

**Gestão Estratégica
Orientada para Resultados**

**Projetos Finalísticos de
Atendimento Coletivo**

Manual de Elaboração e Gestão

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Conselho Deliberativo Nacional

Adelmir Santana
Presidente

Diretoria Executiva

Paulo Tarciso Okamoto
Diretor-Presidente

Luiz Carlos Barboza
Diretor Técnico

Carlos Alberto dos Santos
Diretor de Administração e Finanças

Unidade de Gestão Estratégica

Pio Cortizo Vidal Filho
Gerente

Equipe Técnica

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

Organização

Renata Malheiros Henriques - Sebrae
Joserval Gouveia - Macroplan

Consultoria Macroplan

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

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

Janeiro/2009 – Versão 6

Sumário

Apresentação	4
Introdução	8
O Manual.....	20
Parte I Conceito e Elementos do Projeto Finalístico de Atendimento Coletivo	22
Capítulo 1 Conceito de Projeto Finalístico de Atendimento Coletivo	22
Capítulo 2 Elementos do Projeto Finalístico de Atendimento Coletivo.....	22
Capítulo 3 Características específicas dos Projetos de Núcleos Setoriais	41
Parte II Estruturação e Contratualização	46
Capítulo 4 Processo de Estruturação e Contratualização	47
Parte III Gerenciamento	58
Capítulo 5 Finalidades do Gerenciamento	58
Capítulo 6 As Dimensões do Gerenciamento de Projeto	60
Capítulo 7 Organização para o Gerenciamento	67
Parte IV Monitoramento.....	72
Capítulo 8 Finalidades e Escopo do Monitoramento.....	72
Parte V Avaliação e Revisão	80
Capítulo 9 Finalidade, Escopo e Periodicidade da Avaliação	80
Capítulo 10 Mensurações de Resultados.....	81

Capítulo 11 Processo de Avaliação.....	87
Capítulo 12 Revisão do Projeto.....	89
Parte VI Encerramento do Projeto.....	92
Capítulo 13 Processo de Encerramento do Projeto	92
Anexos.....	94
Anexo A – Plano de Comunicação do Projeto	96
Anexo B – Métricas	98
Anexo C – Matriz de Correlação entre Ações e Resultados.....	102
Anexo D – Roteiro para a Análise de Consistência de Projetos	103
Anexo E – Acordo de Resultados	108
Anexo F – Habilidades Requeridas e Papéis do Gestor de Projetos.....	112
Anexo G – Reuniões de Monitoramento - Registro das Medidas de Gestão	114
Anexo H – Documento de Encerramento do Projeto	116
Anexo I – Atribuições Do Coordenador Nacional De Carteira De Projetos Finalísticos	116
Índice Remissivo.....	123

Apresentação

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

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

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

Tendência Mundial

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

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

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

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

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

A implantação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados - GEOR no Sebrae representou um grande desafio, 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.
- Maior integração entre planejamento, alocação de recursos, execução, monitoramento e avaliação.

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.

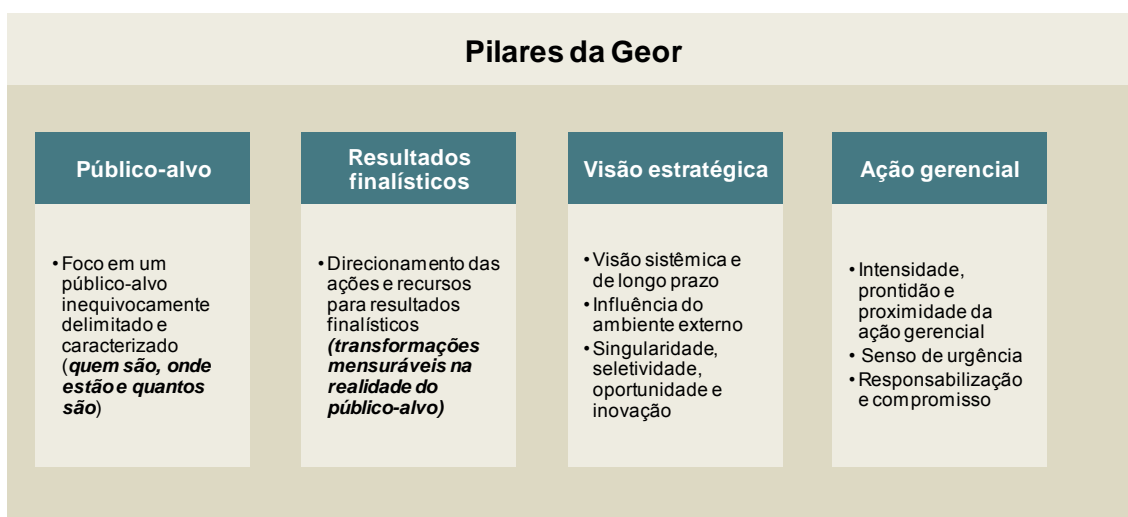
Na abordagem adotada para a implantação da GEOR no Sebrae, deu-se ênfase à identificação e difusão de boas práticas e competências internas que gerassem uma mudança de enfoque e de comportamento gerencial. A mudança desejada é profunda e os esforços para a modificação de métodos, processos e atitudes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

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.

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

Os principais atributos que caracterizam um projeto são:

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

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

- **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:

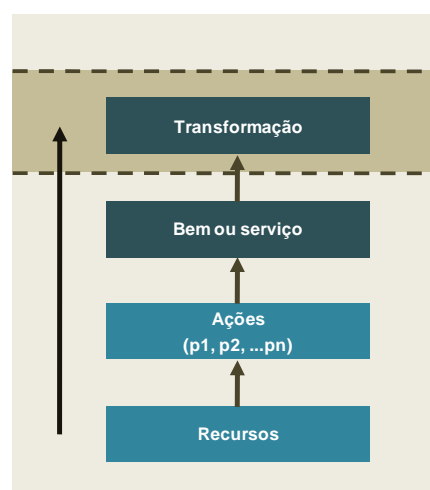
1. **Os Projetos Finalísticos**, executados diretamente junto a um determinado público-alvo (MPE e empreendedores), pelo Sistema Sebrae e/ou parceiros, visando o alcance de resultados finalísticos. Esses projetos destinam-se a produzir transformações relevantes de interesse do público-alvo, como por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

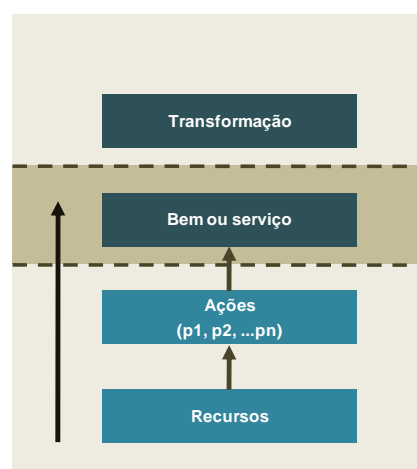
Nos projetos finalísticos:

- 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.



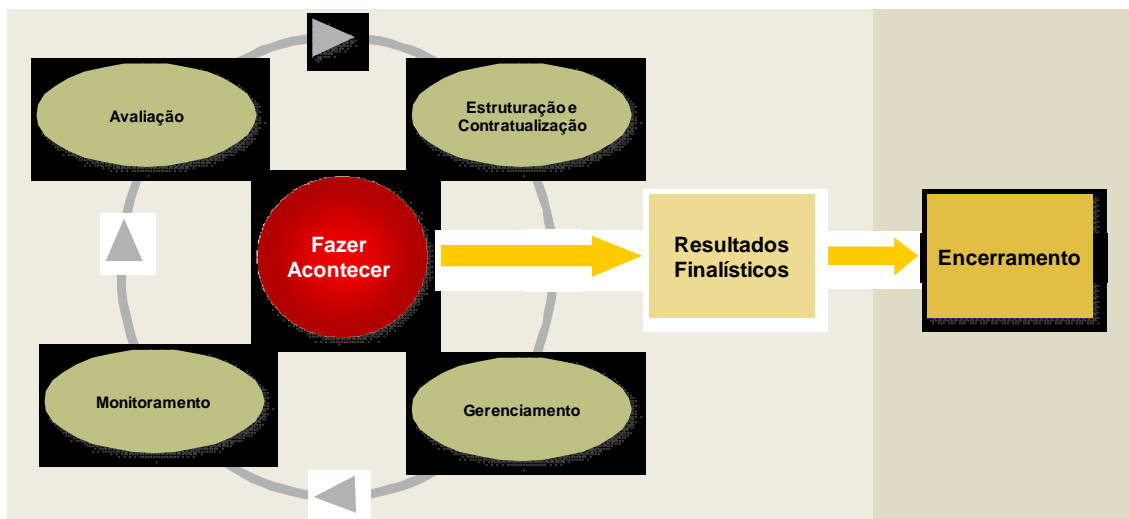
Nos projetos internos:

- a. O resultado é um bem ou serviço de interesse do usuário desse bem ou serviço.
- b. O escopo do projeto é restrito ao conjunto de ações necessárias para assegurar a entrega do bem ou serviço.
- c. 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 Finalísticos de Atendimento Coletivo

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



4.1. Estruturação e Contratualização

A etapa de **estruturação e contratualização** tem por escopo o planejamento e a organização do projeto como uma iniciativa singular, em conjunto com representantes do público-alvo, instituições parceiras e com as áreas internas do Sebrae que devam aportar conhecimento e recursos financeiros, humanos ou materiais ou tenham influência decisiva na implementação do projeto. A pactuação de compromissos entre esses atores, com a realização das ações e o alcance dos resultados, constitui a essência desta etapa. Seus principais métodos e procedimentos estão descritos na **Parte II** deste Manual.

