

# **Gestão Estratégica Orientada para Resultados Projetos Internos**

**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](http://www.sebrae.com.br)

Janeiro/2009 – Versão 1

## Sumário

<b>Apresentação .....</b>	<b>4</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>8</b>
<b>O Manual.....</b>	<b>20</b>
Parte I    Conceito, Tipologia e Elementos dos Projetos Internos .....	22
Capítulo 1    Conceito e Tipologia dos Projetos Internos .....	22
Capítulo 2    Elementos dos Projetos Internos .....	23
Parte II -    Estruturação e Contratualização .....	40
Capítulo 3    Processo de Estruturação e Contratualização de Projetos Internos	40
Parte III    Gerenciamento.....	50
Capítulo 4    Finalidades do Gerenciamento .....	50
Capítulo 5    As Dimensões do Gerenciamento de Projeto .....	51
Capítulo 6    Organização para o Gerenciamento de Projetos Internos.....	58
Parte IV    Monitoramento .....	62
Capítulo 7    Finalidades e Escopo do Monitoramento.....	62
Parte V    Avaliação e Revisão.....	70
Capítulo 8    Finalidade, Escopo e Periodicidade da Avaliação .....	70
Capítulo 9    Processo de Avaliação do Projeto Interno.....	72

Capítulo 10	Revisão do Projeto Interno .....	73
Parte VI	Encerramento do Projeto .....	74
Capítulo 11	Processo de Encerramento do projeto .....	74
<b>Anexos</b>	.....	<b>76</b>
Anexo A	– Plano de Comunicação do Projeto.....	78
Anexo B	– Matriz de Correlação entre Ações e Resultados.....	80
Anexo C	– Roteiro para a Análise de Consistência do Projeto.....	82
Anexo D	– Acordo de Resultados.....	86
Anexo E	- Habilidades Requeridas e Papéis do Gestor de Projetos .....	90
Anexo F	– Reunião de Monitoramento/Registro de Medidas de Gestão.....	92
Anexo G	– Documento de Encerramento do Projeto .....	94
<b>Índice Remissivo</b>	.....	<b>95</b>

## 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 OCDE<sup>1</sup> 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.*

<sup>1</sup> 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:

*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.*

- 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.

### 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, além da 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.



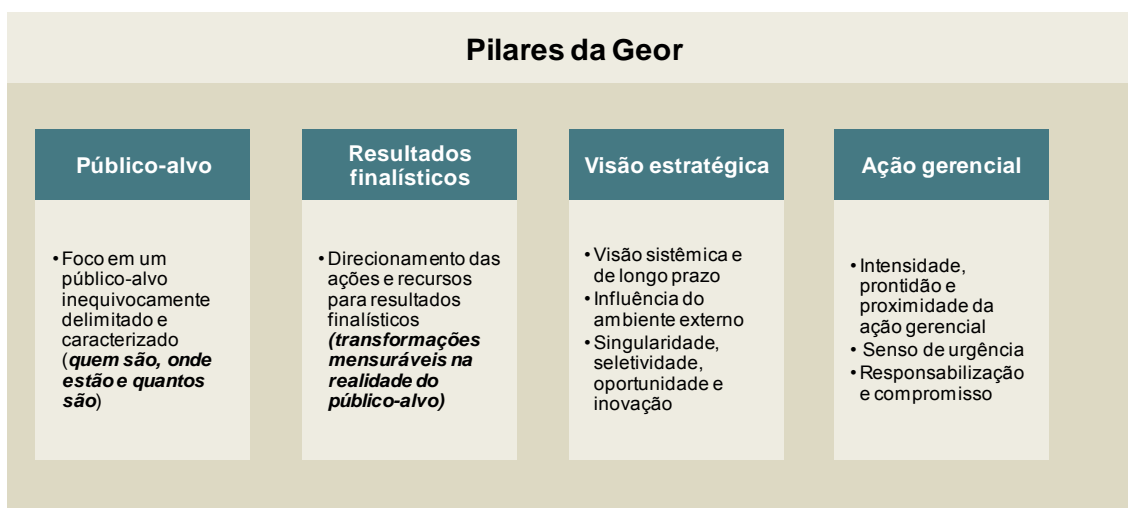


# Introdução

## 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.

### *Orientação de ações e recursos para resultados*

---

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

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, conduzido por pessoas, que utiliza recursos e competências visando atingir objetivos pré-definidos.

Os principais atributos que caracterizam um projeto são:

*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 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.

- **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:

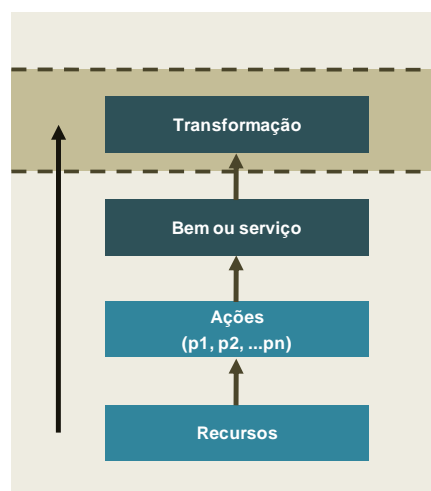
1. **Os Projetos Finalísticos**, executados diretamente junto a um determinado público-alvo (MPE e empreendedores), pelo Sistema Sebrae e/ou parceiros, visando o alcance de resultados finalísticos. Esses projetos destinam-se a produzir transformações relevantes de interesse do público-alvo, como por 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 o 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 ao 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, compreendem:
  - a. 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.
  - b. 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.
  - c. 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.

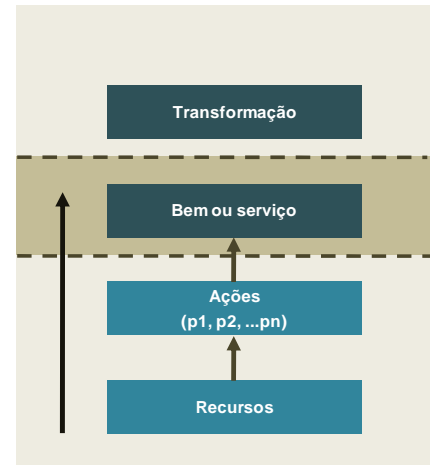
#### *Nos projetos finalísticos:*

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



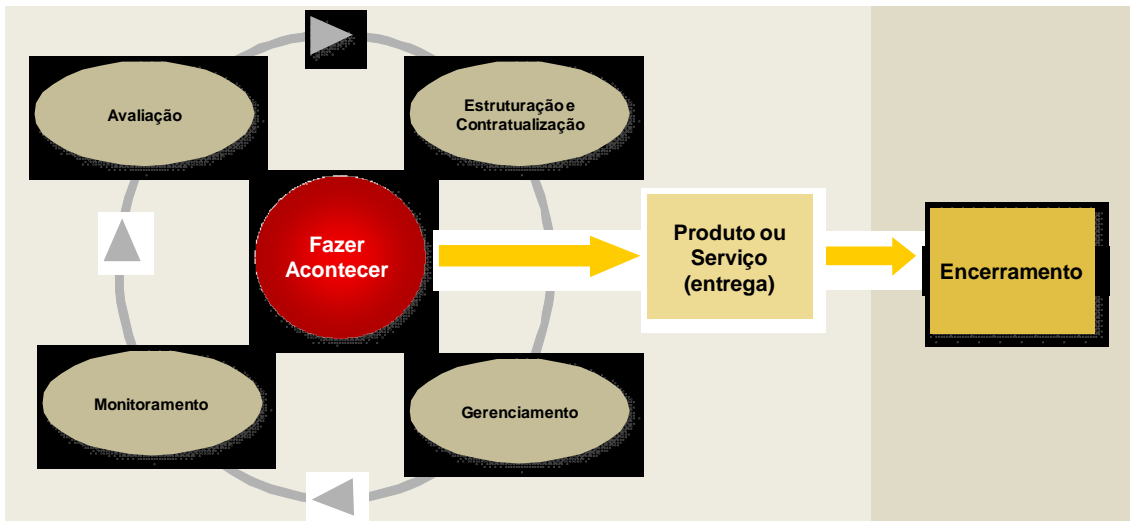
### Nos projetos internos:

- 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 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, constituem 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 planejado; 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. 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, ou 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.

