monitoramento: **provocar decisões em tempo hábil, em benefício dos resultados.**

O campo **Situação do Projeto** no Sigeor deve ser atualizado pelo menos a cada 30 dias, descrevendo-se – por meio de um relato sucinto - os principais acontecimentos do período: comemorações, problemas (quando houver), propostas de soluções, entre outros. Deverá conter as principais atividades que ocorrerão nos 30 dias futuros. O relato deve levar o leitor a um complemento nos campos **Notícias** e **Agenda** do Sigeor.

Exemplo de Situação do Projeto

Neste período realizamos as ações do Circuito Empreendedor juntamente com o Governo do Estado de Mato Grosso e Agências do interior, contando com parcerias das prefeituras, Associação Comercial e nesse trimestre uma nova parceria com um Núcleo de Participação Social e Economia Solidária - NUPES e apoio do Banco do Brasil e Sicredi. Realizou-se também a Feira de Oportunidades do Vale do Guaporé em Pontes e Lacerda com parceria do Consórcio Intermunicipal do Vale do Guaporé. Levamos conhecimento sobre gestão financeira, empreendedorismo, atendimento, vendas, oportunidades de negócios e diversas oficinas voltadas à gestão e artesanato. Os circuitos aconteceram em 07 municípios: Itiquira , Tapurah , Pontes e Lacerda, Santo Antônio do Leverger, Tangará da Serra, Água Boa e Marcelândia.

7.3 Restrições

O processo de monitoramento deve gerar também informações sobre a ocorrência de obstáculos à implantação do projeto - restrições - que devem ser relatadas no campo próprio do Sigeor, com o objetivo de provocar a tomada de decisão para a sua superação. A informação deve conter:

- No campo restrição, a descrição sucinta do problema.

- No campo ações corretivas, a decisão requerida, o órgão ou pessoa responsável e a data a partir da qual a restrição provocará danos ao alcance dos resultados.

As ocorrências relatadas nesse campo devem provocar a tomada de decisão para sua superação, **em tempo hábil e em benefício dos resultados**.

Exemplo de Restrições, Ações Corretivas e Preventivas

Ação Relacionada:	05 – Capacitação em Gestão Empresarial
Restrição:	Metodologia existente de capacitação em Gestão Empresarial não atende à demanda do público-alvo
Ação Corretiva/Preventiva	Foi solicitada à Unidade de Apoio a Soluções Integradas e Gestão do Conhecimento (UASIGC) uma estruturação e adequação. Por se tratar de uma nova metodologia, foi solicitada pela UASIGC a autorização da Diretoria do Sebrae/UF. A UASIGC, após a aprovação, agendou o repasse da metodologia para o período de 29/02 a 03/04/07. Dessa forma, a sensibilização e realização do treinamento só serão iniciadas na segunda quinze de junho.
Data:	29/01/07

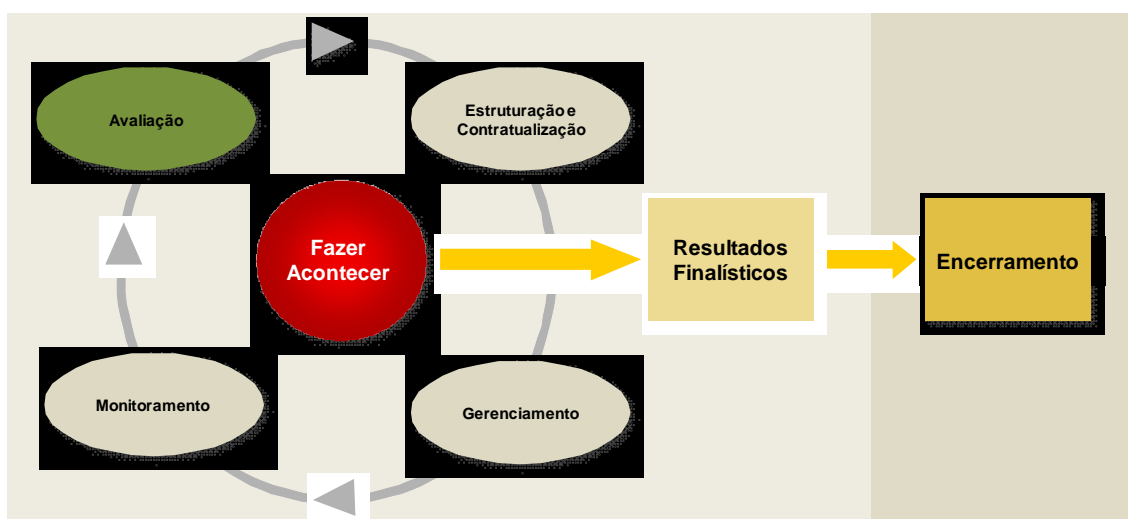
7.4 Atribuições do Gestor de Projeto na Etapa de Monitoramento

Cabe ao Gestor do Projeto na Etapa de Monitoramento:

- Realizar sistematicamente, na periodicidade que cada caso requer, reuniões de monitoramento com os responsáveis pela execução de ações ou aporte de recursos. Essas reuniões devem gerar compromissos de **providência-responsável-prazo** de cada questão tratada (**Anexo G**), que comporão a pauta das reuniões seguintes.
- Avaliar continuamente a situação geral do projeto, relatar essa situação aos coordenadores nacional e estadual e registrar as informações pertinentes no SIGEOR (Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados).

- c. Identificar antecipadamente as prováveis restrições à evolução do Projeto.
- d. Identificar restrições à implantação do projeto, em cooperação com os responsáveis pela execução e os coordenadores nacional e estadual, e propor as medidas preventivas e corretivas.
- e. Tomar iniciativa e liderar as providências de correção das ações que apresentarem evolução aquém do planejado.
- f. Registrar e manter atualizada as informações pertinentes a agenda, notícias e situação do projeto, nos campos apropriados do SIGEOR (Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados).

A avaliação é o processo de análise e interpretação sistemática e objetiva do grau de obtenção dos resultados previstos no projeto, suas razões e conseqüências. A avaliação poderá ocorrer a partir da mensuração de resultados, ou da ocorrência de fatos relevantes na execução do projeto e em seu ambiente.



Capítulo 8 *Finalidade, Escopo e Periodicidade da Avaliação do Projeto Finalístico de Atendimento Individual*

8.1 *Finalidade e Escopo da Avaliação*

A **avaliação** tem como objetivo aperfeiçoar e adensar o projeto, tornando-o mais consistente e eficaz para garantir o alcance dos resultados.

A avaliação do projeto considera a experiência adquirida durante o processo de gerenciamento e monitoramento e abrange:

- A análise das conclusões das mensurações de resultados.

- A evolução das premissas e de outros fatores de risco.
- As mudanças no ambiente do projeto.
- A atuação da governança, do público-alvo, de partes interessadas e da equipe gerencial.