4.2 Gerenciamento

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

4.3 Monitoramento

O **monitoramento** compreende a coleta e a interpretação sistemática de informações sobre a execução do projeto e sobre 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 os objetivos do projeto.** Seus atributos, práticas e procedimentos estão descritos na **Parte IV** deste Manual.

4.4 Avaliação

Finalmente, a **avaliação** consiste em verificar se o projeto – seu escopo, recursos alocados e mecanismos de gestão –, diante da experiência colhida durante a execução e das alterações ocorridas em seu ambiente interno e externo, permanece consistente com o alcance de seu objetivo geral e dos resultados finalísticos. Indica as medidas que deverão ser adotadas para revisar e adequar o projeto às suas finalidades, caso necessário. A efetividade do projeto é o foco essencial da avaliação e das conseqüentes revisões do projeto, propiciando a aprendizagem sistemática da organização. Os principais métodos e procedimentos estão descritos na **Parte V** deste Manual.

5 O Gestor do Projeto

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

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

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

organização funcional para que o Gestor do projeto possa exercer as atividades de gerenciamento previstas neste **Manual**.

5.1 Atribuições Gerais do Gestor de Projeto

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

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.

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

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

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

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

O Manual

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

Os conteúdos estão estruturados em sete Partes:

- **Parte I – Conceitos e Elementos do Projeto Finalístico de Atendimento Coletivo**
- **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 e Elementos do Projeto Finalístico de Atendimento Coletivo

Capítulo 1 *Conceito de Projeto Finalístico de Atendimento Coletivo*

Os **projetos finalísticos de atendimento coletivo**, objeto deste Manual, caracterizam-se pela existência de um público-alvo organizado, com interesses comuns e forte sinergia. Entende-se por sinergia a existência real ou potencial de áreas de cooperação entre os integrantes do público-alvo, em qualquer fase do processo produtivo ou do desenvolvimento do negócio, que proporcionem ganhos de escala e levem à ampliação da competitividade e sustentabilidade das empresas individualmente.

Os projetos finalísticos de atendimento coletivo são estruturados, executados e avaliados com a participação direta de representantes do público-alvo e dos parceiros da organização, a partir da identificação das suas demandas e necessidades e dos resultados de seu interesse.

Capítulo 2 *Elementos do Projeto Finalístico de Atendimento Coletivo*

Um projeto orientado para resultados, completamente estruturado e contratualizado, contém um conjunto de elementos que propiciam tanto a clara definição de seus efeitos, objetivos e meios, quanto as informações necessárias ao gerenciamento e à avaliação.

São elementos do Projeto Finalístico de Atendimento Coletivo:

1. Público-Alvo
2. Foco Estratégico
3. Objetivo-Geral
4. Resultados Finalísticos e Intermediários

5. Premissas para o Dimensionamento de Resultados
6. Contextualização
7. Ações
 - 7.1 Marcos Críticos
 - 7.2 Recursos
8. Cronograma Físico e Financeiro
9. Estratégia de Implementação
10. Horizonte de Planejamento
11. Custo Total e Participação de Parceiros e Público-Alvo

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

2.1 Público-alvo

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

Pode ser o conjunto ou parte das MPE integrantes de um pólo ou Arranjo Produtivo Local, de um setor de indústria, serviços e comércio, de uma cadeia produtiva, ou até mesmo a integração de empreendimentos de diversos setores em torno de um público ou mercado de interesse comum.

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

- A quem a execução do projeto deverá beneficiar (quais os empreendimentos, formais e informais e/ou empreendedores, instituições ou segmentos que serão atingidos diretamente pelos resultados do projeto)?

- Que abrangência deve ter o público-alvo para assegurar que a cadeia de ações e resultados se estabeleça?
- Onde está localizado?

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

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

Tão importante quanto a correta especificação do público-alvo é a interação efetiva do Gestor do Projeto com este público, desde a etapa de planejamento até os processos de execução e avaliação dos resultados.

Exemplos de definição de público-alvo

Público-alvo
Pequenos negócios da indústria de confecção e vestuário do município de Nova Andradina-MS
Produtores de hortaliças das localidades de Curralinho, Km 9 e Pólo da Fazendinha, no entorno de Macapá
Micro, pequenas e médias empresas fabricantes do segmento de confecções Moda bebê de Terra Roxa participantes do APL
Indústrias de calçados e fornecedores (indústrias de componentes e bancas de pespontos) de Jaú e região

2.1.1 Cadastro do público-alvo

O cadastro do público-alvo é uma ferramenta gerencial de relevante importância para todas as etapas do projeto (estruturação, monitoramento, gerenciamento, mensuração de resultados e avaliação). Deve ser abrangente, cobrindo a totalidade do público-alvo e refletir com fidelidade a sua situação, além de conter os elementos indispensáveis para a identificação e localização dos empresários ou empreendedores.

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

2.2 Foco estratégico

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

Escolhem-se nesta etapa, para dar foco e consistência ao projeto, os desafios que devem necessariamente ser enfrentados para permitir a evolução dos negócios do público-alvo para uma situação desejada, refletida no objetivo geral e nos resultados do projeto.

A definição do foco estratégico decorre, portanto, da análise feita, em conjunto com o público-alvo e parceiros, dos principais desafios, oportunidades e ameaças a serem superados ou aproveitados para que a transformação desejada aconteça. A partir dessa análise, define-se a agenda prioritária do projeto, ou seja, as linhas de ação necessárias e somente as necessárias para que o objetivo geral seja alcançado. Essas linhas de ação constituem o foco estratégico do projeto e uma primeira aproximação e delimitação geral do seu escopo.

Cada linha de ação do foco estratégico deve ser descrita de forma a permitir a

compreensão do desafio a ser enfrentado, especificando-se a modificação desejada (aprimoramento, melhoria, desenvolvimento, manutenção, qualificação, fortalecimento, conquista, implantação, etc.) acrescida de expressão que identifique a área ou segmento em que essa mudança deve ocorrer (gestão empresarial, design, novos mercados, gestão ambiental, etc.).

Exemplos de definição do Foco Estratégico

Foco Estratégico
Conquista e manutenção de novos mercados
Aprimoramento da gestão produtiva
Qualificação da mão-de-obra produtiva
Melhoria e desenvolvimento de fornecedores
Melhoria da eficiência na Gestão Empresarial
Gestão e desenvolvimento da Governança
Melhoria e fortalecimento do design para diferenciação competitiva
Melhoria da gestão ambiental

2.3 Objetivo geral

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

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

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

- O que se quer agregar com este projeto ao público-alvo?

- Quais os ganhos mercadológicos e financeiros a serem perseguidos?
- Quais as mudanças a serem alcançadas na situação do público-alvo ao final do projeto?

Exemplos de Definição de Objetivo Geral

Objetivo Geral
Desenvolver e qualificar o destino turístico, incrementando o fluxo nacional e internacional, gerando ocupação e renda de forma sustentável no litoral leste
Aumentar as vendas por meio da produção em série, com ênfase no mercado interno, buscando a sustentabilidade das micro e pequenas empresas do setor de móveis de Cruzeiro do Sul
Desenvolver a atividade apícola, fortalecendo a participação dos apicultores beneficiados, agregando valor ao produto e gerando ocupação e renda
Promover a melhoria da qualidade dos produtos do gesso e aumento da participação das empresas do APL do gesso no mercado nacional e internacional

2.4 Resultados finalísticos e Intermediários

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

- Refletem o objetivo geral do projeto e representam o seu desdobramento em metas mensuráveis.
- Dimensionam as transformações desejadas na realidade do público-alvo.
- São efeitos do conjunto de ações e de fatores externos não-controláveis (entrada de novos concorrentes e novas tecnologias no mercado, elevação do poder aquisitivo dos mercados-alvo, taxas de câmbio, etc.) sobre o público-alvo.