***O Gestor de projetos GEOR articula e faz funcionar uma rede de pessoas e instituições sobre as quais não exerce autoridade formal. Suas ferramentas de trabalho são a capacidade de articulação e comunicação, o conhecimento do projeto, a interação com o público-alvo e suas habilidades gerenciais.***

***Fica evidente a importância do desenvolvimento profissional e da valorização organizacional do gestor de 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 E**.

O que o Gestor não pode deixar de fazer	
<b>Articular e mobilizar</b>	Público-alvo, parceiros, partes interessadas, pessoas e unidades do Sebrae, para viabilizar a implantação do projeto.
<b>Comunicar</b>	A situação e as perspectivas de desenvolvimento do projeto, restrições, avanços e conquistas.
<b>Monitorar</b>	Ações, marcos críticos, evolução dos resultados, fluxo de recursos.
<b>Avaliar</b>	A capacidade de o projeto produzir os resultados desejados e a necessidade de aperfeiçoamentos.
<b>Atualizar</b>	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 Internos**.

Os conteúdos estão estruturados em seis Partes:

- **Parte I – Conceito, Tipologia e Elementos dos Projetos Internos**
- **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.



## Conceito, Tipologia e Elementos dos Projetos Internos

### Capítulo 1 *Conceito e Tipologia dos Projetos Internos*

Conceituam-se como Projetos Internos no Sistema Sebrae aqueles que não atuam diretamente junto ao público-alvo da organização e se destinam a gerar novos conhecimentos e tecnologias em apoio à atuação finalística; promover articulações visando à melhoria do ambiente institucional das micro e pequenas empresas e aperfeiçoar os recursos, instrumentos e competências organizacionais visando melhorar o seu desempenho.

Os projetos internos compreendem, portanto, três tipos:

- a. 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.
- b. 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.
- c. 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.

**Resultado** do projeto, nesses casos, é a entrega de um produto ou serviço, nas condições especificadas pelo demandante.

## Capítulo 2 *Elementos dos Projetos Internos*

**Um projeto interno**, 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 Interno:

1. *Demandante*
2. *Usuário Final*
3. *Especificação da Demanda*
4. *Objetivo-Geral*
5. *Resultados*
6. *Premissas para o Dimensionamento de Resultados*
7. *Ações*
8. *Marcos Críticos*
9. *Recursos*
10. *Cronograma Físico e Financeiro*
11. *Estratégia de Implementação*
12. *Horizonte de Planejamento*
13. *Custo Total*

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

### **2.1 Demandante**

O demandante é a pessoa ou conjunto de pessoas, gestores, dirigentes, unidades ou órgãos colegiados da organização que apresentam e especificam as demandas a serem atendidas com a execução do projeto, a partir dos problemas e necessidades do usuário final.



## Exemplos de Demandante

Projeto	Demandante
Estruturação de metodologia de desenvolvimento de pesquisas de mercado para projetos setoriais	Gestor da Unidade de Projetos
Estruturação do centro de informação de inteligência comercial	Diretor Técnico
Provimento do quadro de pessoal efetivo da organização	Chefes de Unidades da Organização

## 2.2 Usuário Final

Os usuários finais dos projetos internos são as unidades da organização, instituições, pessoa ou conjunto de pessoas, *não integrantes do público-alvo do Sebrae (MPE)*, que se beneficiarão diretamente dos produtos finais entregues pelo projeto.

## Exemplos de Usuário Final

Projeto	Usuário final
Consolidação das Informações Patrimoniais, Orçamentárias e Gestão do Sistema Sebrae	Conselhos Deliberativos e Fiscais, Diretoria Executiva do Sebrae/NA e dos Sebrae/UF
Aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira com foco gerencial	Gestores dos Projetos, Coordenadores de áreas finalísticas e de Gestão Interna
Sistema Regional de Informação e Aprendizagem para o Desenho de Políticas Públicas de Apoio às MPME	Instituições de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas da Argentina, Brasil e Chile
Responsabilidade Ambiental no Local de Trabalho	Colaboradores do Sebrae Nacional

Na definição dos usuários finais, devem ser evitadas generalizações que não correspondam efetivamente ao grupo de pessoas alcançadas pelos resultados do

projeto, que utilizarão ou serão beneficiadas pelos produtos ou serviços gerados.

### 2.3 Especificação da Demanda

A especificação da demanda detalha o produto ou serviço que se quer obter com o projeto para atender a necessidades do usuário final.

A especificação da demanda define o escopo do projeto. Deve conter a descrição clara dos problemas a serem resolvidos e/ou das oportunidades a serem aproveitadas, da mudança ou melhoria a ser alcançada e do produto ou serviço desejado, com detalhamento suficiente para a avaliação de conformidade e aceitação do produto pelo demandante no momento da entrega.

A elaboração da especificação da demanda deve ser realizada em conjunto com o demandante e parceiros. Quando for possível e aconselhável podem participar representantes dos usuários finais.

#### Exemplo de Especificação da Demanda

Projeto	Usuário final
Sistema de Gestão de Parceiros Institucionais SGPI	<p>Desenvolvimento de um sistema para a obtenção e visualização de informações concernentes aos parceiros do Sebrae, bem como de suas participações nas diferentes regiões do país e setores econômicos.</p> <p>O sistema precisa ser via Web, para acesso remoto, com interface amigável, e que permita aos usuários conseguir informações estratégicas tais como: nome do parceiro, principal contato (diretoria executiva), regiões e estados em que atua, em quais projetos, objetivo dos projetos, público alvo, recursos disponibilizados, principais responsáveis, etc.</p>

### 2.4 Objetivo Geral

O objetivo geral deve descrever a finalidade do projeto em sua totalidade, com concisão e precisão. Constitui-se no cerne do que se quer alcançar para atender às demandas especificadas. Deve ser desafiador e estar ligado diretamente às necessidades do usuário final, especificadas pelo demandante. Por isso, sua formulação está associada à identificação do demandante, do usuário, da especificação da demanda e do resultado que se deseja alcançar

O objetivo geral deve ser descrito com um texto que se inicie por um verbo no infinitivo, indicando a ação a ser empreendida, o resultado desejado (produto/serviço) e a demanda a ser atendida. Os benefícios esperados para o usuário final com a execução do projeto também podem ser incluídos na identificação do objetivo geral.

### Exemplos de Objetivo Geral

Projeto	Usuário final
Gestão de Processos	Desenvolver e implantar modelo de gestão de processos com foco na simplificação, racionalização e automação dos processos organizacionais, promovendo a integração das ações com uso de ferramentas apropriadas de tecnologia da informação.
Sistema de Gestão de Parceiros Institucionais – SGPI	Desenvolver um sistema para consolidação e gerenciamento das parcerias do Sebrae Nacional, para apoiar a Diretoria e demais colaboradores do Sistema Sebrae na articulação institucional e estratégica.
Aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira com foco gerencial	Otimizar a utilização dos recursos financeiros da organização, aprimorando o planejamento, a alocação estratégica de recursos e o monitoramento dos repasses oriundos da Contribuição social e de parcerias firmadas.

## 2.5 Resultados

Os **resultados de projetos internos** são os produtos finais e/ou serviços a serem entregues com a execução do projeto, visando atender as demandas especificadas pelo demandante.

Os resultados devem ser estabelecidos em conjunto com o demandante e parceiros, quando houver.

Cada resultado deve ser descrito com uma frase auto-explicativa que contenha a especificação do bem ou serviço a ser entregue, sua meta e prazo.