O produto final do processo de avaliação é um conjunto de recomendações para orientar o aperfeiçoamento e adensamento do projeto com vistas ao alcance dos resultados.

As avaliações dos projetos podem ser realizadas independentemente da mensuração de resultados, hipótese em que serão utilizadas as informações disponíveis e a percepção dos integrantes do Comitê Gestor sobre a evolução dos indicadores.

8.2 Periodicidade da Avaliação

Deverão ser realizadas obrigatoriamente **duas avaliações anuais** em cada projeto finalístico de atendimento individual, sendo uma delas precedida de mensuração dos resultados.

Extraordinariamente, a juízo do Comitê Gestor, devem ser realizadas avaliações do projeto quando:

- Houver expectativa de mudanças de grande impacto (positivo ou negativo) nos resultados, provocadas por alterações relevantes na evolução das premissas estabelecidas, ocorrência de fatores de riscos não previstos, adesão de novos parceiros, alteração significativa no montante de recursos alocados, entre outros.
- Existirem indícios de desempenho insatisfatório do projeto, exigindo a adoção de medidas de gestão para a correção de rumos.

Capítulo 9 *Mensurações de Resultados*

9.1 *Conceito e Finalidades da Mensuração de Resultados*

A mensuração é o processo de verificação do grau de alcance dos resultados de um projeto. Mensurar resultados, portanto, significa conhecer a evolução dos indicadores de resultados do projeto. É indispensável para indicar se as transformações esperadas junto ao público-alvo estão ocorrendo, e em que medida estão ocorrendo.

A mensuração compreende as etapas de planejamento, coleta de dados, análise e validação dos resultados e sua divulgação para o público-alvo, parceiros, partes interessadas e sociedade em geral. Seus objetivos são:

- **Subsidiar a avaliação do projeto** e, se for o caso, a sua revisão e aperfeiçoamento.
- **Divulgar os resultados alcançados** para a sociedade e organismos de controle.

As relações com o público-alvo nos projetos finalísticos de atendimento individual tem características específicas, considerando que normalmente não existe um compromisso inicial com o projeto e a participação de cada cliente nas ações é imprevisível e nem sempre continuada. De fato, o público-alvo atendido efetivamente pelo projeto pode ser flutuante e somente pode ser conhecido recorrendo-se posteriormente ao registro sistemático dos atendimentos realizados. Por essas razões, na mensuração de resultados desses projetos, devem ser observadas as recomendações a seguir.

9.1 *Cadastro*

O cadastro utilizado para a seleção das amostras a serem pesquisadas será o Siacweb, motivo pelo qual é importante que os gestores zelem pela atualização das informações dos clientes.

9.2 *Periodicidade das mensurações*

Independentemente da intensidade de gestão, é obrigatória a realização de uma mensuração anual de resultados nos projetos finalísticos de atendimento individual, sendo facultada a realização da mensuração inicial T_0 imediatamente após as contratualizações.

9.3 *Seleção da amostras*

As equipes estaduais de pesquisa definirão o método adequado de seleção das amostras, desde que os requisitos mínimos utilizados pelo Sistema Sebrae sejam observados. Em caso de dúvidas, sugere-se consultar a equipe de pesquisas do Sebrae Nacional.

9.4 *Método de realização da pesquisa*

As perguntas a serem obrigatoriamente utilizadas na apuração dos dois resultados padronizados - grau de satisfação e de utilização dos produtos e serviços - serão as seguintes:

1. O (a) Sr.(a) utilizou algum produto ou serviço oferecido pelo Sebrae no período compreendido entre mm/aa e mm/aa?

() Sim () Não

1.1. Se sim, entre os produtos listados abaixo, cite quais foram aqueles utilizados pelo Sr.(a) e considerando uma escala compreendida entre 0 (zero) e 10 (dez), em que zero é a pior avaliação e dez a melhor qual nota o Sr. (a) atribui a cada um deles?

Para a elaboração desta questão é necessário que o gestor informe à equipe de pesquisas quais foram os produtos oferecidos ao público-alvo durante o período de referência da mensuração

Produto informado 1: _____ Nota 1: _____

Produto informado 2: _____ Nota 2: _____

Produto informado 3: _____ Nota 3: _____

Etc.....

2. Com relação ao produto avaliado com maior nota na questão anterior, o Sr.(a) o indicaria para outro empresário ou produtor?

() Sim () Não

3. Ainda com relação a este produto, o Sr.(a) o utilizou na sua empresa/empreendimento:

() Sim () Não

3.1. Se sim, ele trouxe algum benefício para a sua empresa ?

() Sim () Não

3.2. Se sim, qual foi o maior benefício?

() Aumento das vendas

() Redução de custos

() Aumento de produtividade

() Aumento do número de clientes

() Outro (citar): _____

4. Numa escala de 0 a 10, sendo zero a pior avaliação e 10 a melhor, qual nota o Sr.(a) atribui a sua satisfação geral com o Sebrae?

Nota: _____

As mensurações deverão ser realizadas preferencialmente por telefone, com vistas à redução dos custos e poderão ser feitas pelo próprio Sebrae – segunda parte – ou por empresa especializada – terceira parte, ambas sob a coordenação da equipe estadual de pesquisas.

Capítulo 10 **Processo de Avaliação do Projeto Finalístico de Atendimento Individual**

A avaliação é uma ferramenta de trabalho da linha gerencial do projeto e compreende os seguintes passos:

- a. Atualização das informações referentes ao público-alvo e ao território do projeto, evolução das premissas para o dimensionamento dos resultados e outros fatores de risco.
- b. Realização de reuniões para a avaliação preliminar do projeto, tendo como referência as conclusões da mensuração e demais informações levantadas.
- c. Elaboração das recomendações para seu aperfeiçoamento e adensamento do projeto com vistas ao alcance dos resultados.

A avaliação é realizada pelo Comitê Gestor do projeto, com a participação, sempre que possível, do coordenador nacional da carteira de projetos e de outros atores, internos ou externos, que reúnam conhecimento e experiência sobre o projeto e seu território e possam oferecer contribuição relevante para a qualidade da avaliação, a juízo do Comitê Gestor.

As reuniões de avaliação do projeto devem ter como referência uma pauta que oriente a condução das discussões para a tomada de decisões e a formulação de recomendações concretas para o aperfeiçoamento e adensamento do projeto. Os itens a seguir constituem o conteúdo mínimo da pauta das reuniões de avaliação:

- Análise e interpretação das conclusões da mensuração, ou das informações existentes sobre a evolução dos resultados, verificando em que medida a transformação pretendida no público-alvo foi ou está sendo alcançada e quais as causas do desempenho observado.