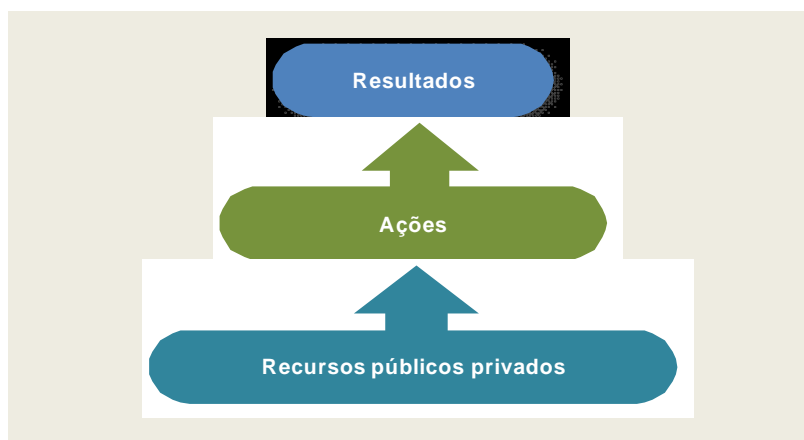
Os **resultados intermediários** representam transformações que contribuem para o alcance dos resultados finalísticos. Não se trata do alcance parcial do resultado,

mas de resultados que representam uma aproximação do resultado finalístico. Por exemplo, o aumento da produtividade, a redução de custos, o aumento da base de clientes podem se caracterizar como resultados intermediários do aumento da receita, ou das vendas, que seriam os resultados finalísticos efetivamente desejados.

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

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

Cadeia de Recursos, Ações e Resultados



Os **resultados finalísticos e intermediários** devem ser descritos em uma frase auto-explicativa que se inicie por um verbo no infinitivo (indicando a realização ou a transformação que se quer alcançar), seguido do indicador e da meta a ser alcançada e do respectivo horizonte de tempo.

Conteúdo dos resultados

Transformação	Indicador	Meta	Prazo
Elevar	o volume de vendas	em 50%	até junho de 2006
Aumentar	a área plantada	em 100%	até junho de 2005

No processo de estruturação do projeto, a escolha dos resultados finalísticos e intermediários reflete mais um compromisso negociado do que uma formulação técnica perfeita.

A precisão será alcançada progressivamente com as sucessivas mensurações, avaliações e revisões do projeto.

Quando não for possível a mensuração de um resultado finalístico ou intermediário pela impossibilidade de obtenção de dados para sua determinação (por exemplo, lucro das empresas), deve-se escolher outro resultado passível de mensuração que mais se aproxime daquele escolhido anteriormente (por exemplo, faturamento das empresas).

A busca de resultados é um processo de aprendizagem e melhorias contínuas. Deste modo, deve-se admitir claramente que nos ciclos iniciais da busca de resultados será inevitável trabalhar com margens de erro que só serão corrigidas e diminuídas ao longo do

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

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

Os resultados e seus indicadores, metas e métodos de cálculo devem ser validados pela linha gerencial e pela equipe de pesquisas, antes da contratualização dos projetos, observando-se principalmente a viabilidade, mensurabilidade e a adequação dos prazos e custos da mensuração à dinâmica de implantação e à dimensão financeira do projeto.

Exemplos de Definição de Resultados Finalísticos

Resultados Finalísticos
Elevar a produção de carne dos ovinocaprinocultores em: <ul style="list-style-type: none">• 10% até dezembro de 2008• 15% até dezembro de 2009
Aumentar em 20% a venda de açai em polpa até dezembro de 2007
Aumentar em 10% o faturamento das empresas até dezembro de 2008

Exemplos de Resultados Intermediários

Resultados Intermediários
Elevar a produtividade do segmento moveleiro em: <ul style="list-style-type: none">• 30% agosto/2006 até dezembro/ 2007• 50% agosto/2006 até dezembro/ 2008
Reduzir em 10% a geração de resíduos sólidos das construtoras, até dezembro de 2008
Aumentar em 5% o volume de cachaça exportada até 2009

2.4.1 Definição do processo de mensuração de resultados

Após a escolha dos resultados e de seus indicadores é imprescindível a definição do respectivo método de cálculo e do processo de mensuração e coleta das informações.

É recomendável que o método de cálculo e o processo de mensuração, discutidos com o público-alvo e parceiros, sejam validados quanto à sua viabilidade técnica e financeira (custos) com a participação da **Rede de Apoio a Projetos** e da **Equipe de Pesquisa**.

A discussão do processo de mensuração pode gerar informações que justifiquem o ajuste dos resultados definidos anteriormente.

2.5 *Premissas para dimensionamento dos resultados*

As premissas são pressupostos adotados sobre o comportamento futuro de variáveis ou condicionantes externos, para efeito do dimensionamento (quantificação e 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 – expansão das exportações em 30%, por exemplo – estão sendo tomadas como premissas, ainda que implicitamente, expectativas de desempenho de alguns condicionantes externos ao projeto (taxa de câmbio, inflação, custo de insumos, entre outros), que podem não se realizar.

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

A definição das premissas é, portanto, parte essencial da análise e do gerenciamento de riscos (e 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.

As premissas podem contemplar:

- Fatores ou variáveis-macro: dizem respeito ao ambiente externo geral, isto é, fatores macroeconômicos, sociais, políticos, institucionais ou ambientais que podem impactar o projeto. Exemplo: manutenção das barreiras tarifárias e não tarifárias para a importação de produtos têxteis.
- Fatores ou variáveis-micros: dizem respeito a fatores do ambiente específico em que o projeto está inserido. Exemplo: manutenção de fluxo de turistas superior a 3000 pessoas, por final de semana.

A identificação de condicionantes externos e a definição das premissas a eles associadas devem ser analisadas e discutidas com parceiros, público-alvo e partes interessadas, visando definir se os riscos assumidos quanto à possibilidade real de as premissas se confirmarem devem ser aceitos. Na

hipótese de não aceitação dos riscos o projeto deve ser revisado ou descontinuado.

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

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

Exemplos de Premissas (Condicionantes Externos)

Premissas
Manutenção dos atuais níveis de relacionamento comercial do país com os principais mercados exportadores
Manutenção ou diminuição das atuais restrições legais ambientais
Manutenção da oferta constante de energia elétrica, sem implantação de medidas de racionamento
Manutenção da isenção de ICMS do setor
Manutenção dos custos de frete aéreo para os mercados interno e externo
Ausência de fatores climáticos adversos
Ausência de fitopatologias que comprometam a produção
A grande empresa instalada na região manterá o número atual de funcionários no período do projeto
Aumentar em 5% o volume de cachaça exportada até 2009
Manutenção dos atuais níveis de relacionamento comercial do país com os principais mercados exportadores

2.6 Contextualização

A contextualização consiste no relato sucinto da situação atual, histórico, antecedentes e características principais do público-alvo, seu ambiente

econômico e social, governança, território e outros aspectos relevantes para a compreensão da realidade em que se insere o projeto.

2.7 Ações

As ações são iniciativas específicas que devem ser executadas para gerar os produtos que, em conjunto, vão proporcionar a realização dos resultados intermediários e finalísticos. Na identificação das ações necessárias para a consecução dos resultados deve ser levado em conta o foco estratégico, ou seja, as principais linhas de ação consideradas necessárias para enfrentar os desafios do projeto.

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

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

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

Exemplos de Ações, Produtos e Metas

Ação	Produto (entregáveis)	Meta
Formação de agentes de desenvolvimento rural	Agentes formados	15 agentes formados
Capacitação de mão-de-obra no cultivo e manejo de flores e folhagens tropicais	Trabalhadores capacitados	200 trabalhadores capacitados
Cadastro de produtores	Produtores cadastrados	97 produtores cadastrados
Transferência de tecnologia pós-colheita	Produtores atendidos	40 produtores atendidos

Para cada ação é necessário especificar e dimensionar alguns elementos básicos:

- a. **Nome da ação**, que transmita de maneira sucinta a sua finalidade (Exemplos: pesquisa de mercado, capacitação tecnológica, melhoria do processo produtivo, unidade demonstrativa, plano de logística). Evitar o uso da nomenclatura dos produtos e serviços do Sebrae no título da ação.
- b. **Descrição** - a descrição da ação deve transmitir com clareza a sua finalidade, conteúdo e forma de implementação (o que vai ser feito, como vai ser feito e com que finalidade).
- c. **Coordenador da ação** - pessoa física responsável pela realização da ação (somente um coordenador por ação). Quando a ação for de responsabilidade do Sebrae, recomenda-se que o responsável seja um técnico da área que tenha a *expertise* sobre o assunto relativo à ação.”.
- d. **Entidade responsável pela execução** – entidade à qual pertence o coordenador da ação.
- e. **Entidade responsável pela viabilização financeira.**
- f. **Datas de início e término da execução da ação** - As datas de início e término da ação devem ser estabelecidas considerando-se: o tempo necessário à sua execução, o período de maturação para gerar o impacto desejado sobre os resultados e a vinculação com outras ações que a devam preceder ou suceder.
- g. **Valor orçado** - valor ou custo total da ação.
- h. **Meta** - bem ou serviço qualificado e quantificado resultante da execução da ação. Para efeito de padronização, as metas são organizadas em dois conjuntos:
 - **Metas de atendimento:** consistem na intenção, expressa numericamente, de cada ação quanto a pessoas (empresas ou empreendedores) a serem beneficiadas pelo projeto. Exemplo: número de pessoas capacitadas. Vide **Anexo B**.
 - **Metas de entrega:** consistem na intenção, expressa numericamente, de cada ação quanto a bens, serviços ou

processos realizados para contribuir com o alcance dos resultados pactuados no projeto. Exemplo: Construção do Palácio do Mel.