**Resultado (entrega) = Produto/Serviço + Meta + Prazo**

## Exemplos de Resultados

Projeto	Resultados
Gestão de Processos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodologia referencial de Modelagem e Gestão de Processos - MMGP validada até dezembro de 2007</li> <li>2. Modelo referencial de Gestão de Processos Organizacionais implantado em ambiente colaborativo, com 40 processos modelados, sendo 7 até novembro de 2007, 17 até maio e mais 16 até agosto de 2008.</li> </ol>
Sistema de Gestão de Parceiros Institucionais SGPI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadastro das entidades parceiras do Sebrae Nacional, constantes no Sistema de Informações da Gestão Estratégica Orientada para Resultados, até julho de 2008.</li> <li>2. Sistema de Gestão de Parceiros Institucionais - SGPI, até abril de 2008</li> </ol>
Aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira com foco gerencial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduzir 30% do volume de pagamentos de impostos e tarifas incidentes sobre as transações bancárias até junho de 2006</li> <li>2. Aumentar a execução orçamentária para 90% até dezembro de 2006</li> <li>3. Atingir 90% até julho de 2006 e 100% até dezembro de 2006, de exatidão do valor repassado das Contribuições Sociais</li> <li>4. Atingir 80% da execução financeira da carteira de projetos da Unidade de Projetos até dezembro de 2006</li> </ol>

### **Atenção!**

*No processo de estruturação e contratualização, a escolha dos resultados e, principalmente, de suas metas, reflete um compromisso negociado e acordado entre o gestor, demandante e parceiros. O aspecto indispensável nesse processo é a negociação dos resultados a atingir.*

Ao definir os resultados é fundamental ter em mente que eles não são consequência isolada de uma ação do projeto, mas sim os efeitos combinados da execução do conjunto de ações, e representam o bem ou serviço final entregue ao usuário.

Os resultados do projeto devem ser definidos de tal forma que permitam uma precisa verificação de conformidade em relação à demanda especificada.

### 2.5.1 Processo de verificação de conformidade dos resultados

A definição do **processo de verificação de conformidade** dos resultados deve indicar quais as formas e a periodicidade da verificação da conformidade de etapas, partes e/ou componentes do produto/serviço a ser entregue pelo projeto, de acordo com a programação estabelecida em seu cronograma.

É recomendável que o processo de verificação seja acordado com o demandante e os parceiros, e registrado em documento específico definindo os pontos de controle.

### 2.6 Premissas para dimensionamento dos resultados

As premissas são pressupostos adotados sobre o comportamento futuro de variáveis ou condicionantes externos ao projeto, para efeito do dimensionamento (quantificação ou qualificação) 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 – “Entregar balanços patrimoniais consolidados ao Conselho Fiscal, até 10/03/2008”, por exemplo – estão sendo tomadas como premissas, ainda que implicitamente, expectativas de desempenho de alguns condicionantes externos ao projeto (apoio dos dirigentes, manutenção do fluxo de recursos, custo de insumos, entre outros), que podem não se realizar.

Se essas expectativas (premissas) não se confirmarem, os resultados poderão ser afetados, negativa (menor disponibilidade de recursos, por exemplo) ou positivamente (maior disponibilidade de recursos), 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 (ou oportunidades) 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.

A identificação de condicionantes externos, e a definição das premissas a eles associadas, tem função gerencial, para viabilizar o monitoramento de riscos relevantes. 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 ao Projeto)

Premissas
Apoio da Diretoria e das Gerências para a concretização das ações do projeto
Ter disponibilidade financeira para a concretização do projeto em todas as etapas

## 2.7 Ações

As **ações do projeto** são as iniciativas específicas que devem ser executadas para produzir o resultado ou resultados estabelecidos no projeto. Cada ação gera seus próprios produtos que, em conjunto, contribuem para o alcance do resultado final.

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 B**).

### Exemplo de Ação, produto e meta

Ação	Produto da ação	Meta
Aquisição de software para modelagem e gestão de processos em ambiente informatizado	Software instalado e testado	01
Capacitação no uso do software	Pessoas capacitadas	35

Na identificação de cada ação devem ser definidos:

- O **nome da ação**, que possa transmitir de maneira sucinta a sua finalidade. Alguns exemplos: diagnóstico organizacional dos macro processos; capacitação para aplicação de metodologia de modelagem de processos; normatização da execução orçamentária; e revisão e ajustes na sistemática de desembolsos financeiros.
- A **descrição da ação**, que deve explicitar com clareza a sua finalidade, conteúdo e forma de implementação, traduzindo o que vai ser feito, porque vai ser feito e como vai ser feito.
- O **coordenador da ação**, que é a pessoa física responsável por sua realização, devendo cada ação ter somente um coordenador.
- A **unidade ou entidade responsável** pela execução, à qual pertence o coordenador da ação.
- As **datas de início e de término** da execução da ação, que devem ser estabelecidas considerando: 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.
- O **valor orçado**, ou custo total da ação.
- A **meta**, o bem ou serviço resultante da execução da ação, devidamente quantificado.

- h. Os **marcos críticos**, que constituem os eventos ou etapas mais significativas e essenciais para o desenvolvimento da ação, que expressam a dinâmica de execução.
  
- i. **A realização financeira**, com a especificação, ano a ano, dos recursos financeiros necessários para a execução, assim como dos responsáveis pela viabilização financeira (identificando o valor a ser alocado por cada um).



## Exemplo de Ação com todos os seus elementos

Projeto: Gestão da Segurança de Tecnologia de Informação e Comunicação					
Ação 6: Implantação de Sistema para Inventários					
<b>Descrição:</b>	Contratação de sistema para inventário e desenvolvimento dos procedimentos operacionais relacionados ao mesmo				
<b>Coordenador da Ação:</b>	Humberto de Vasconcelos Andrade				
<b>Unidade Responsável pela Execução</b>	UTI – Unidade de Tecnologia da Informação - SEBRAE/NA				
<b>Data de Início:</b>	05/10/07				
<b>Data de Término:</b>	05/09/08				
<b>Valor Orçado:</b>	R\$ 60.000				
Metas					
Descrição da Meta		Previsto	Realizado		
1-Sistema de Inventário Implantado		1	0		
Marcos Críticos					
	Descrição do Marco Crítico	% Esforço	Prazo (orig.)	Prazo (atual)	Data Realização
1	Procedimentos operacionais de controle de hardware e software no Sebrae//NA definidos	20	22/12/07	22/12/07	21/01/08
2	Termo de referência elaborado	20	31/01/08	31/01/08	11/02/08
3	Proposta orientativa obtida	5	18/02/08	18/02/08	11/02/08
4	Ferramenta de controle de inventário instalada	20	13/06/08	13/06/08	19/06/08
5	Software de inventário configurado	15	27/06/08	27/06/08	08/07/08
6	Sistema de inventário implantado	19	27/06/08	04/09/08	04/09/08
7	Ação encerrada	1	30/06/08		30/06/08
Realização Financeira					
Financiador	Executor Financeiro	Tipo	2008		
			Previsto \$	Realizado \$	
UTI – Unidade de Tecnologia da Informação	UTI – Unidade de Tecnologia da Informação	Financ.	60.000,00	60.000,00	
Resultados Relacionados					
1. Ter uma Política de Segurança de Tecnologia da Informação implantada no Sebrae Nacional, até dezembro de 2008					

## 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 significativos que limitam o trabalho futuro ou terminam uma entrega.
- b. Possuem duração nula no cronograma do projeto.
- c. Demandam grande atenção da equipe gerencial ou grande esforço dos executores.
- d. 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.

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 marcos 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”, correspondente a 1% de esforço, sendo a sua data de realização a mesma do término da ação

**Atenção!**

*Os marcos críticos são bastante úteis para que o gestor e a equipe gerencial concentrem sua atenção, durante a execução do projeto, nos eventos mais importantes da sua implementação.*

### Exemplo de Marcos Críticos

Descrição do Marco Crítico	% Esforço	Prazo
1 Processos críticos identificados	15%	31/10/05
2 Processos mapeados	25%	30/01/06
3 Análise crítica e melhoria dos processos desenvolvidos	35%	30/03/06
4 Melhoria dos processos aprovada junto ao Comitê de Gestão	24%	20/05/06
5 Ação concluída	1%	10/06/06

## 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.

### Exemplo de Recursos

**Projeto:** Gestão de Processos

**Ação:** Aquisição de software para modelagem e gestão de processos em ambiente informatizado

Financeiro		
Descrição da fonte	Ano	Previsto
Unidade de Informática	2005	80.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>110.000,00</b>

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

## 2.10 Cronogramas físico e financeiro

Nos cronogramas físico e financeiro são definidos os prazos para a execução das ações e seu seqüenciamento ao longo do tempo (cronograma físico) e para aplicação de recursos financeiros e respectivos montantes por fonte (cronograma financeiro).