- Análise da utilização dos produtos oferecidos pelo Sebrae.
- Análise da evolução dos condicionantes externos em relação às hipóteses de comportamento adotadas nas premissas para o dimensionamento de resultados, e de sua influência sobre os resultados.
- Verificação da ocorrência de fatores de risco não previstos, avaliando a sua influência sobre os resultados e a consistência do elenco de premissas.
- Análise da conjuntura, cenários e expectativas de evolução dos negócios e mercados sob a perspectiva da viabilidade do projeto e do alcance dos resultados.
- Análise de aspectos gerenciais, da atuação das equipes envolvidas e de segmentos relevantes do público alvo que possam ter influenciado o desempenho do projeto.
- Avaliação da implantação do projeto e da adequação do conjunto de ações para a obtenção dos resultados programados, com foco na efetividade das ações realizadas, na qualidade dos produtos e serviços gerados e no grau de contribuição para o alcance dos resultados
- Verificação da necessidade de inclusão de novas ações para adensar e dar consistência ao projeto.
- Verificação da necessidade de adequar ações existentes ou descontinuar aquelas que não mostrem contribuição significativa para os resultados.
- Elaboração de recomendações para orientar o aperfeiçoamento e adensamento do projeto com vistas ao alcance dos resultados, assim como para a divulgação dos resultados do projeto junto aos integrantes do público-alvo e ao público externo.

O gestor do projeto é o condutor do processo de avaliação. É o gestor que coordena as reuniões de avaliação e gerencia a implementação das decisões de mudanças delas decorrentes. Responde também pela divulgação dos resultados das avaliações.

A avaliação implica tomada de decisão e implantação de medidas corretivas. É também uma prática de aprendizagem. O esforço de compreensão das relações de causa e efeito entre ações e resultados gera o conhecimento necessário para a

melhoria contínua do projeto e aprofunda o conhecimento do projeto por parte do gestor, de sua equipe e do público-alvo.

Antes de dar publicidade externa dos resultados das avaliações para a sociedade, cuidado especial deve ser dedicado à sua correta comunicação para eventuais parceiros e partes interessadas.

Capítulo 11 **Revisão do Projeto Finalístico de Atendimento Individual**

O projeto finalístico de atendimento individual deve ser revisado periodicamente para incorporar o aprendizado do gerenciamento, do monitoramento e, principalmente, da avaliação.

As revisões dos projetos devem ocorrer quando forem recomendadas nas avaliações rotineiras ou extraordinárias, devendo ser observados os procedimentos da etapa de estruturação e contratualização, descritos na **Parte II** deste Manual.

Os ajustes acordados serão imediatamente formalizados em nova versão do Acordo de Resultados e nos registros do Sigeor. Os registros referentes às versões anteriores do projeto e dos acordos de resultados devem ser preservados.

Mudanças de menor magnitude nas ações que não alterem o custo total do projeto podem ser implementadas de imediato, observadas as normas do Sebrae e dos parceiros, além de devidamente registradas para sua incorporação à revisão seguinte do projeto.

Capítulo 12 *Processo de Encerramento do projeto*

Um projeto pode ser encerrado por mais de uma razão. Pode ter sido concluído com êxito, cancelado antes do término por diversos motivos ou pode, ainda, transformar-se em uma atividade continuada.

Se o projeto for concluído ou se sua implantação alcançar dinâmica suficiente para impactar resultados, o encerramento deve ser precedido da mensuração final, avaliação e divulgação de resultados. Concluída essa tarefa, e sem prejuízo de outras providências previstas nas normas internas do Sebrae, o gestor do projeto deve observar os procedimentos a seguir:

- a. Realizar reunião com atores internos signatários do Acordo de Resultados, para obter a aceitação dos resultados e confirmar o encerramento do projeto. As conclusões da reunião devem constar de ata assinada por todos os participantes.
- b. Elaborar documento sucinto de encerramento do projeto, conforme **Anexo H**, destacando os resultados alcançados e as principais lições aprendidas nos processos de estruturação e contratualização, gerenciamento, monitoramento e avaliação.
- c. Informar no documento de encerramento a concordância dos dirigentes/gestores do Sebrae/UF (ou Sebrae/NA).
- d. Anexar a ata da reunião com os parceiros internos e o documento de encerramento do projeto aos documentos relacionados do Sigeor.
- e. Registrar o encerramento em campo próprio do Sigeor.

Para o encerramento de projeto interrompido por razões de força maior – riscos, inviabilidade técnica, insuficiência de recursos, desinteresse do público-alvo ou de parceiros relevantes, entre outras – sem que tenha produzido efeitos significativos

sobre os resultados almejados, o gestor do projeto, respeitadas as normas internas sobre encerramento administrativo, deve observar os seguintes procedimentos:

- a. Elaborar parecer justificando o encerramento do projeto e colher a concordância do coordenador estadual e do coordenador nacional da carteira de projetos.
 - b. Registrar no parecer a concordância de diretor do Sebrae/UF (ou Sebrae/NA) com o encerramento.
 - c. Realizar reunião com atores internos signatários do Acordo de Resultados, para confirmação do encerramento do projeto. As conclusões da reunião devem constar de ata assinada por todos os participantes.
 - d. Elaborar documento sucinto de encerramento do projeto, conforme **Anexo H**, destacando os resultados alcançados e as principais lições aprendidas nos processos de estruturação e contratualização, gerenciamento, monitoramento e avaliação.
 - e. Anexar as justificativas com os pareceres do coordenador estadual e do coordenador de carteira de projetos, a ata da reunião com os parceiros internos e o documento de encerramento do projeto aos documentos relacionados do Sigeor.
- b. Registrar o encerramento em campo próprio do Sigeor.

Qualquer que seja a razão do encerramento, algumas providências devem ser adotadas com vistas a:

- a. Documentar lições aprendidas.
- b. Preservar os registros da estruturação e contratualização, gerenciamento, monitoramento e avaliação do projeto.
- c. Encerrar contratos e convênios.
- d. Liberar recursos humanos, materiais e financeiros alocados ao projeto.



Anexos

Anexo A - Plano de Comunicação do Projeto

Anexo B - Métricas

Anexo C - Matriz de Correlação entre Ações e Resultados

Anexo D - Roteiro para a Análise de Consistência de Projetos

Anexo E - Acordo de Resultados

Anexo F - Habilidades Requeridas e Papéis do Gestor de Projetos

Anexo G – Reuniões de Monitoramento – Registro de Medidas de Gestão

Anexo A – Plano de Comunicação do Projeto

O Plano de Comunicação deve ser elaborado, atualizado e gerenciado pelo Gestor do Projeto, com o apoio das áreas especializadas do Sebrae. Compreende os seguintes componentes::

- Público: identificação das pessoas que, individualmente ou representando instituições, empresas, grupos de interesse ou organizações sociais, inclusive no ambiente interno do Sebrae, seja importante manter informadas sobre o projeto, seu desenvolvimento e eventos relevantes.
- Eventos de Comunicação: Identificação das oportunidades de comunicação mais relevantes ao longo das fases do projeto.
- Cronograma de Comunicação: Programação dos eventos de comunicação e das providências preparatórias desses eventos.