- i. **Marcos críticos** - eventos ou etapas mais significativas e essenciais para o desenvolvimento da ação, que expressam a dinâmica de sua execução.
- j. **Realização financeira** – especificação, ano a ano, dos recursos financeiros necessários para a execução, assim como os responsáveis pela viabilização financeira (identificando o valor a ser alocado por cada um).
- k. **Resultados relacionados** - conjunto de resultados que a ação influencia significativamente.

Exemplo de Ação

Descrição					
Estruturação do Projeto					
Resultados					
1	Moderado	Minimizar o desperdício e resíduos gerados			
2	Forte	Aumento da reciclagem de resíduos			
3	Moderado	Adequar as empresas de acordo com a legislação vigente			
Marcos Críticos					
Ordem	Descrição		Prazo	% Esforço	
1	Teste Descrição		30-01-2009	12	
2	Encerramento		30-01-2009	1	
Total = 13					
Metas de atendimento					
Instrumento	métrica		2009	Total	
Capacitação	Número de cursos (turmas)		100	100	
Consultoria	Número de consultorias		10	10	
Entregas					
Instrumentos		Métrica	2009	Total	
Máquinas e Equipamentos			50	50	
Visita técnica			20	20	
Previsão Financeira					
Financiador	Executor financeiro		Tipo	2009	Total
SEBRAE/PR	SEBRAE/PR		Financeiro	158.400	158.400
Total: 158.400					

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

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

2.7.1 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:

- Eventos ou etapas mais significativos e essenciais ao desenvolvimento do projeto.
- Demandam grande atenção da equipe gerencial ou grande esforço dos executores.
- 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 e cada responsável pela execução das ações terão construído uma visão completa dos pontos críticos do projeto.

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

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

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

Exemplo de Marcos Críticos

Ação 1: Estruturação do Turismo e do Artesanato

Marcos Críticos

Descrição do Marco Crítico	% Esforço	Prazo original	Prazo atual	Data Realização	Comentário
Seminário de apresentação dos produtos turísticos da região realizado	20	02/05/05		02/05/05	
Informações concentradas para a estruturação de banco de dados	25	20/06/05		20/06/05	
Identidade do banco de dados definida	29	30/06/05			
Banco de dados informativo dos produtos turísticos artesanato definido	20	30/08/05			
Banco de dados inserido no site dos municípios	5	30/08/05			
Ação encerrada	1	30/09/05			
...	100%	

2.7.2 Recursos

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

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

- A descrição da fonte do recurso.
- O tipo de recurso: financeiro ou econômico.
- A previsão do montante expresso em moeda corrente.

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

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

2.8 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 por ação, após a completa 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 dos impactos desejados.

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

A elaboração dos cronogramas detalhados fornecerá elementos para a alimentação do **Sistema de Informações da Gestão Estratégica Orientada para Resultados – Sigeor**.

2.9 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.

2.9.1 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:

- Fórum constituído por representantes do público-alvo, parceiros e partes interessadas.
- Comitê gestor, composto pelo gestor do projeto, por representantes do público-alvo, do Sebrae; das instituições responsáveis pela viabilização financeira e de outros parceiros relevantes para a gestão do projeto.
- O gestor do projeto.
- Os coordenadores das ações, responsáveis por sua execução.
- Os coordenadores regionais, estaduais ou nacionais do Sebrae e de parceiros.

A organização para o gerenciamento deverá considerar:

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

2.10 Horizonte de planejamento

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

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

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

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

2.11 Custo total e participação das instituições parceiras e do público-alvo

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

Capítulo 3 *Características específicas dos Projetos de Núcleos Setoriais*

Os projetos de núcleos setoriais, como os do Empreender², são projetos finalísticos de atendimento coletivo, mas possuem características específicas. Para esses projetos devem ser observadas, além das orientações estabelecidas para os projetos finalísticos de atendimento coletivo, as orientações a seguir.

Os núcleos setoriais reúnem empresas de um mesmo ramo de atividade que, mesmo concorrendo entre si na disputa pelo mercado, atuam em conjunto na solução de problemas comuns. São geralmente criados dentro das associações comerciais e industriais, e resolvem seus desafios mediante a identificação dos problemas e necessidades comuns, troca de informações e tomada de decisões para ações conjuntas.

3.1 Público-Alvo

O **público-alvo dos projetos de núcleos setoriais** é constituído pelas empresas e empreendedores participantes de núcleos setoriais em um determinado território, claramente delimitado.

A estruturação do projeto deve levar em consideração a dispersão geográfica e a quantidade de núcleos existentes no território considerado. Se a quantidade de núcleos for reduzida, o projeto poderá ser estruturado para todo o estado. Quando houver uma quantidade significativa de núcleos setoriais, sugere-se estruturar projetos regionais multissetoriais ou projetos setoriais (núcleos de um mesmo setor em um território específico).

Poderá, ainda, haver projetos baseados em um único núcleo setorial, em razão

² O Empreender é um processo que promove o associativismo e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas por meio de sua organização em núcleos setoriais.

do seu porte, parceiros envolvidos, histórico do núcleo ou outros fatos relevantes, que levem o Sebrae UF a estabelecer essa estratégia.

Exemplo: empreendedores atuantes nos núcleos setoriais vinculados à Associação Comercial e Industrial de Jaraguá do Sul – ACIJS, Associação Comercial e Industrial de Joinville – ACIJ e Associação Comercial e Industrial de São Francisco do Sul – ACISFS.

3.2 *Objetivo Geral*

O objetivo geral dos projetos de núcleos setoriais está diretamente associado à metodologia (reuniões periódicas que têm como principais objetivos identificar gargalos e/ou desafios de competitividade dos setores envolvidos e propor soluções conjuntas) e objetivos do Empreender, devendo expressar essa característica, além de sintetizar os resultados esperados para o projeto.

Exemplo: ampliar a competitividade e a integração das empresas atuantes nos núcleos, por meio do associativismo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região.

3.3 *Resultados Finalísticos*

Para a definição dos resultados finalísticos dos projetos de núcleos setoriais, poderão ser utilizados os indicadores de resultados institucionais do Sebrae (abertura de empresas, aumento de faturamento, geração de empregos e sobrevivência dos negócios).

Outros resultados finalísticos relevantes, assim como resultados intermediários, poderão ser incluídos no projeto cumulativamente, a critério das entidades participantes e do público-alvo.

3.4 *Ações*

Cada núcleo setorial integrante do projeto constituirá uma ação desse projeto. Quando o projeto referir-se a um único núcleo, as ações corresponderão às atividades/etapas do respectivo plano de ação ou plano de trabalho.