O cronograma físico-financeiro deverá ser detalhado após a completada a definição do conjunto das ações e de seus elementos. Neste momento, deve ser verificada 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 também

o período de maturação necessário à geração do impacto desejado sobre os resultados.

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 Sistema de Informações Gerenciais - Sigeor.

## **2.11 Estratégia de implementação**

A estratégia de implementação define as linhas mestras do modo de execução, enfatizando:

- As articulações institucionais, indicando os caminhos escolhidos para desenvolver e consolidar as alianças e parcerias indispensáveis à viabilização de recursos e competências necessários à concretização do projeto.
- A organização para o gerenciamento, ou seja, o desenho do esquema organizacional geral do projeto, com ênfase na governança, na divisão do trabalho, na atribuição de responsabilidades (pela execução, gerenciamento, monitoramento e avaliação) e nos mecanismos de coordenação e supervisão.

### **2.11.1 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, pelos coordenadores de ações e outros atores internos que possam oferecer contribuição relevante à 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.

## **2.12 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 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.

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

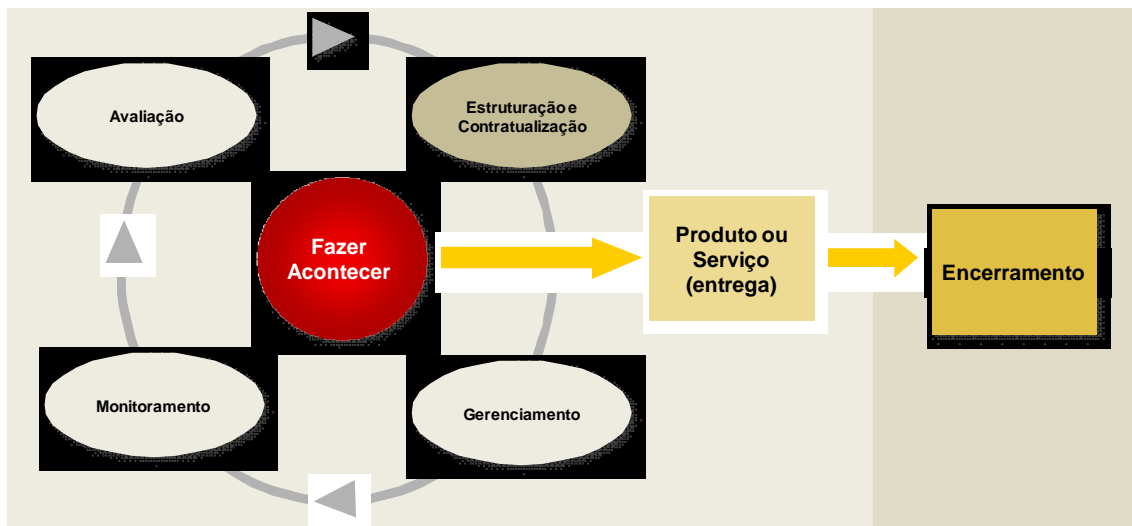
Para efeito de sistematização, o horizonte deve ser definido em meses.

### **2.13 Custo total**

O custo total expressa o valor global necessário para a execução das ações planejadas.





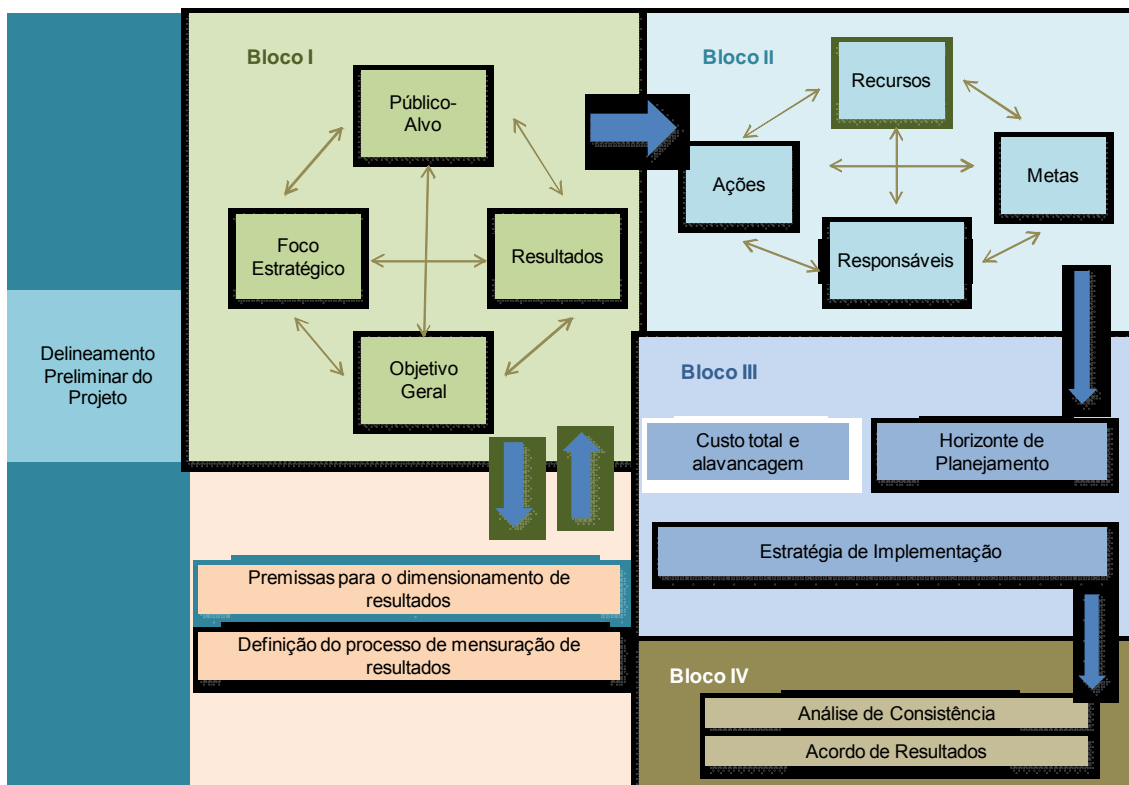


A primeira etapa do ciclo de vida dos projetos internos é a estruturação e contratualização. Essa etapa deve ser um processo “vivo” e participativo, com o envolvimento do gestor do projeto, dos parceiros e dos atores internos essenciais para o alcance dos resultados almejados, para definir compromissos com a alocação de recursos humanos e materiais e com a execução do projeto. O projeto não deve, portanto, resumir-se à redação de um documento, nem tampouco ser estruturado em gabinete.

### **Capítulo 3**      **Processo de Estruturação e Contratualização de Projetos Internos**

A estruturação e a contratualização de projetos internos devem seguir uma ordem lógica geral a partir de um conjunto de atividades preparatórias, caracterizando um processo de negociação progressiva entre o Gestor do projeto, seus superiores imediatos e os gerentes das demais Unidades comprometidas com o projeto, além de parceiros, **em quatro blocos**, como indicado no diagrama a seguir

## Processo de estruturação e contratualização - Projetos Internos



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 interno consistem na:

- Autorização ou recomendação do patrocinador (diretor da área em que está alocado o projeto) para dar início ao processo de estruturação e contratualização.
- Designação do **gestor do projeto**.
- Elaboração, pelo gestor, de um **delineamento preliminar** do projeto.

### 3.2 *Delineamento Preliminar do Projeto*

Para a elaboração do delineamento preliminar o gestor do projeto deve proceder a um levantamento de informações relevantes a respeito da iniciativa, entre as quais:

- a. A situação atual que se deseja modificar ou aperfeiçoar, experiências anteriores, histórico de sucessos e insucessos, etc.
- b. Identificação, qualificação e quantificação dos usuários finais.
- c. Características dos usuários finais que possam influenciar o conteúdo, a forma e a aplicação do produto a ser entregue pelo projeto.
- d. Identificação de potenciais parceiros do projeto, partes interessadas, fornecedores, unidades e pessoas relevantes para o alcance dos resultados esperados.
- e. Identificação e análise dos principais desafios, problemas e necessidades a serem considerados no projeto, e dos aspectos técnicos e gerenciais politicamente sensíveis.
- f. Verificação da disponibilidade de recursos orçamentários, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos.