Para o levantamento dos eventos de comunicação relevantes pode ser usado o modelo a seguir:

Eventos de Comunicação

Evento	Público	Canal	Frequência	Mecanismo de Feedback
Divulgação de resultados do projeto	Público-alvo e sociedade em geral	Jornais e revistas de circulação regional	anual	Pesquisa por amostragem via call center

O Cronograma de Comunicação deve especificar a data do evento, o público, o canal de comunicação e as providências a serem adotadas, como no modelo indicativo a seguir:

Cronograma de Comunicação

Data	Evento	Público	Canal	Providência
30/11/08	Entrevista	Público-alvo e sociedade em geral	Jornais e revistas de circulação regional (identificar)	Preparar press-release Convidar imprensa

Anexo B – Métricas

As métricas, que têm a ver com o volume de entrega de soluções aos clientes, são indicadores do esforço utilizado no processo de atendimento e não devem ser confundidas com indicadores de resultados. Devem ser utilizadas na padronização das metas das ações dos projetos.

Quadro Resumo: Instrumentos, Categorias, Processo de Abordagem e Métricas

	Instrumentos	Categoria	Processo de abordagem	Métricas	
Atendimento	Consultoria	1. Consultoria Presencial	A) Individual	Número de Consultorias Individuais Número de Empresas Formais Número de Empresas Informais Número de Pessoas Físicas	
			B) Grupal	Número de Consultorias em Grupo Número de Empresas Formais Número de Empresas Informais Número de Pessoas Físicas	
		2. Consultoria à Distância	A) Individual	Número de Consultorias Individuais Número de Empresas Formais Número de Empresas Informais Número de Pessoas Físicas	
			B) Grupal	Número de consultorias em Grupo Número de Empresas Formais Número de Empresas Informais Número de Pessoas Físicas	
		Capacitação	1. Curso Presencial	B) Grupal	Número de Cursos (Turmas) Número de Empresas Formais Número de Empresas Informais Número de Pessoas Físicas
			1. Curso à Distância	A) Individual	Número de Empresa Formais Número de Empresas Informais Número de Pessoas Físicas
	4 Curso à Distância		C) Grupal	Números de cursos (Turmas) Número de Empresas Formais Número de Empresas Informais Número de Pessoas Físicas	
	informação	5. Informação Técnica Presencial	A) Individual	Número de Informações Número de Empresas Formais Número de Empresas Informais Número de Pessoas Físicas	
			B)Grupal	Número de Informações em grupo Número de Empresas Formais Número de Empresas Informais Número de Pessoas Físicas	

Instrumentos		Categoria	Processo de abordagem	Métricas
Atendimento	Informação	6. Informação Técnica à distância	A) Individual	Número de Informações
				Número de Empresas Formais
				Número de Empresas Informais
			B) Grupal	Número de Pessoas Físicas
				Número de Informações em grupo
				Número de Empresas Formais
		7. Informações Geral de Interesse Empresarial	A) Individual	Número de Empresas Informais
				Número de Pessoas Físicas
				Número de Empresas Informais
			Universal	Número de Empresas Informais
				Número de Informações
				Número de Empresas Informais
	8. Informação Geral de Interesse Empresarial à distância	A) Individual	Número de Informações	
			Número de Informações	
			Número de Empresas Informais	
		Universal	Número de Empresas Informais	
			Número de Informações	
			Número de Pessoas Físicas	
	Promoção e Acesso a Eventos	9. Acesso à Eventos	Grupal	Número de Feiras
				Número de Empresas Formais
				Número de Empresas Informais
			Feiras	Número de Expositores
				Número de pessoas atingidas
				Número de Missões e caravanas
Missões e caravanas		Número de Empresas Formais		
		Número de Empresas Informais		
		Número de Pessoas Físicas		
Rodadas		Número de rodadas		
		Número de Empresas Formais		
		Número de Empresas Informais		
Universal	Número de Empresas Informais			
	Número de Pessoas Físicas			
	Número de Empresas Informais			
Eventos Patrocinados	Universal	Número de Eventos		
		Número de pessoas atingidas		

Esclarecimento/Definições

A) Número de Consultorias

Representa o número de vezes em que clientes ou grupo de clientes foram beneficiados com um atendimento envolvendo algum processo de consultoria. Vale dizer: receberam consultoria nas áreas de mercado, de tecnologia, de finanças, etc. Um mesmo cliente - ou grupo de clientes - pode receber do Sebrae várias consultorias, de forma presencial ou à distância, no atendimento às diferentes necessidades.

B) Número de Cursos (Turmas)

Representa o número de turmas dos diversos cursos realizados pelo Sebrae, de forma presencial ou à distância.

C) Número de Informações (técnicas ou de interesse empresarial)

Representa o número de atendimentos do tipo informação prestada a clientes ou grupos de clientes, de forma presencial ou à distância.

D) Número de Feiras/Missões/Rodadas e Eventos

Número de eventos em que o Sebrae proporciona a participação de seus clientes.

E) Número de Expositores

Representa o número de clientes Sebrae que participam de feiras, promovendo seus produtos ou serviços.

F) Número de Empresas Formais

Representa a quantidade de empresas formalmente constituídas que foram atendidas.

H) Número de Empresas Informais

Representa a quantidade de empresas informais atendidas.

I) Número de Pessoas Físicas

Representa a quantidade de empresários potenciais ou candidatos a empresários, ou seja, pessoas não vinculadas a empresas formais ou informais atendidas.

J) Número de Pessoas Atingidas

Quantidade de pessoas que receberam informações técnicas ou participaram de eventos.

K) Acesso a Eventos

As métricas referentes a acesso a eventos na abordagem grupal referem-se a feiras, missões e rodadas de negócios realizadas pelo Sebrae ou oferecidas pelo mercado, nas quais o Sistema Sebrae se envolve na mobilização de clientes.

L) Eventos Patrocinados

Eventos de terceiros nos quais o Sebrae figura como patrocinador sem, contudo, envolver-se diretamente na sua realização.

Anexo C – Matriz de Correlação entre Ações e Resultados

Exemplo: Projeto Nascer Bem Região do Pantanal

Matriz de correlação de ações e resultados				
Ações	Resultados			Total
	R1	R2	R3	
1. Orientação Empresarial (Ciclo de Palestras)	1	1	1	3
2. Capacitação Empresarial (Treinamentos e Oficinas)	2	2	2	6
3. Aconselhamento de Balcão	1	1	0	2
4. Consultorias (1ª e 2ª visita)	2	2	2	6
6. Consultoria Tecnológica (Produção e Design)	2	2	2	6
7. Acesso ao Crédito	2	2	0	4
Resultados				
R 1	1 - Elevar em 10% a sobrevivência dos empreendimentos atendidos, nos dois primeiros anos de existência, em comparação ao número total de empresas constituídas, até Dezembro de 2010.			
R 2	Criar 1.000 novas ocupações geradas pelas empresas atendidas pelo projeto até Dezembro 2010.			
R 3	Alcançar a adoção de pelo menos uma ferramenta de gestão por 50% das empresas participantes da segunda fase do projeto (consultoria, até dezembro de 2010).			
Relação de Causalidade				
2	Forte			
1	Moderada			
0	Fraca			

Anexo D – Roteiro para a Análise de Consistência de Projetos

Bloco I – Análise da Conformidade

O projeto especifica todos os componentes necessários?