Exemplo de Ação para Núcleo Setorial

As outras informações referentes à ação terão os procedimentos usuais para qualquer projeto relativo a GEOR

Núcleo Setorial	
Ação 4	Jaraguá do sul – Núcleo Setorial de cabeleireiros Profissionais
Descrição	Execução do plano de ação do NS de Cabeleireiros Profissionais
Coordenador da Ação	Nome (Consultor do Núcleo Setorial)

3.5 Marcos Críticos

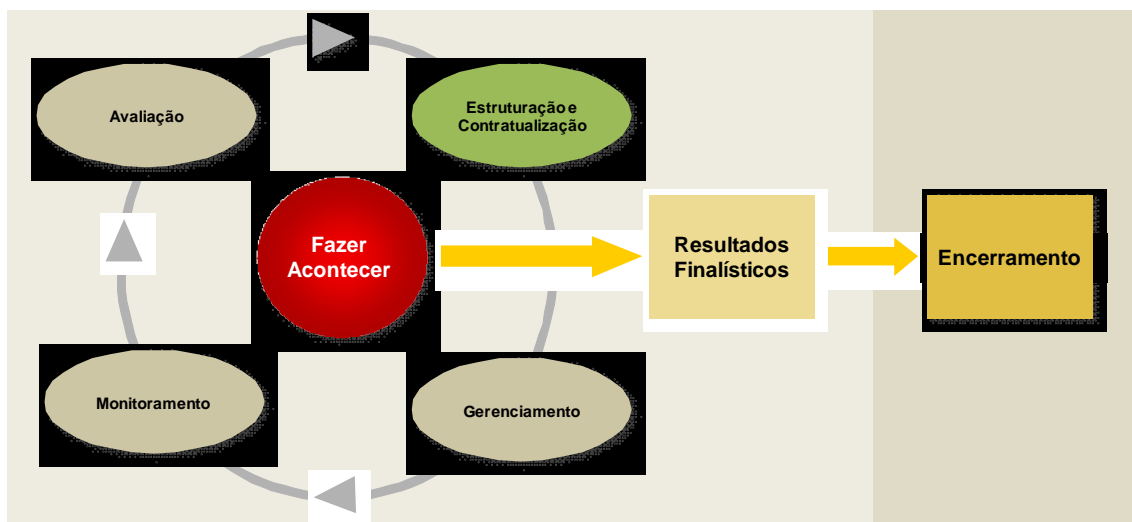
Os marcos críticos do projeto de núcleos setoriais serão representados pelo desdobramento das atividades/etapas definidas no respectivo plano de ação (ou plano de trabalho).

Exemplos de marcos críticos em projetos de núcleos setoriais

Marcos Críticos de Núcleos Setoriais	
1	Sensibilização de novos profissionais para participar do núcleo
2	Definição do cronograma de reuniões e visitas dos salões dos integrantes do núcleo.
3	Realização do Jantar de Confraternização do Dia do Cabeleireiro
4	Organização e realização do Curso de Cortes
5	Organização e realização do Curso de Tranças Rastafári
6	Organização e realização do curso de química
7	Definição do Cronograma dos Cursos de maquiagem e hidratação de cauterização
8	Definição do cronograma dos cursos de unhas decoradas

Marcos Críticos de Núcleos Setoriais	
9	Definição do cronograma de palestras: Etiqueta e Comportamento, Visagismo, Motivação, Dermatologia, Ética Profissional e Atendimento
10	Organização e realização da Missão à 12º Fashion Hair, de Lages
11	Organização e realização da Missão à 12º Fashion Hair, de Lages
12	Realização do workshop da Lei Municipal 3.865/2005, em parceria com a Vigilância Sanitária
13	Definição do cronograma de realização das missões e visitas técnicas: Loreal, Wella, Weg, Marisol, Natura, Boticário, Avon, Salões e empresas de referência no segmento
14	Participação na Ação Comunitária WEG
15	Definição da estratégia de realização da primeira compra em conjunto de cosméticos
16	Organização e realização do curso de 5S
17	Elaboração de política de premiação (brindes) para os clientes no final do ano
18	Definição e validação da estratégia de credenciamento das empresas no ÚtilCard
19	Reunião de avaliação dos resultados de 2006 e aplicação da pesquisa para o planejamento 2007/2008
20	Tabulação e validação do plano de ação para 2007/2008
21	Ação encerrada

A primeira etapa do ciclo de vida do projeto finalístico de atendimento coletivo é a estruturação e contratualização. Essa etapa deve ser um processo “vivo” e participativo, com o envolvimento do gestor do projeto, de representantes do público-alvo, de parceiros e de outros atores internos e externos essenciais para o alcance dos resultados almejados.



O projeto não deve, portanto, resumir-se à redação de um documento, nem tampouco ser estruturado em gabinete, por técnicos ou especialistas, isoladamente. A participação de especialistas em áreas de conhecimento de interesse para o projeto deve ocorrer durante as diversas fases do processo, em interação com os demais participantes.

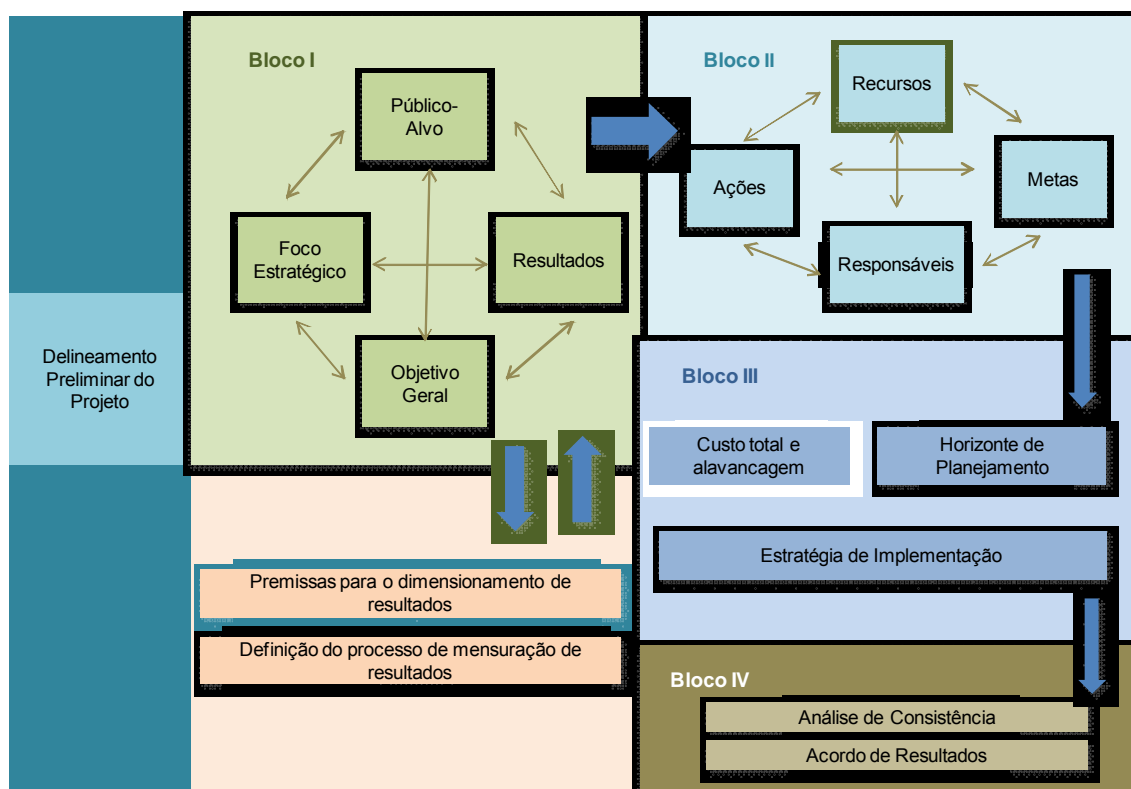
A estruturação consiste na elaboração coletiva e consensual dos elementos do projeto. A contratualização, por sua vez, **é a construção, passo a passo, ao longo das negociações de estruturação, dos compromissos do público-alvo e dos parceiros com o alcance dos resultados e a execução do projeto.**

Capítulo 4 Processo de Estruturação e Contratualização

A estruturação e a contratualização de projetos finalísticos de atendimento coletivo devem seguir uma ordem lógica geral a partir de um conjunto de atividades preparatórias, caracterizando um processo de *negociação progressiva com parceiros e o público-alvo*, em **quatro blocos**, como indicado no diagrama a seguir.

Processo de estruturação e contratualização

Projeto Finalístico de Atendimento Coletivo



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

4.1 Atividades preparatórias para a estruturação e contratualização

As negociações com representantes do público-alvo, parceiros e áreas internas do Sebrae, que caracterizam o processo de estruturação e contratualização do projeto, devem ser precedidas de algumas atividades preparatórias para dar foco e consistência a essas negociações.

4.1.1 Delineamento Preliminar do Projeto

A primeira providência é definir o gestor do projeto, que deverá realizar o levantamento de um conjunto de informações necessárias para construir um delineamento preliminar (rascunho) do projeto, conforme especificado a seguir:

- A abrangência do público-alvo, ou seja, a estimativa do número de empresas e de empreendedores que deverão compor o público-alvo do projeto, segmentados segundo as suas características, e o levantamento das informações disponíveis sobre esse público-alvo.
- O mapeamento da área geográfica a ser coberta pelo projeto, suas principais características socioeconômicas; principais potencialidades, estrangulamentos ou gargalos de competitividade.
- A análise dos mercados ou segmentos produtivos que o projeto envolve e do nível de agregação de valor dos produtos e serviços.
- A análise do capital social: grau de confiança, cooperação e participação do público-alvo em atividades de interesse comum.
- A análise do ambiente institucional: grau de organização e associação do público-alvo, mecanismos de governança e gestão (existência de processos de tomada de decisão e de implementação das decisões tomadas), estrutura empresarial e atores que poderão estar envolvidos no projeto (fornecedores, outras instituições que atuam no apoio ao público-alvo, etc.).
- A avaliação de diagnósticos existentes, da situação atual e de iniciativas anteriores de atuação junto ao público-alvo, histórico de sucessos e insucessos e aspectos gerenciais técnica e politicamente sensíveis.