### 3.3 *Reuniões de estruturação e contratualização*

Elaborado o delineamento preliminar, devem ser promovidas **reuniões com o demandante e parceiros para estruturar e contratualizar o projeto**. Na organização dessas reuniões devem ser consideradas as seguintes recomendações:

- a. Estabelecer e manter atualizada uma agenda, negociada com o demandante, para todo o processo de estruturação do projeto.
- b. Identificar os possíveis parceiros internos ou externos que deverão participar do processo de estruturação. Novos participantes podem aderir

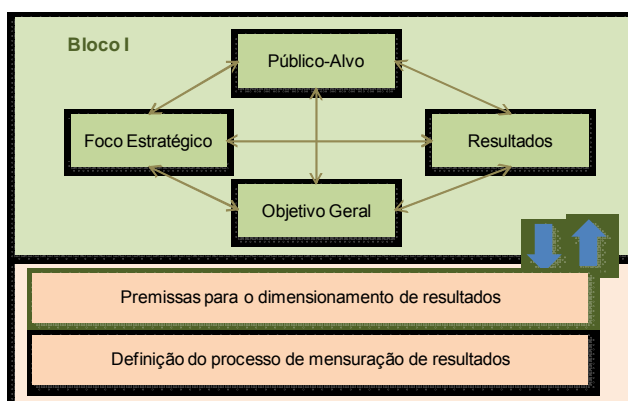
ao grupo à medida que o projeto for sendo estruturado, sendo necessários alinhá-los em relação ao trabalho já desenvolvido.

- c. Buscar a participação de representantes de parceiros internos ou externos com autonomia e liderança para assumir compromissos e negociar as soluções necessárias ao desenvolvimento do projeto.
- d. Alinhar os participantes no mesmo entendimento sobre a demanda, antecedentes, situação atual, etc.
- e. Definir a melhor forma de condução das reuniões e as ferramentas de integração e construção de consenso a serem utilizadas.
- f. Em seguida, *estruturar o projeto por consenso*, definindo os elementos que o constituem.

As decisões tomadas devem preferencialmente ser fruto de alinhamento e consenso entre os participantes, e não de votação. A abordagem recomendada é a da negociação conceitual que, em contraposição à posicional, tem como referência os conceitos e não posições pré-definidas das partes.

### 3.4. Definição dos elementos do projeto

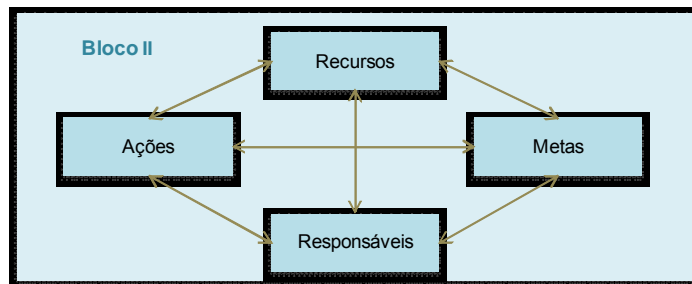
A definição dos elementos básicos do projeto desenvolve-se em quatro blocos, detalhados a seguir:



**No bloco I**, são especificados inicialmente a *Demanda*, o *Demandante* e os *Usuários Finais*, o *Objetivo geral* e os *Resultados*. Esses elementos constituem o núcleo do projeto e condicionam a elaboração dos demais componentes, que somente devem ser discutidos após a conclusão desta etapa.

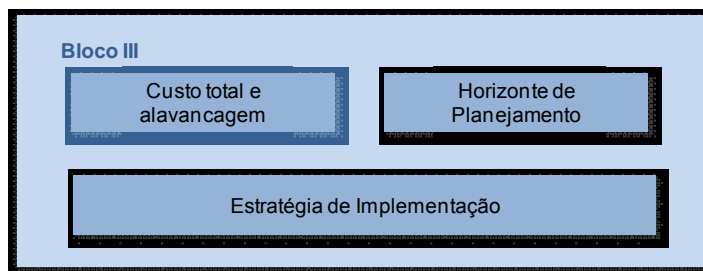
Em seguida, são definidas as *premissas* e o *processo de verificação de conformidade dos resultados*, que consiste no estabelecimento de pontos de controle e na verificação de conformidade de etapas, partes e/ou componentes do produto/serviço a ser entregue.

O **bloco II** aborda as *Ações* e *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, marcos críticos e dos cronogramas físico e financeiro. É importante assinalar que a definição das ações somente deve ocorrer após definidos os elementos do bloco I, e nunca ao contrário.

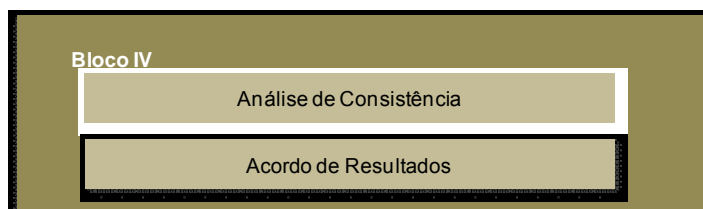
No **bloco III** definem-se, o custo total, incluindo a participação de eventuais parceiros, o horizonte de planejamento e a estratégia de implementação do projeto.



Devem ficar bem definidas, nesta etapa, as responsabilidades pela alocação de recursos e execução de ações.

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. Por sua vez, os blocos interagem, provocando ajustes com vistas a assegurar a coerência geral do projeto.

No **bloco IV**, realiza-se internamente a *Análise de Consistência do Projeto*, com a participação da Rede de Apoio, e prepara-se o *Acordo de*



*Resultados*, conforme detalhado a seguir. Os ajustes que forem recomendados a partir da análise de consistência devem ser rediscutidos com o demandante e parceiros.

### **3.5 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. **Alinhamento estratégico:** verifica se o projeto está alinhado aos objetivos estratégicos do Sistema Sebrae.
- b. **Análise da conformidade:** verifica se o projeto contém todos os componentes necessários.
- c. **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.
- d. **Análise de coerência externa:** verifica se os componentes do projeto estão de acordo com os condicionantes do ambiente que o cerca.
- e. **Avaliação da relevância:** verifica se o projeto está estruturado e dimensionado de forma a trazer os impactos desejados para os usuários finais.

São ferramentas para a análise de consistência do projeto:

- a. A Matriz de Correlação entre Ações e Resultados (**Anexo B**).
- b. A Matriz de Responsabilidades - tabela de ações e respectivos responsáveis pela viabilização financeira, execução das ações ou apoio técnico (**Anexo D**).
- c. O roteiro constante do **Anexo C**, 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 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.

### **3.6 Acordo de resultados e pactuação do projeto**

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

O Acordo de Resultados tem o significado de um pacto entre parceiros, na busca dos resultados estabelecidos no projeto. 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 as instituições participantes se comprometem a atingir.
- b. *Ações*, indicando os compromissos (de execução, parceria e financiamento) assumidos por cada instituição participante do acordo, 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 meio 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 pelos parceiros, 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 D** 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 (diretor que autorizou a estruturação).
- b. O demandante.
- c. O gestor do projeto.
- d. Os representantes das áreas do Sebrae e de eventuais parceiros externos responsáveis pela execução, apoio técnico ou alocação de recursos a ações do 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.