- Público-alvo
- Foco estratégico
- Objetivo Geral
- Resultados finalísticos e respectivos métodos de cálculo
- Resultados intermediários e respectivos métodos de cálculo
- Premissas (condicionantes externas)
- Ação: descrição, marcos críticos, metas (produtos), valor orçado, datas de início e término, entidades responsáveis pela execução e pela viabilização financeira, realização financeira, coordenador da ação e resultados relacionados.
- Estratégia de implementação e organização para gerenciamento
- Horizonte de planejamento
- Minuta de Acordo de Resultados

Bloco II – Análise da Coerência Interna

Os componentes estão em conformidade com as especificações metodológicas?

- **Público-alvo:** representa de fato o conjunto de empresas e empreendedores que se pretende atender com a execução do projeto, em relação ao qual serão avaliados os resultados finalísticos e intermediários?

- **Objetivo geral:** expressa a síntese da transformação desejada no público-alvo ou junto a ele no horizonte de tempo do projeto, alvo principal de todos os resultados finalísticos e intermediários? Está coerente com as reais necessidades do público-alvo?
- **Resultados finalísticos:** definem os efeitos relacionados à transformação que devem ser produzidos no público-alvo ou junto a ele com a execução do projeto? A definição de cada resultado contém a transformação, o indicador, a meta, o prazo e o método de cálculo? Estão coerentes com o objetivo geral? Todos os resultados têm razoável probabilidade de serem alcançados? São suficientemente desafiadores? São mensuráveis?
- **Resultados intermediários:** indicam os principais resultados decorrentes da realização das ações do projeto que contribuem para a consecução dos resultados finalísticos? A definição de cada resultado contém a transformação, o indicador, a meta, o prazo e o método de cálculo? Todos os resultados têm razoável probabilidade de serem alcançados? São suficientemente desafiadores? Há relações evidentes entre os resultados intermediários e finalísticos? Há relações de causalidades entre ações e os resultados finalísticos e intermediários? São mensuráveis?
- **Premissas (condicionantes externas) para dimensionamento dos resultados:** referem-se a fatores externos não controláveis que podem acarretar riscos ao alcance dos resultados almejados? As variáveis estabelecidas são coerentes com as realidades local, regional e nacional?
- **Foco estratégico:** reflete os principais problemas, gargalos e oportunidades identificados? Indica as opções prioritárias para a concretização dos resultados do projeto?
- **Ações:** são necessárias e suficientes para se alcançar, em conjunto, os resultados intermediários e finalísticos? Estão coerentes com o foco estratégico? As metas (produtos) estão definidas de modo a se correlacionar com os resultados intermediários e finalísticos? Há recursos suficientes? Há coerência entre metas físicas, metas financeiras e prazos? Estão definidas as responsabilidades pela execução das ações? Estão definidas as fontes de recursos financeiros?
- **Os marcos críticos** são realmente representativos dos eventos ou etapas mais importantes de cada ação? Seus prazos de execução são coerentes com

as datas de início e término da ação e vice-versa? São adequados para o gerenciamento e monitoramento do projeto?

- **Cronograma físico e financeiro:** estão estabelecidos prazos para a execução das ações e seu seqüenciamento ao longo do tempo (cronograma físico)? E para liberação de recursos financeiros e respectivos montantes por fonte (cronograma financeiro)?
- **Estratégia de Implementação e organização para o gerenciamento:** Estão indicadas as linhas mestras do modo de execução do projeto? As articulações institucionais e as parcerias necessárias para o equacionamento das questões mais relevantes do foco estratégico? A interlocução com a governança do projeto está bem equacionada? Estão definidas as responsabilidades pela execução? Os mecanismos de integração, coordenação e supervisão? O papel do Sebrae? A estrutura de gerenciamento?
- **Vinculação à estratégia da instituição:** o projeto tem aderência clara a pelo menos uma prioridade estratégica do Sebrae/UF (ou Sebrae/NA)?
- **Acordos de resultados:** a minuta do **acordo** entre os parceiros reflete os compromissos relativos a resultados, responsabilidades pela execução e gerenciamento das ações, além dos respectivos aportes dos recursos necessários?

Bloco III – Análise da Coerência Externa

- As premissas para dimensionamento dos resultados referem-se a fatores relevantes que realmente estão fora de controle do projeto?
- As premissas para dimensionamento dos resultados estão suficientemente detalhadas e quantificadas, de forma a permitir uma avaliação de sua evolução?
- A implementação do projeto é viável face à evolução esperada dos fatores não controláveis?
- Se a evolução dos fatores não controláveis não for a esperada, consegue-se administrar o risco de implantação do projeto?

Bloco IV – Avaliação de Relevância

- O projeto é de **relevância estratégica** para o público-alvo, levando em conta as características da região?
- O projeto trará **impacto significativo** para o público-alvo?
- Os **recursos** empregados darão resultados proporcionalmente compensadores? O volume de recursos em relação à quantidade de empresas e empreendedores integrantes do público-alvo é razoável? A relação custo/benefício é adequada?
- O projeto apresenta aspectos inovadores que contribuam para o alcance dos resultados?
- As ações do projeto cobrem suficientemente os aspectos constantes do foco estratégico?

Anexo E – Acordo de Resultados

SEBRAE
PROJETO DESEMPREENDEDOR

Logotipo do parceiro 1

Logotipo do parceiro 2

Logotipo do parceiro 3

Acordo de Resultados

Nome do Projeto

Data:

Acordo de Resultados

Nome do projeto - UF_7.

O Sebrae Nacional, o Sebrae/UF e nomes dos parceiros participam do Projeto nome do Projeto, parte integrante deste Acordo (**Anexo 1**), visando o alcance dos resultados finalísticos e intermediários expressos a seguir.

Resultados Finalísticos

.....

2.....

Resultados Intermediários

3.....

4.....

As entidades parceiras, suas unidades e representantes signatários deste Acordo assumem o compromisso de apoiar as ações e demais iniciativas necessárias à obtenção dos resultados previstos no projeto e de prover os meios para a sua execução. Comprometem-se, em particular, com as responsabilidades especificadas na tabela constante do **Anexo 2** (responsabilidades pela viabilização financeira, pela execução das ações ou pelo apoio técnico).

Os compromissos relacionados à execução das ações compreendem

- Executar as ações, em tempo hábil e na forma adequada, responsabilizando-se pelos resultados, qualidade e prazos de execução.
- Fornecer as informações físico-financeiras, em tempo hábil e na qualidade e especificações requeridas, para o monitoramento das ações.
- Prover os recursos humanos e físicos, segundo especificações e cronogramas estabelecidos.