- Elaboração de um delineamento preliminar do projeto, em negociação com as áreas de conhecimento do Sebrae e outros atores internos para definir compromissos com a estruturação e execução do projeto.
- Identificação de parceiros relevantes, visando à conjugação de recursos e competências.
- Contatos com representantes do público-alvo e de potenciais parceiros para definir a agenda das reuniões de estruturação.

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

Quando **não existirem informações suficientes** para iniciar o processo de estruturação e contratualização do projeto, é mais indicado realizar um levantamento ou um diagnóstico prévio, por meio de um projeto de conhecimento e tecnologia. Da mesma forma, quando **não existir governança minimamente estruturada**, para a interlocução com público-alvo, recomenda-se que se realize previamente projeto de articulação institucional voltado para o estabelecimento ou fortalecimento da governança.

4.1.2 Organização das Reuniões de Estruturação e Contratualização

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

- Estabelecer e manter atualizada uma agenda negociada com parceiros e público-alvo para todo o processo de estruturação do projeto.
- Buscar a participação de representantes do público-alvo e de parceiros com autonomia e liderança para assumir compromissos e negociar as soluções necessárias ao desenvolvimento do projeto.
- Identificar os parceiros do projeto e selecionar, entre eles, os que participarão do início do processo de estruturação.
- Novos participantes podem aderir ao grupo, à medida que o projeto for sendo estruturado. Nesse caso, deve-se procurar alinhá-los ao projeto antes do prosseguimento das discussões com o restante do grupo.

- Articular a participação das áreas de conhecimento e tecnologia do Sebrae.

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

Fica a cargo do Gestor do projeto definir a melhor forma de condução da reunião, podendo apoiar-se em diferentes ferramentas de integração e construção de consenso.

Sempre que possível, as reuniões devem acontecer no local onde o projeto será realizado. Isso caracteriza maior comprometimento com as entidades parceiras e público-alvo.

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

4.2 A Estruturação e Contratualização do Projeto

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

- Inicialmente, alinhar os representantes do público-alvo e parceiros no mesmo entendimento dos antecedentes, da situação atual, do diagnóstico de problemas e potencialidades, aspectos mercadológicos, etc.
- Em seguida, estruturar o projeto por consenso, definindo os elementos que o constituem.

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

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

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

Em seguida, são definidas as **premissas para dimensionamento dos resultados e o processo de mensuração dos resultados**. As premissas constituem expectativas de comportamento de condicionantes externos. A análise conjunta desses condicionantes é fundamental para avaliar se o dimensionamento dos resultados desejados está dentro de uma perspectiva realista em relação ao ambiente externo do projeto

O detalhamento do processo de mensuração, por sua vez, compreendendo a análise dos indicadores e das condições de acesso às informações necessárias para a sua apuração tem por objetivo verificar se os resultados escolhidos são mensuráveis nos horizontes de tempo previstos e a custos suportáveis pelo projeto.

4.2.3 Bloco II – Ações, Recursos, Metas e Responsáveis

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

4.2.4 Bloco III – Custo Total, Horizonte de Planejamento e Estratégia de Implementação

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

Em seguida, discute-se a Estratégia de Implementação, que abrange as articulações institucionais necessárias para o sucesso do empreendimento e a organização para o gerenciamento do projeto.

4.2.5 Bloco IV - Análise de Consistência e Acordo de Resultados

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

Na definição dos elementos do projeto devem ser rigorosamente observados os conceitos e recomendações constantes da **Parte I deste Manual**.

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

4.3 Análise de Consistência

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

- **Análise da conformidade:** verifica se o projeto contém todos os componentes necessários.
- **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.
- **Análise de coerência externa:** verifica se os componentes do projeto estão de acordo com as premissas externas adotadas.

- **Avaliação da eficácia:** refere-se à relevância estratégica do projeto e seu impacto para o público-alvo e/ou região a ser aplicado.

São ferramentas para a análise de consistência do projeto:

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

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

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

4.4 Acordo de resultados e pactuação do projeto

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

O Acordo de Resultados tem o significado de um pacto entre 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:

- Resultados - explicitando os resultados que as instituições participantes se comprometem a atingir.
- Ações - indicando os compromissos (de execução, parceria e financiamento) assumidos por cada instituição participante do acordo, relativamente ao conjunto de ações do projeto.
- 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:

- Completa estruturação do projeto.
- Prévia negociação e acordo interno com as áreas meio do Sebrae participantes das ações do projeto.
- Negociação do modelo de organização para o gerenciamento do projeto.

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

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

Um modelo completo de Acordo de Resultados encontra-se no **Anexo E** e no

Sigeor. Todavia, em sua elaboração deve ser assumida uma postura de flexibilidade, uma vez que condições e peculiaridades das situações enfrentadas em cada projeto podem requerer ajustes no modelo geral, preservados os fundamentos da pactuação de resultados.

Devem assinar o Acordo de Resultados:

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

A pactuação interna é um elemento importante para conseguir a aderência e o compromisso entre as áreas do Sebrae envolvidas com a execução e a comunicação do projeto. A pactuação interna pode ser firmada no mesmo instrumento de Acordo de Resultados assinado pelo público-alvo e parceiros, ou em documento à parte, utilizando o modelo constante do **Anexo E**, com as adaptações que se fizerem necessárias.

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

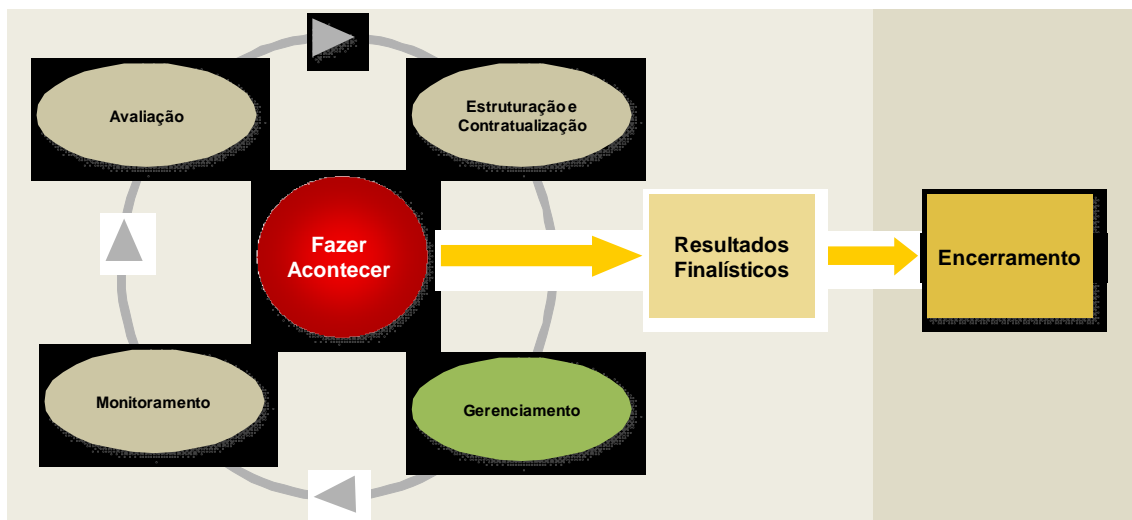
4.5 Atribuições do Gestor de Projeto na Etapa de Estruturação e Contratualização

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

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

O detalhamento das habilidades requeridas e dos papéis do gestor estão descritos no **Anexo F**.

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



Capítulo 5 Finalidades do Gerenciamento

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

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

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

5.1 Intensidade de Gestão

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

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

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

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

O objetivo dessa diferenciação é oferecer alternativa para se obter a melhor relação custo/benefício e adequar a gestão do projeto às prioridades estratégicas, levando em conta os recursos e a capacidade gerencial disponíveis. Com isso se pretende, ainda, propiciar a estruturação e o gerenciamento do maior número possível de projetos, respeitadas suas especificidades, de acordo com as normas deste Manual.

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

Se a intensidade de gestão não estiver definida ao se iniciar o processo de

estruturação, compete ao gestor propor a classificação apropriada ao projeto ao respectivo patrocinador (diretor que tiver autorizado a estruturação).