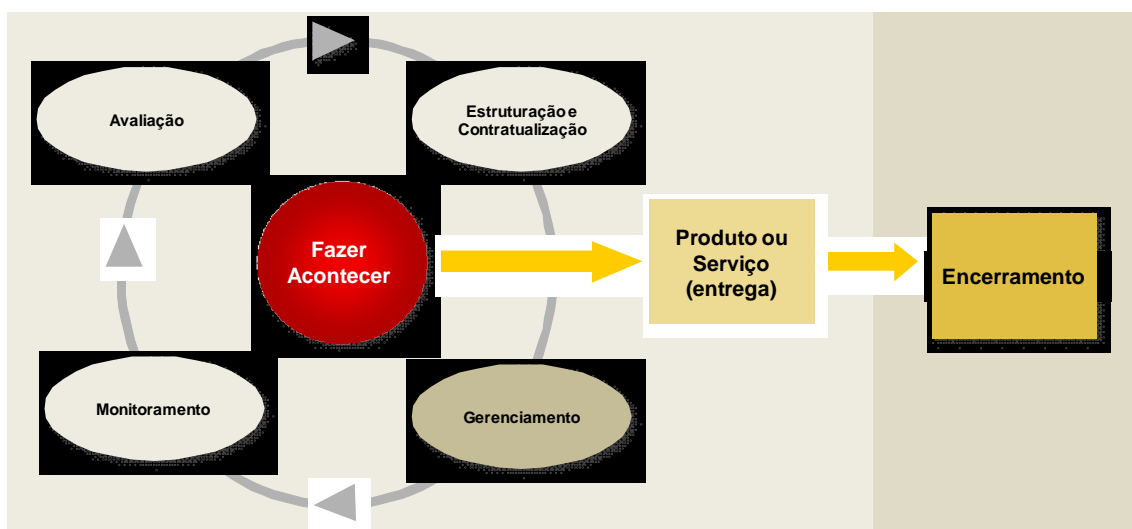
### **3.7 Atribuições do Gestor de Projeto na Etapa de Estruturação e Contratualização**

Cabe ao Gestor do Projeto na etapa de estruturação e contratualização:

- a. Coordenar a estruturação e negociação do projeto.
- b. Promover junto a cada unidade executante o planejamento detalhado de cada Ação (um cronograma físico e financeiro).
- 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 E**.

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”.

## 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, 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 B e C** 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 em que 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, são preocupações permanentes de um gestor o 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 unidades, instituições ou grupos de interesse 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, contratados e fornecedores. 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* conhecidos 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 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 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 da governança do projeto, 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 (**Anexo A**) 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).

## 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.

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 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 que deve propor providências mesmo que não estejam em sua área de atuação. Essas atitudes agilizam a tomada de decisão 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 ou condições que serviram de referência para o dimensionamento dos resultados. 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. No momento da avaliação, as partes interessadas devem discutir a possibilidade de estruturar um novo projeto, dentro de um novo cenário com focos estratégicos e resultados adequados.

## Capítulo 6 Organização para o Gerenciamento de Projetos Internos

No âmbito local, a gestão de um projeto interno pode contemplar as seguintes instâncias:

- **Comitê Gestor** – Constituído pelo gestor do projeto, coordenadores de ações e representantes de áreas internas do Sebrae, é o responsável pela orientação do projeto, análise dos resultados, discussão dos problemas de execução e identificação de suas soluções.
- **Gestor do projeto** - executivo, com dedicação integral à atividade de gerenciamento, 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 deve ser orientado por um Comitê Gestor. A constituição de um Comitê Gestor visa promover a atuação integrada das áreas envolvidas, fortalecer a governança do projeto e caracterizá-lo como uma iniciativa conjunta.

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. Formular as orientações gerais para a implantação do projeto.
- c. Apoiar o gestor nas atividades de gestão e monitoramento do projeto.

- d. 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.
- e. Identificar novas oportunidades de dinamização do projeto e propor medidas para o seu aproveitamento.
- f. Fortalecer a governança do projeto e promover a integração entre unidades do Sebrae e das entidades parceiras, se for o caso.
- 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, conforme previsto na **Parte I** deste Manual, 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.

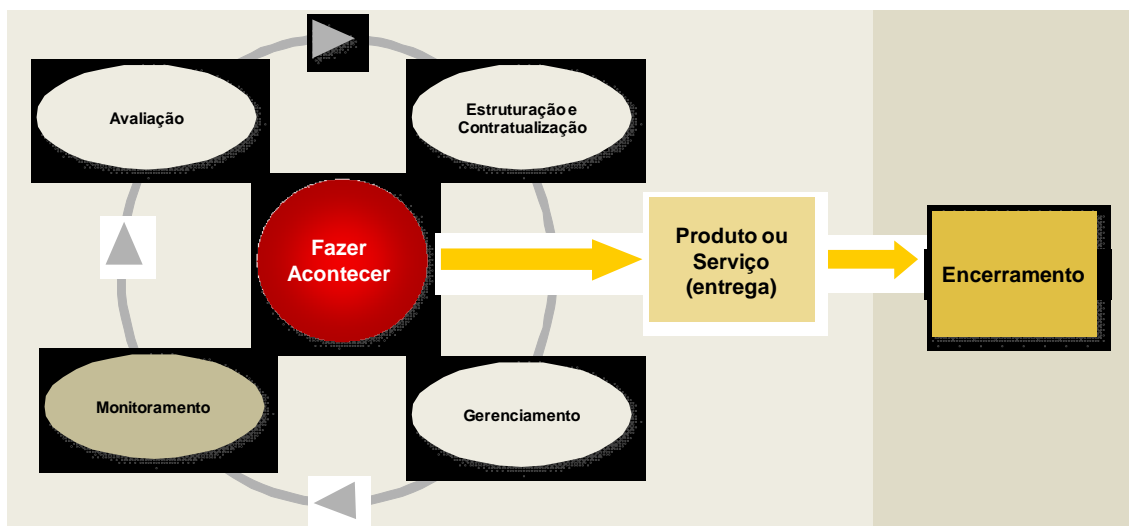
As decisões tomadas na reunião não devem ser fruto de votação e sim de alinhamento e consenso. A abordagem é a da negociação conceitual que, em contraposição à posicional, tem como referência os conceitos e não posições pré-definidas das partes.

## 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 as informações sobre o projeto.
- c. Realizar reunião inicial de coordenação da equipe do projeto (equipe própria e coordenadores de ações).
- d. Realizar reuniões periódicas de coordenação, integração e motivação da equipe do projeto com um desenho adequado às características, organização e fase do projeto.
- e. Contribuir para o estabelecimento da agenda e participar das reuniões das e Comitê Gestor do projeto.
- f. Manter os parceiros e outras partes interessadas, quando for o caso, informados da evolução do projeto e identificar eventuais problemas, potenciais ou existentes, que possam afetar a integração do projeto.
- g. Realizar a comunicação do projeto.
- h. Participar das atividades de formulação e revisão do orçamento anual do projeto.

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 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 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.
- 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 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.
- Estimular a adoção de medidas e estratégias que assegurem o sucesso do projeto, em apoio à equipe local de gerenciamento do projeto.
- Fornecer, à equipe do projeto e unidades parceiras, informações que permitam avaliar a evolução do projeto e de seus resultados 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 unidades parceiras, nível de satisfação do demandante e usuários-finais devem ser monitorados.

### **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 (ver **Anexo F**) que garantam 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.

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 às 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. Os registros dessas informações devem 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, para assegurar a implantação do projeto e o alcance 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.

#### Projeto: **Balanced Scorecard SEPRAE/PR**

##### Situação do Projeto: 08/05/2008

Já foram levantadas 3 propostas de implementação do BSC. Conforme cronograma, estaremos neste mês apresentando as 3 propostas para a Gerência da UGE e para Diretoria. A proposta é iniciar a implementação em julho e utilizar a consultoria na moderação do planejamento estratégico e após isso, seguir com a implementação do BSC. Uma quarta proposta será apresentada pela UTGI até o dia 15 de maio.