Os compromissos relacionados à viabilização financeira compreendem:

- Prover recursos orçamentários e financeiros, segundo os valores e cronogramas estabelecidos.

Os compromissos relacionados ao apoio técnico e metodológico compreendem:

- Proporcionar orientações técnicas e metodológicas ao gestor do projeto.
- Disponibilizar produtos e serviços, desenvolvidos ou em desenvolvimento em suas áreas de competência, segundo as especificações do projeto.

As entidades parceiras concordam com a organização para gerenciamento definida no projeto e confirmam a designação das pessoas responsáveis pelo seu gerenciamento, execução de ações e articulação com parceiros. Fica entendido que as pessoas designadas atuarão de forma consistente com as orientações técnicas e metodológicas das suas respectivas entidades ou unidades organizacionais.

Para apoiar o gerenciamento do projeto, o Sebrae designa:

- Um coordenador nacional, adiante assinado, que coordenará a participação do Sebrae Nacional no projeto e será o elo de ligação exclusivo entre as suas unidades organizacionais e as instituições participantes do projeto.
- Um coordenador estadual, adiante assinado, que coordenará a participação do Sebrae/UF no Projeto e será o elo de ligação exclusivo entre as suas unidades organizacionais e as instituições participantes do projeto.
- O Gestor do projeto, adiante assinado, responsável pela implantação do projeto, integração das ações, negociação com parceiros e obtenção dos resultados.

A liberação de recursos orçamentários do Sebrae ficará condicionada ao parecer do coordenador nacional e do coordenador estadual do projeto, conforme a origem nacional ou estadual dos recursos.

Local e Data do Acordo

Assinaturas

- Patrocinador do Projeto (diretor que autorizou a estruturação)
- Representantes de unidades do Sebrae/NA responsáveis por viabilização financeira ou execução de ação incluída no Projeto.
- Coordenador da carteira de projetos do Sebrae/NA, parceiros em âmbito nacional, representantes de unidades do Sebrae/UF responsáveis pelo

apoio técnico, pela viabilização financeira ou pela execução de ação do projeto.

- Parceiros em âmbito estadual
- Representantes do Sebrae/ER responsáveis pelo apoio técnico, pela viabilização financeira ou pela execução de ações do Projeto, gestor do projeto, parceiros locais, inclusive os que representam o público-alvo, autoridades ou partes interessadas presentes no evento de assinatura do Acordo, se for o caso.

Anexos

1. **Descrição do projeto:** árvore de configuração, acrescida da descrição detalhada de todos os elementos que compõem o projeto.
2. **Matriz de responsabilidades:** tabela de ações e respectivos responsáveis pela viabilização financeira, execução das ações ou apoio técnico.
3. **Quadro resumo das participações financeiras,** detalhado por fonte.

Anexo F - Habilidades Requeridas e Papéis do Gestor de Projetos

Um conjunto de requisitos ou habilidades é esperado do Gestor do Projeto e apresentados na tabela a seguir.

Atributos e habilidades do Gestor do projeto

Requisito	Descrição
Visão estratégica	Capacidade e predisposição para situar fatos e problemas em um contexto mais amplo, detectando implicações com outros sistemas e fatores mais abrangentes, dentro e fora do projeto. Capacidade de articular soluções para problemas de mercado. Capacidade para antecipar, captar e selecionar eventos e tendências futuras de interesse para o projeto, analisando suas conseqüências e formulando as estratégicas mais adequadas
Capacidade de negociação	Competência para (1) identificar agentes politicamente relevantes para o fortalecimento do projeto, (2) compreender as relações das forças em jogo, (3) negociar e construir alianças e parcerias, visando o desenvolvimento do projeto e o fortalecimento de sua legitimidade, credibilidade e reputação
Postura empreendedora	Capacidade para identificar, promover e viabilizar ações e apoios necessários ao desenvolvimento do projeto, correndo os riscos inerentes, administrando as resistências, tomando decisões pertinentes e alocando os recursos necessários à implantação das medidas requeridas
Capacidade de programação e controle	Capacidade para (1) fixar e desdobrar objetivos, indicadores e metas para o projeto, (2) identificar e programar as ações e recursos necessários à sua realização, (3) avaliar risco e identificar e resolver restrições, (4) controlar e avaliar sua execução e resultados
Liderança	Capacidade para (1) inspirar confiança, influenciar comportamentos, animar, orientar e mobilizar o pessoal alocado no projeto, (2) facilitar e estimular sua participação (direta e indireta) nas decisões operacionais, (3) acompanhar e avaliar seu desempenho
Habilidade de delegação e cobrança	Capacidade para (1) transferir decisões e responsabilidades para o pessoal alocado ao projeto, assegurando-lhes as condições operacionais requeridas, (2) avaliar seus desempenhos e o cumprimento de objetivos e prazos, (3) cobrar resultados e aplicar medidas de incentivo e de correção
Capacidade de administrar de conflitos	Capacidade para (1) administrar e resolver conflitos e disputas prejudiciais ao desenvolvimento do projeto, (2) lidar com diferenças individuais e de grupos e (3) compatibilizar pressões conflitantes surgidas na execução do projeto

Estes atributos não devem ser entendidos como pré-requisitos para seleção de gestores, mas como desafios para seu desenvolvimento pessoal, com base na experiência concreta.

Considerando a verdadeira natureza do trabalho gerencial e os objetivos perseguidos pelos gestores, são desempenhados efetivamente três papéis básicos (interpessoais, informacionais e de decisão) que podem ser decompostos em vários outros, conforme se indica na tabela seguinte:

Papéis do Gestor de Projetos

Papéis básicos	Papéis específicos	Descrição
Interpessoais	Representante	Cumprimento de atos de representação, facilitando os contatos externos e tornando-se um interlocutor visível e autorizado perante atores externos
	Líder	Responsável pelo desenvolvimento dos trabalhos e pela motivação de sua equipe
	Articulador	Relações com superiores, pares, subordinados e atores externos Construção de rede de relações internas e externas
Informacionais	Sensor	Exploração da rede interna e externa em busca de informações Recepção de informações não solicitadas como subproduto das redes pessoais
	Transmissor	Disseminação e compartilhamento das informações junto à sua equipe. Transmissão de valores, normas, políticas, estratégias e metas aos seus colaboradores e parceiros. Estímulo à troca de informações entre membros de sua equipe e parceiros
	Porta-voz	Comunicação com o público, parceiros e colaboradores
Decisão	Empreendedor e agente de mudança	Responsabilidade pela adaptação e evolução da unidade sob sua responsabilidade. Busca permanente de novas idéias e oportunidades para sua unidade. Implantação de mudanças
	Administrador de conflitos	Identificação e avaliação de divergências e conflitos Administração de pressões e conflitos
	Negociador	Construção de consensos e tomada de decisão
	Alocador de recursos	Definição dos recursos da unidade e supervisão de sua alocação e aplicação. Programação das atividades e projetos da unidade e do trabalho de seus integrantes.