Capítulo 6 *As Dimensões do Gerenciamento de Projeto*

A tabela e os textos a seguir apresentam as dimensões características da atividade de gerenciamento de projetos finalísticos de atendimento coletivo, 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

6.1 *Gerenciamento da Integração*

É preciso assegurar que os diversos elementos do projeto estejam adequadamente coordenados e integrados, que as ações se sucedam harmonicamente na ordem necessárias para potencializar os respectivos efeitos e ampliar a dinâmica do projeto. As ferramentas de análise de consistência apresentadas nos **Anexos C e D** são essenciais para auxiliar a identificação de lacunas e inconsistências.

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

- Manter sempre uma clara visão de conjunto do projeto, de suas ações e da atuação dos executantes e partes interessadas.

- Garantir a integração e coerência entre as ações.
- Assegurar a integração efetiva das pessoas, unidades e entidades que participam do projeto.

6.2 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**.

6.3 Gerenciamento do Tempo

O tempo é um recurso não-reciclável e a preocupação chave do gestor deve ser a conclusão do projeto dentro do prazo previsto. Para isso, é necessário acompanhar a realização do cronograma de trabalho, tendo sempre presente o momento no qual cada ação deve ser iniciada e concluída.

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

6.4 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.

6.5 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.

6.6 Gestão de Pessoas (equipe e partes interessadas)

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

A formação e o desenvolvimento da equipe, considerando as competências e as habilidades requeridas, bem como o gerenciamento de relacionamentos, resistências, vaidades e “brigas de poder” são preocupações permanentes de um gestor do projeto. Sua função primordial é “**fazer fazer**”, motivar a equipe e não estar diretamente envolvido na execução.

Por outro lado, em qualquer projeto há um conjunto de pessoas, normalmente denominadas **partes interessadas** ou *stakeholders* que, individualmente ou representando instituições, empresas, grupos de interesse ou organizações sociais, podem influenciar de forma decisiva no desempenho e nos resultados do projeto. Incluem-se nesse conjunto os beneficiários diretos e indiretos, executivos do Sebrae e de parceiros, autoridades locais, contratados e fornecedores,

organizações de interesse social ou ambiental. Em resumo, é parte interessada qualquer pessoa ou instituição que tenha algo a ganhar ou perder com a execução do projeto e possa influenciar o seu desempenho e resultados.

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

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

6.7 Gerenciamento da Comunicação

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

Estima-se que os gestores de projetos despendem até 90% do seu tempo em atividades de comunicação. Mesmo nos pequenos projetos a comunicação é um fator crítico de sucesso. Como comunicação entende-se ouvir com atenção as informações, dúvidas, interesses e posições contributivas ou conflitantes de integrantes do público-alvo, da governança, de partes interessadas, de parceiros e

da própria equipe do projeto. Também significa administrar conflitos, construir consensos e manter informados e motivados todos esses atores sobre o projeto e o seu andamento, e, sobretudo, alinhá-los na direção dos resultados desejados e definidos no projeto.

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

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

6.8 Gerenciamento de Riscos

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

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

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

Os riscos externos (não gerenciáveis) estão relacionados a fatores fora do

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

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

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

Cabe ao gestor do projeto, apoiado pelos demais integrantes da linha gerencial, coordenar o processo de identificação e análise de riscos e monitorar as premissas e os riscos emergentes durante a execução do projeto. Esse papel também cabe aos coordenadores estadual e nacional, na sua esfera de ação, em virtude da sua maior amplitude de observação para identificar riscos sistêmicos que possam comprometer o desempenho dos projetos.

6.8.1 Gerenciamento de Restrições

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

O uso pleno dessa ferramenta gerencial se dá sob um novo paradigma de gestão. Requer uma postura empreendedora (em contraposição a postura burocrática) do

gestor. A solução de restrições normalmente requer tramitação rápida, que nem sempre segue os rituais burocráticos. Necessita da contribuição de distintas unidades da organização que decidem cooperar sem que sejam instadas para isso por seus superiores. Necessita principalmente da contribuição do gestor, o qual deve propor providências mesmo que não esteja em sua área de atuação. Essas atitudes agilizam a organização em benefício de todos e, sobretudo, do projeto.

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

6.8.2 Monitoramento das premissas para o dimensionamento de resultados

O **monitoramento das premissas para o dimensionamento dos resultados** é o instrumento de que dispõem o gestor e a linha gerencial do projeto para antecipar situações de mercado ou alterações no macro ou microambiente do projeto e adotar, quando necessário, medidas de gestão para minimizar riscos ou aproveitar oportunidades. Consiste em acompanhar sistematicamente o comportamento e tendências futuras de condicionantes ou variáveis externas, para os quais foram assumidos valores (taxa de câmbio não inferior a R\$ 1,50/US\$, por exemplo) ou condições (não ampliação das barreiras alfandegárias) que serviram de referência para o dimensionamento dos resultados (elevar as exportações em 20%, por exemplo). O objetivo é adotar preventivamente medidas que assegurem o melhor desempenho para o projeto em relação aos resultados almejados.

6.9 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.

6.10 Encerramento do Projeto

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

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

Entre as providências de encerramento do projeto, destaca-se, pela sua importância para o desenvolvimento das competências da organização no gerenciamento de projetos, a documentação criteriosa das lições aprendidas durante todo o processo de elaboração e gestão.

Capítulo 7 Organização para o Gerenciamento

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

No **âmbito local** a estrutura de gestão é mais complexa e diversificada, contemplando as seguintes instâncias:

- Fórum - composto por empresas, parceiros e instituições, é responsável pela governança, integração de parceiros e orientação geral do projeto.
- Comitê Gestor – Constituído por representantes do público-alvo, Sebrae e parceiros, é o responsável pela orientação do projeto, análise dos resultados, discussão dos problemas de execução e identificação de suas soluções.
- Gestor do projeto - executivo responsável pela implantação do projeto, integração das ações, negociação com parceiros e obtenção dos resultados.

- Coordenador de Ação - o responsável pela implantação de cada ação do Sebrae ou de parceiros, em articulação com o gestor do projeto.

No âmbito estadual:

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

No âmbito nacional:

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

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

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

7.1 *Comitê Gestor*

Todo projeto finalístico de atendimento coletivo deve ser orientado por um Comitê Gestor, constituído por representantes do público-alvo, do Sebrae, das instituições responsáveis pela viabilização financeira e de outras entidades que possam oferecer contribuição relevante para a gestão do projeto. **A constituição do**

Comitê Gestor é obrigatória.

A constituição de um Comitê Gestor visa promover a atuação integrada das instituições parceiras e do público-alvo, fortalecer a governança do projeto e caracterizá-lo como uma iniciativa conjunta e não como uma ação isolada do Sebrae.

Compete ao comitê gestor, entre outras atribuições que as características do projeto indicarem:

- Acompanhar e monitorar a implementação e o desempenho do projeto, apoiando o gestor do projeto.
- Formular as orientações gerais para a implantação do projeto.
- Apoiar o gestor nas atividades de gestão e monitoramento do projeto.
- 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.
- Identificar novas oportunidades de dinamização do projeto e propor medidas para o seu aproveitamento.
- Fortalecer a governança do projeto e promover a integração entre os representantes do Sebrae, das entidades parceiras e do público-alvo.
- Facilitar o esforço gerencial de mobilizar recursos essenciais (financeiros, humanos, de conhecimento e capacidade de gestão) para a realização dos resultados almejados.
- 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.

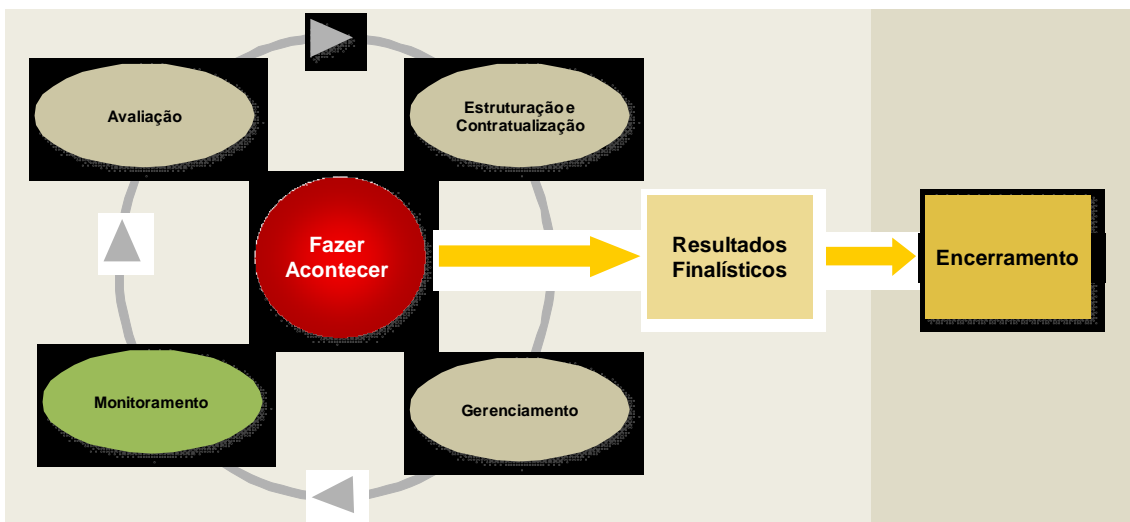
7.2 Atribuições do Gestor do Projeto na Etapa de Gerenciamento

Cabe ao Gestor do Projeto, na etapa de Gerenciamento:

- 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).
- Alimentar o Sigeor com informações sobre o projeto.
- Manter permanente atualizado o cadastro do público-alvo do Projeto.
- Realizar reunião inicial de coordenação da equipe do Projeto (equipe própria e coordenadores de ações).
- Realizar reuniões periódicas de coordenação, integração e motivação da equipe do projeto com um desenho adequado às características, organização e fase do projeto.
- Contribuir para o estabelecimento da agenda e participar das reuniões das instâncias de integração e supervisão (Fórum e Comitê Gestor) do projeto.