### 7.3 Restrições

O processo de monitoramento deve gerar também informações sobre a ocorrência de obstáculos ou limitações 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 a 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 registro de restrição no SIGEOR

Projeto: Consolidação das informações Patrimoniais, Orçamentárias e Gestão do Sistema SEBRAE	
Restrições, Ações Corretivas e Preventivas	
Detalhes da Restrição	
<b>Data da inclusão</b>	13/03/2008
<b>Ação relacionada</b>	8 – Consolidação dos balanços patrimoniais dos estados
<b>Restrição</b>	A consolidação dos dados dos SEBRAE/UF, usuários do RM não foi feita com a utilização dos procedimentos definidos, em função de diversos erros: mudança de base de dados, falta de definição de captação dos dados dos SEBRAE/UF que utilizam outras ferramentas.
<b>Ação corretiva/preventiva</b>	Colocar como meta para consolidação automática o 1º trimestre de 2008, definir maior apoio da UTI e acompanhar os SEBRAE/UF com erros de procedimentos contábeis
<b>Status</b>	Em andamento

#### 7.4 Atribuições do Gestor de Projeto na Etapa de Monitoramento

Cabe ao Gestor do Projeto na Etapa de Monitoramento:

- a. 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 (Anexo F)* de cada questão tratada, que comporão a pauta das reuniões seguintes.
- b. Avaliar continuamente a situação geral do projeto, relatar essa situação aos coordenadores nacional e estadual e registrar as informações pertinentes no Sigeor.
- 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.

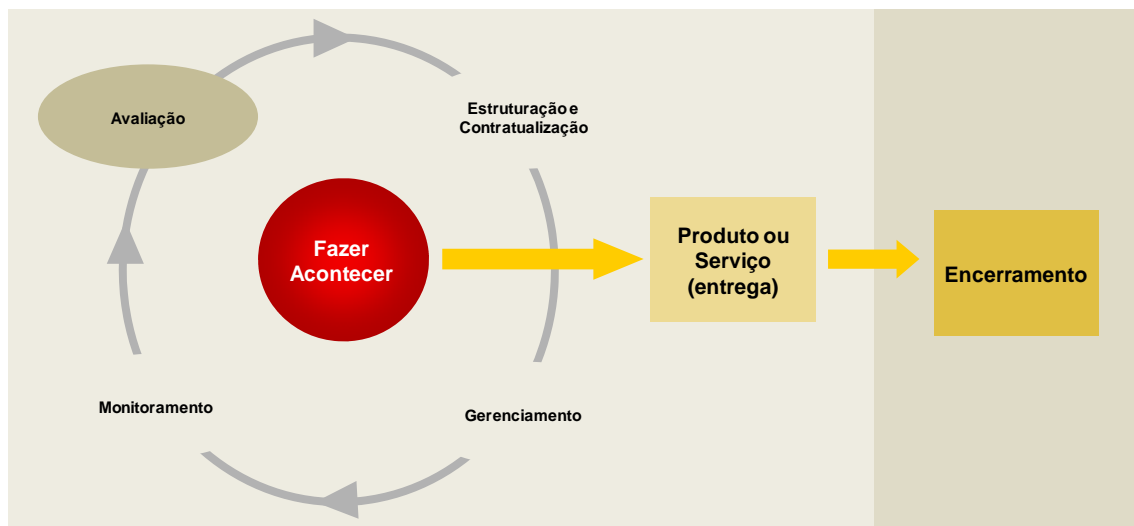
- e. Tomar iniciativa e liderar as providências de correção das ações que apresentarem evolução aquém do planejado.
- f. Registrar e manter atualizada as informações pertinentes a agenda, notícias e situação do projeto, nos campos apropriados do Sigeor.

A seguir estão listadas algumas sugestões de reuniões/visitas que o Gestor deve executar ao longo do monitoramento de seu projeto:

- Reuniões individuais com os *coordenadores de ação*.
- Reuniões com a equipe do projeto (coordenadores estadual, regional e de ação).
- Reuniões periódicas com o Comitê Gestor do Projeto.
- Reuniões/visitas a parceiros.
- Reuniões/visitas a *stakeholders* (partes interessadas).
- Visitas às empresas participantes do projeto.
- Reuniões individuais com os coordenadores estadual, nacional e regional.



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 finalidade principal da avaliação é o aperfeiçoamento e adensamento do projeto.



## Capítulo 8 Finalidade, Escopo e Periodicidade da Avaliação

### 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 verificações de conformidade de resultados.

- A evolução de fatores de risco.
- As mudanças no ambiente do projeto.
- A atuação Comitê Gestor, das unidades parceiras 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 das verificações de resultados, hipótese em que serão utilizadas as informações disponíveis e a percepção dos integrantes do Comitê Gestor sobre a evolução do projeto.

## **8.2 Periodicidade da Avaliação**

Avaliações do projeto devem ser realizadas *rotineiramente* após as verificações de conformidade de 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 no ambiente do projeto, 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 *Processo de Avaliação do Projeto Interno*

O processo de avaliação é uma ferramenta de trabalho da linha gerencial que se realiza por meio de reuniões com o demandante e parceiros.

As reuniões 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 seu aperfeiçoamento e adensamento, como sugerido a seguir:

- Análise da verificação de conformidade de etapas, partes e/ou componentes do produto/serviço a ser entregue.
- Avaliação da implantação do projeto, com foco na efetividade das ações realizadas, na qualidade dos produtos e serviços gerados e no grau de contribuição para o alcance dos resultados, identificando aquelas que devem ser intensificadas, ajustadas ou descontinuadas.
- Análise da conjuntura, fatores de risco e perspectivas de mudança no ambiente do projeto.
- Análise da atuação da governança e de aspectos gerenciais que possam ter influenciado o desempenho do projeto.
- Elaboração de recomendações para orientar o aperfeiçoamento e adensamento do projeto com vistas ao alcance dos resultados.

Na avaliação final do projeto, o demandante avalia a entrega do produto/serviço atestando a sua conformidade em documento específico.

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.

### **9.1 Participantes na avaliação**

O gestor do projeto é o responsável pelo processo de avaliação. É ele quem convoca e coordena as reuniões de avaliação com os integrantes da linha

gerencial, parceiros e o demandante, e gerencia a implementação das decisões de aperfeiçoamento do projeto delas decorrentes.

## **Capítulo 10**     **Revisão do Projeto Interno**

Os projetos internos devem ser revisados periodicamente para incorporar o aprendizado do gerenciamento, do monitoramento e, principalmente, da avaliação.

As revisões e atualizações dos projetos deverão ocorrer quando forem recomendadas nas avaliações do projeto. Se as recomendações apontarem a necessidade de ajustar ações ou outros componentes, o projeto poderá ser revisado seguindo, de forma expedita, os procedimentos da etapa de estruturação e contratualização, descritos na Parte II do Manual.

Feita a negociação com o demandante e parceiros, os ajustes acordados serão imediatamente formalizados em nova versão do Acordo de Resultados. As mudanças formalizadas serão prontamente inseridas nos registros do Sigeor, *preservados os registros referentes às versões anteriores do projeto e dos acordos de resultados*.

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. Tais mudanças devem ser devidamente registradas para sua incorporação à revisão seguinte do projeto.

### Capítulo 11 *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 de verificação final de conformidade, 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 envolvidos e parceiros 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 G**, destacando a situação dos recursos (previstos/realizados), as principais realizações, as dificuldades encontradas e as principais lições aprendidas nos processos de estruturação e contratualização, gerenciamento, monitoramento e avaliação.
- c. Registrar no documento de encerramento do projeto a concordância dos dirigentes/gestores do Sebrae/UF (ou Sebrae/NA).
- d. Anexar a ata da reunião com parceiros e o relatório 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, entre outras – sem que tenha produzido os resultados almejados, o gestor do projeto, respeitadas as normas internas sobre encerramento administrativo, deve observar os seguintes procedimentos:

- a. Elaborar documento justificando o encerramento do projeto.
- b. Registrar no documento a concordância dos dirigentes do Sebrae/UF (ou Sebrae/NA).
- c. Realizar reunião com o demandante e parceiros 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 G**, destacando as principais lições aprendidas nos processos de estruturação e contratualização, gerenciamento, monitoramento e avaliação.
- e. Anexar as justificativas, a ata da reunião com o demandante e parceiros e o documento de encerramento do projeto aos documentos relacionados do Sigeor.
- f. 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** - Matriz de correlação entre ações e resultados