Mais uma vez, a descrição dos papéis básicos deve ser tomada como elemento de orientação para desenvolvimento profissional. Antes de examinarmos o perfil do gestor de projetos, é útil observar as características de um projeto que, em grande parte, determinam o modo de atuação dos gestores e os atributos pessoais requeridos.

Anexo G – Reuniões de Monitoramento - Registro das Medidas de Gestão

As reuniões de monitoramento devem resultar na definição de providências e compromissos para a solução de restrições ou o aproveitamento de oportunidades, com a indicação clara da providência a ser tomada, da pessoa física responsável e do prazo limite para a realização. O modelo a seguir deve ser utilizado para registrar e monitorar os compromissos acordados nas reuniões de monitoramento.

Reunião de monitoramento

Item	Providência	Responsável	Até
Construção de Compromissos			

Anexo H – Documento de Encerramento do Projeto

Gestor do Projeto: <Nome do Gestor do Projeto >
Data de Início do Projeto: <dd/mm/aaaa>
Data de Término do Projeto: <dd/mm/aaaa>

[Texto justificando as causas da descontinuidade do projeto/atividade.]

Financiador	Valor Previsto (a)	Valor Realizado (b)	% b/a
Investimento de Parceiros			
SEBRAE			
Total			

[Texto listando as principais realizações do projeto].
--

[Texto listando as principais dificuldades enfrentadas do projeto].

[Texto listando as principais lições aprendidas com o projeto/atividade. Responder sobre o que você faria de diferente como gestor de um novo projeto.]
[Texto com comentários gerais sobre os resultados alcançados pelo projeto.]

[Texto com comentários gerais sobre o encerramento do projeto, evidenciando aspectos que reforcem a justificativa de encerramento.]

ANEXO I - ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR NACIONAL DE CARTEIRA DE PROJETOS FINALÍSTICOS

Os coordenadores de carteira devem atuar predominantemente na contribuição para a formação de um ambiente favorável, intra e inter institucional, agregando valor, no âmbito nacional, aos projetos da sua carteira para que sejam alcançados os resultados pactuados.

Visando atender a essas atribuições, o Coordenador Nacional elaborará anualmente um Plano de Trabalho para a carteira que coordena, buscando evidenciar o foco estratégico, as ações e os resultados, assim como os critérios de priorização e seletividade (vide modelo abaixo) que pautarão as escolhas quando no exercício de seu trabalho.

Este plano de trabalho deverá ser validado junto à sua respectiva gerência, devendo observar as definições e premissas contidas no Manual GEOR e estar em consonância com as competências definidas no Sistema de Gestão de Pessoas - SGP. Este plano deverá nortear o gerenciamento da carteira.

A seguir, são listadas e detalhadas as atribuições dos Coordenadores Nacionais visando orientar o claro e objetivo entendimento quanto ao bom desenvolvimento de seu trabalho.

Atribuições e detalhamento

1. **Gerenciar, com foco em resultados, a carteira de projetos de acordo com o plano de trabalho anual e tendo o SIGEOR como ferramenta de informação, comunicação e tomada de decisão.**
 - Conhecer e acompanhar o andamento dos projetos da sua carteira, através do SIGEOR, algumas visitas seletivas aos Estados, etc., conforme plano de trabalho.
 - Utilizar o SIGEOR como ferramenta de informação, comunicação e tomada de decisões.
 - Selecionar e priorizar, para um acompanhamento mais intenso, os projetos e ações de maior impacto para a carteira, conforme critérios sugeridos no final desse documento.
 - Organizar, manter e fortalecer uma rede de relacionamento formada pelos coordenadores estaduais e gestores locais de projetos que favoreça a troca de informações, conhecimentos e experiências.

- Estimular a atualização das informações no SIGEOR.
- Auxiliar na superação das restrições do projeto, propondo medidas preventivas e corretivas.

2. Realizar articulações institucionais em nível nacional.

- Organizar, manter e fortalecer uma rede de relacionamento com atores nacionais estratégicos do Setor que atua.
- Manter-se atualizado e disseminar informações para a linha gerencial dos projetos da carteira, sobre as políticas públicas de interesse do setor.
- Identificar pontos de sinergia entre a carteira e outros atores setoriais propiciando otimização de esforços, recursos e a troca de experiências.

3. Identificar, selecionar, organizar e difundir informações setoriais, aos coordenadores estaduais e gestores locais e aos parceiros estratégicos no âmbito da carteira que coordena, utilizando-se de bases nacionais e internacionais, buscando contribuir e estimular a gestão do conhecimento.

- Identificar nos eventos do setor, nas capacitações e articulações, conteúdos de relevância para a carteira (pesquisas do setor, pesquisas de mercado, cenários futuros, estatísticas, novos parceiros, novas legislações, etc.), compartilhando com os coordenadores, gestores e parceiros de todas as formas que dispuser: e-mail, comunidades, encontros nacionais da carteira, reuniões, eventos, entre outras.
- Interagir com os coordenadores e gestores buscando estimular a troca de informações sobre conteúdos de interesse do setor.
- Identificar, selecionar, organizar e difundir informações setoriais pelos canais institucionais estabelecidos, com destaque para o Portal do SEBRAE.

4. Monitorar as mensurações, avaliações e revisões dos projetos.

- Monitorar os resultados das mensurações, através do SIGEOR.
- Monitorar os processos de avaliação e revisão, observando a priorização e seletividade de projetos estabelecida no plano de trabalho.
- Acompanhar a evolução das premissas.

5. Elaborar apresentações e relatórios sobre a carteira de projetos que coordena, nos formatos definidos pelo SEBRAE.

- Elaborar relatórios de gestão, com informações da situação da carteira, principais resultados e desafios.
- Elaborar análises sobre a carteira para subsidiar a atuação do SEBRAE.
- Elaborar e realizar apresentações sobre a atuação do SEBRAE no Setor da carteira sob sua coordenação.

6. Dar publicidade aos trabalhos desenvolvidos no setor e aos resultados alcançados.

- Identificar informações estratégicas importantes sobre a carteira ou sobre projetos específicos, especialmente os resultados finalísticos alcançados, e sugerir sua divulgação pelas áreas específicas.
- Estimular os coordenadores estaduais e gestores locais na produção e divulgação de conteúdos e resultados nos setores em que atuam.
- Manter o Portal atualizado quanto às informações relativas à sua carteira de projetos.

7. Identificar boas práticas no âmbito dos projetos de sua carteira e disseminar para o Sistema e para parceiros.

- Indicar boas práticas no âmbito dos projetos de sua carteira como pauta para outros produtos em execução no SEBRAE (EX. Casos de Sucesso, Rádio Rural) e para canais de mídia.
- Identificar boas práticas nacionais e internacionais, conhecer e disseminar, observados os critérios estabelecidos no plano de trabalho.

8. Articular e apoiar a elaboração de soluções de conhecimento, articulação e gestão, a partir de demandas e necessidades identificadas.

- Identificar soluções específicas que possam ser adotadas em projetos da carteira.
- Articular-se com as demais Unidades do SEBRAE buscando a construção de soluções que atendam as demandas identificadas.
- Acompanhar a construção, validação de soluções e contribuir proativamente na sua difusão.

9. Atuar no adensamento da carteira e nas intersetorialidades entre diferentes carteiras.

- Identificar pontos de sinergia entre os projetos da carteira propiciando otimização de esforços e recursos.
- Atuar para superação de restrições e gargalos comuns entre os projetos.
- Conhecer a estrutura da cadeia produtiva relacionada à carteira, buscando promover a integração entre os elos, visando ganhos de competitividade.
- Identificar áreas de intersecção e pontos de sinergia entre diferentes carteiras/setores, buscando oportunizar ações conjuntas que possibilitem adensamento e maiores possibilidades no alcance dos resultados dos projetos.

Critérios de priorização e seletividade que poderão ser adotados:

- Alcance estratégico: estratégia do SEBRAE, estratégia do SEBRAE/UF e estratégia do setor.
- Valor do projeto.
- Projetos com maior impacto nos resultados da carteira.
- Ações com maior impacto no resultado dos projetos.
- Risco para a imagem do SEBRAE.
- Quantidade de parceiros.
- Investimento SEBRAE e/ou parceiros.
- Conteúdo de inovação.
- Complexidade e multidisciplinaridade.
- Outros a definir.

Plano de Trabalho – elementos essenciais

1. Situação atual da carteira: Informar de forma sucinta a situação da carteira de projetos: o número de projetos SIPLAN e SIGEOR, a distribuição espacial, valores envolvidos (previstos e executados), gargalos e êxitos, lacunas de conhecimento, parceiros estratégicos, etc.	
2. Histórico da carteira no ano anterior: Informar as ações mais importantes e estratégicas desenvolvidas no ano anterior no âmbito da carteira, assim como articulações internas e externas.	
3. Estratégia de gerenciamento da carteira: Estabelecer o foco estratégico da carteira e estratégias adotadas.	
4. Critérios de priorização e seletividade para a sua carteira: Este item tem por objetivo estabelecer critérios para escolher projetos e ações que devem ser priorizados pelo coordenador de carteira no âmbito de suas atribuições.	
5. Atividades a serem desenvolvidas no ano – cronograma físico: <ul style="list-style-type: none">▪ Informar as articulações internas e externas que pretende desenvolver ou dar continuidade.▪ Informar eventos de mercado que pretende apoiar ou participar, data e local. Esclarecer também de que forma se dará o apoio ou participação.▪ Informar as previsões de reuniões, visitas e missões técnicas da carteira.▪ Informar os produtos a serem desenvolvidos ou em desenvolvimento no período, tais como produtos instrucionais, cartilhas, revistas, etc.▪ Informar outras ações relevantes, tais como: a) O desenvolvimento de página setorial no portal do SEBRAE; b) Ação conjunta com outras Unidades do SEBRAE ou parceiros.	
Assinatura do Coordenador:	Assinatura do Gerente:

Índice Remissivo

Palavras/expressões	Páginas
Ação	7 (seletividade), 24 (conceito e elementos), 26 (exemplo), 27 (ações padronizadas), 36 (estruturação), 42 (integração, escopo), 70 (consistência), anexo C (matriz de correlação), anexo E (matriz de responsabilidades),
Acordo de resultados	36, 37, anexo E (modelo)
Análise de consistência	36, anexo D (roteiro)
Atividades preparatórias da estruturação	34
Avaliação do projeto	12, 28 (ação padronizada), 55, 56 (periodicidade), 58
Base territorial/território	19
Cadastro do público-alvo	19, 57
Cadeia de recursos ações e resultados	10, 11, 21
Comitê gestor	30, 46, 47
Comunicação	44, 51 (Sigeor), anexo A
Contextualização	24
Coordenador de ação	25, 28, 30, 46
Coordenador de carteira de projetos/coordenador nacional	13, 47, 48
Coordenador estadual	13, 47, 48
Coordenador regional	13, 47, 48
Cronograma físico e financeiro	28, 30
Custo total	25, 32, 36
Delineamento preliminar do projeto	34, 35
Encerramento do projeto	46, 61
Entidade responsável pela execução	25
Entidade responsável pela viabilização financeira	25

Palavras/expressões	Páginas
Escopo do projeto	10, 11, 42 (gerenciamento)
Estratégia de implementação	30, 36, 70
Estrutura de supervisão	47
Estruturação e contratualização	12, 33, 38 (atribuições do gestor)
Foco estratégico	7 (seletividade), 9, 19 (conceito), 35 (estruturação), 70 (consistência)
Fundamentos da Geor	6
Gerenciamento	7, 12, 28 (ação padronizada), 38, 40, 48 (atribuições do gestor)
Gestão de pessoas	43
Gestor do projeto	13 (perfil, atribuições gerais), 30, 46, 47, 48, 54, anexo F (habilidades requeridas e papéis)
Horizonte de planejamento	32, 36
Intensidade de gestão	41
Linha gerencial	13
Marcos críticos	25, 28, 70 (consistência)
Matriz de correlação entre ações e resultados	25, 37, anexo C
Mensuração de resultados	23, 36, 56
Meta	25, 36
Metas de atendimento	25 , anexo B
Metas de entrega	25
Monitoramento	12, 28 (ação padronizada), 45 (premissas), 50, 52 (reuniões), 54 (atribuições do gestor)
Objetivo geral	20, 35, 69 (consistência)
Objetivos estratégicos	34, 41
Organização para o gerenciamento	30, 38, 46, 70
Pactuação do projeto	37

Palavras/expressões	Páginas
Partes interessadas	38, 43
Premissas para o dimensionamento de resultados	23, 36, 45, 51, 69 (consistência)
Projeto finalístico de atendimento individual	16 (conceito e elementos)
Projeto orientado para resultados	6, 8 (características gerais), 9 (definição e tipologias), 11 (ciclo de elaboração e gestão)
Público-alvo	6 (foco), 17 (conceito e segmentação), 19 (cadastro), 35 (abrangência), 35, 69
Realização financeira	25
Recursos econômicos	29
Recursos financeiros	29
Restrições	40, 44, 45 (gerenciamento), 53
Resultados finalísticos	6, 20, 35, 69
Resultados intermediários	21, 35, 69
Reuniões de monitoramento	52, anexo G
Revisão do projeto	28 (ação padronizada), 55
Risco	23, 44, 45 (restrições e premissas), 51
Segmentação do público-alvo	17
Situação do projeto	53
Stakeholders	38, 43
Visão estratégica	7