**Anexo C** - Roteiro para a Análise de Consistência de Projetos

**Anexo D** - Acordo de Resultados

**Anexo E** - Habilidades requeridas e papéis do Gestor de Projetos

**Anexo F** - Reuniões de Monitoramento/Registro de Medidas de Gestão

**Anexo G** - Documento de Encerramento do Projeto



## Anexo A – Plano de Comunicação do Projeto

O Plano de Comunicação, que 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
Reunião do Comitê Gestor	Membros do Comitê Gestor	Reunião presencial	Mensal	Pessoal

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
29/09/06	Reunião do Comitê Gestor	Membros do Comitê Gestor	Reunião presencial	Preparar relatório de situação (PowerPoint) Convocar participantes



## Anexo B – Matriz de Correlação entre Ações e Resultados

### Projeto: Sistema de Gestão de Parceiros Institucionais – SGPI

Matriz de correlação de ações e resultados			
Ações	Resultados		Total
	R1	R2	
1. Análise e levantamento de necessidades para o atendimento da demanda do SGPI	2	1	3
2. Elaboração do pré-projeto	2	2	4
3. Apresentação do Plano do Projeto	1	1	2
4. Especificações para a elaboração e criação do SGPI	2	2	4
5. Complementação dos dados cadastrais dos parceiros	1	2	3
6. Treinamento para a utilização	2	2	4
7. Gerenciamento e manutenção do sistema	2	2	4
8. Avaliação do sistema	2	2	4
9. Articulação interna	2	2	4
10. Comunicação	2	2	4
Resultados			
<b>R1</b>	Sistema de Gestão de Parceiros Institucionais – SGPI. Até abril de 2008		
<b>R2</b>	Ter o cadastro dos convênios e patrocínios constantes no RM, até julho de 2008		
Relação de Causalidade			
2	Forte		
1	Moderada		
0	Fraca		



## Anexo C – Roteiro para a Análise de Consistência do Projeto

### *Bloco I – Análise da Conformidade*

---

O projeto especifica todos os componentes necessários?

- Demandante
- Usuários Finais
- Objetivo Geral
- Resultados e respectivos métodos de apuração e verificação de conformidade
- Premissas (condicionantes externos)
- Ação: descrição, marcos críticos, metas (produtos), valor orçado, datas de início e término, unidades ou entidades responsáveis pela execução e pela viabilização financeira, realização financeira, coordenador da ação e resultados relacionados.
- Horizonte de planejamento
- Minuta de Acordo de Resultados

### *Bloco II – Análise da Coerência Interna*

---

Os componentes estão em conformidade com as especificações metodológicas?

- **Demandante:** representa de fato parte legitimamente interessada na apresentação e especificação das demandas, com autoridade e representatividade?
- **Usuários finais:** a pessoa ou conjunto de pessoas, unidades da organização e/ou instituições que se beneficiarão diretamente dos produtos finais entregues pelo projeto estão claramente definidas?

- **Objetivo geral:** o objetivo geral descreve a finalidade do projeto em sua totalidade, com concisão e precisão? Está ligado efetivamente ao atendimento das necessidades do demandante e usuário final?
- **Resultados:** definem produtos/serviços que satisfarão à demanda especificada? Estão coerentes com o objetivo geral? Têm razoável probabilidade de serem alcançados? São suficientemente desafiadores? São mensuráveis?
- **Premissas 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?
- **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)?
- **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***

---

- 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?
- 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?

### ***Bloco IV – Avaliação de Relevância***

---

- O projeto é de **relevância estratégica** para o demandante e usuários finais,
- O projeto trará **impacto significativo** para os usuários finais?
- Os **recursos** empregados darão resultados proporcionalmente compensadores? O volume de recursos em relação à quantidade de beneficiários 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 da especificação de demanda?



## Anexo D – Acordo de Resultados

**SEBRAE**  
PARCEIRO DAS EMPRESAS

Logotipo do parceiro 1

Logotipo do parceiro 2

Logotipo do parceiro 3

**Acordo de Resultados**

**Nome do Projeto**

Data

**Nome do projeto - UF\_7.**

As unidades **nomes dos parceiros** do Sebrae/**UF** 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

1...

2...

Resultados Intermediários

3...

4...

As 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 unidades 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 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.

## Assinaturas

- Patrocinador do projeto (diretor que autorizou a estruturação).
- Representantes de unidades do Sebrae/NA responsáveis por viabilização financeira ou pela 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 ação do projeto, gestor do projeto, parceiros locais, inclusive os que representam o público-alvo, autoridades ou partes interessadas presentes ao evento de assinatura do Acordo.

## 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 E - 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
<b>Visão estratégica</b>	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
<b>Capacidade de negociação</b>	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
<b>Postura empreendedora</b>	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
<b>Capacidade de programação e controle</b>	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
<b>Liderança</b>	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
<b>Habilidade de delegação e cobrança</b>	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
<b>Capacidade de administrar de conflitos</b>	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
<b>Interpessoais</b>	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
<b>Informacionais</b>	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. 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
<b>Decisão</b>	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 F – Reunião de Monitoramento/Registro de 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
<b>Construção de Compromissos</b>			



## Anexo G – 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.]

## Índice Remissivo

Palavras/expressões	Páginas
Ação	9 (seletividade), 23 (conceito, elementos), 24 (exemplo), 33 (estruturação), 35, 39 (integração, escopo), 61 (consistência), anexo B (matriz de correlação)
Acordo de resultados	34, 35, anexo D (modelo)
Análise de consistência	34, anexo C (roteiro)
Atividades preparatórias da estruturação	31
Avaliação do projeto	14, 53
Cadeia de recursos ações e resultados	12, 13
Comitê gestor	22, 43, 44
Comunicação	41, 48 (Sigeor), anexo A
Coordenador de ação	24, 26, 28, 40, 43
Coordenador de carteira de projetos/coordenador nacional	15, 41, 48
Coordenador estadual	15, 41, 42
Coordenador regional	15, 41, 42
Cronograma físico e financeiro	16, 26, 27, 33, 36, 48, 61
Custo total	24, 29, 34, 55
Delineamento preliminar do projeto	31
Demandante	19
Encerramento do projeto	43, 56
Entidade responsável pela execução	24
Escopo do projeto	12, 13, 20, 39
Estratégia de implementação	11, 34
Estrutura de supervisão	44
Estruturação e contratualização	14, 30, 36



Palavras/expressões	Páginas
Foco estratégico	9, 11
Fundamentos da Geor	8
Gerenciamento	9, 14, 28, 35, 38 (conceito, finalidades, dimensões) , 43 (organização), 45 (atribuições do gestor)
Gestão de pessoas	40
Gestor do projeto	15 (atribuições gerais), 28, 36 (atribuições na contratualização), 39, 43, 44, 45 (atribuições no gerenciamento), 47, 51 (atribuições no monitoramento), 55 (avaliação), 56 (encerramento)
Horizonte de planejamento	29, 34
Linha gerencial	15, 41, 53
Marcos críticos	24, 25, 26 (exemplo), 33, 60
Matriz de correlação entre ações e resultados	23, 35, anexo B
Meta	21, 23, 24, 33, 60
Monitoramento	14, 40, 42, 44, 47
Objetivo geral	20, 33, 61
Objetivos estratégicos	34
Organização para o gerenciamento	28, 36, 43
Pactuação do projeto	14, 28, 35
Partes interessadas	32, 38, 40, 41 (comunicação), 48, 51
Premissas para o dimensionamento de resultados	22, 33, 42 (monitoramento)
Projeto de articulação institucional	12, 18
Projeto de conhecimento e tecnologias	12, 18
Projeto de gestão interna	12, 18
Projeto interno	9, 12
Realização financeira	24, 25 (exemplo), 40
Recursos econômicos	27
Recursos financeiros	27
Restrições	14, 38, 42, 44, 47, 49, anexo F
Resultado	8, 9, 10, 11, 12, 18, 21, 33

Palavras/expressões	Páginas
Reuniões de monitoramento	48, anexo F
Revisão do projeto	14, 42, 52, 54
Risco	23, 38, 41, 42 (restrições), 43 (premissas)
Situação do projeto	49
Stakeholders	40, 47, 51
Usuário (s) final (is)	19, 21, 31, 33, 35, 60
Visão estratégica	9