- 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.
- Realizar a comunicação do projeto com foco no público-alvo, equipe do projeto, parceiros e outras partes interessadas.
- Participar das atividades de formulação e revisão do orçamento anual do projeto, da identificação de problemas, da proposição de soluções e de medidas preventivas e corretivas.

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 8 Finalidades e Escopo do Monitoramento

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

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

O monitoramento contempla:

- A evolução dos indicadores de resultados finalísticos e intermediários.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8.1 Reuniões de Monitoramento

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

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

Em ambos os casos, o principal produto das reuniões devem ser decisões e medidas de gestão que aumentem a capacidade de geração de resultados dos projetos, estabelecendo a providência a ser tomada, a explicitação da pessoa

física responsável e o prazo limite para sua realização (**Anexo G**).

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

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

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

8.2 Situação do Projeto

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

- Sucintos.
- Seletivos no relato dos problemas.
- Antecipatórios quanto aos problemas.

- Propositivos quanto às decisões superiores requeridas.

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

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

Exemplo de Situações do projeto

O projeto está em andamento sem problemas de atraso. As ações de chão de fábrica estão sendo realizadas pelo Senai. Na última feira, várias empresas realizaram vendas, que irão ocupar quatro meses de produção, vide [Notícias do Projeto](#). O convênio com o Senai está sendo aditado para dar início às demais ações da Fase 2, a partir de março de 2007, vide [Agenda](#). As empresas estão sendo atendidas por consultorias nas áreas de marketing/vendas, finanças, processos produtivos e capacitação em PPCP. No mês de março, haverá auditoria das ações propostas para o Grupo e diagnóstico do Grupo 2. Devemos iniciar o processo de seleção das 14 empresas do projeto que participarão da missão internacional para o Salão de Milão, vide [Agenda](#).

8.3 Restrições

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

- No campo restrição, a descrição sucinta do problema.
- No campo ações corretivas, a decisão requerida, o órgão ou 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 Restrições, Ações Corretivas e Preventivas

Ação Relacionada:	05 – Capacitação em Gestão Empresarial
Restrição:	Metodologia existente de capacitação em Gestão Empresarial não atende à demanda do público-alvo
Ação Corretiva/Preventiva	Foi solicitada à Unidade de Apoio a Soluções Integradas e Gestão do Conhecimento (UASIGC) uma estruturação e adequação. Por se tratar de uma nova metodologia, foi solicitada pela UASIGC a autorização da Diretoria do Sebrae/UF. A UASIGC, após a aprovação, agendou o repasse da metodologia para o período de 29/02 a 03/04/07. Dessa forma, a sensibilização e realização do treinamento só serão iniciadas na segunda quinze de junho.
Capacidade de programação e controle	Capacidade para (1) fixar e desdobrar objetivos, indicadores e metas para o projeto, (2) identificar e programar as ações e recursos necessários à sua realização, (3) avaliar risco e identificar e resolver restrições, (4) controlar e avaliar sua execução e resultados
Data:	29/01/07

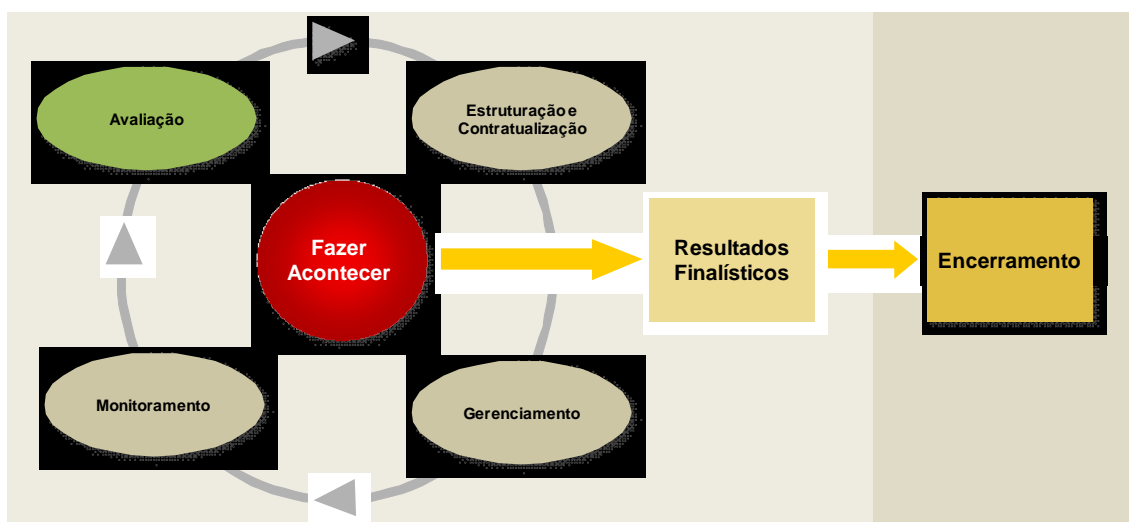
8.4 Atribuições do Gestor de Projeto na Etapa de Monitoramento

Cabe ao Gestor do Projeto na Etapa de Monitoramento:

- Realizar sistematicamente, na periodicidade que cada caso requer, reuniões de monitoramento com os responsáveis pela execução de ações ou aporte de recursos. Essas reuniões devem gerar compromissos de providência-responsável-prazo de cada questão tratada (**Anexo G**), que comporão a pauta das reuniões seguintes.
- Avaliar continuamente a situação geral do projeto, relatar essa situação aos coordenadores nacional e estadual e registrar as informações pertinentes no Sigeor.
- Identificar antecipadamente as prováveis restrições à evolução do Projeto.

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

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



Capítulo 9 Finalidade, Escopo e Periodicidade da Avaliação

9.1 Finalidade e Escopo da Avaliação

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

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

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

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

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

9.2 Periodicidade da Avaliação

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

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

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

Capítulo 10 Mensurações de Resultados

10.1 Conceito e Finalidades da Mensuração de Resultados³

A mensuração é o processo de verificação do grau de alcance dos resultados de um projeto. Mensurar resultados, portanto, significa conhecer a evolução dos indicadores de resultados previamente pactuados com o público-alvo e parceiros.

³ Para mais informações sobre o processo de mensuração, ver Instruções para a Execução das Mensurações de Resultados nos Projetos Finalísticos da GEOR, disponível no Sigeor.

É indispensável para indicar se as transformações esperadas junto ao público-alvo estão ocorrendo, e em que medida estão ocorrendo.

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

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

10.2 Tipos e periodicidade das mensurações

As mensurações podem ser, segundo o momento em que são realizadas:

- a. **Iniciais**, denominadas T_0 , realizadas e publicadas no Sigeor imediatamente após a pactuação dos resultados a serem alcançados.
- b. **Intermediárias**, denominadas $T_1, T_2, T_3 \dots T_n$, realizadas durante a execução dos projetos, realizadas com a finalidade de acompanhar a evolução dos indicadores para subsidiar a avaliação periódica dos projetos.
- c. **Finais**, denominadas T_f , realizadas ao término do projeto para apurar os resultados efetivamente alcançados.

10.3 Periodicidade das mensurações

Independentemente da intensidade de gestão, é obrigatória a realização de uma mensuração anual de resultados nos projetos finalísticos de atendimento coletivo.

10.4 Execução das mensurações

Toda e qualquer mensuração deverá ser realizada de comum acordo entre o respectivo gestor e as equipes estaduais de pesquisas.

O levantamento da situação dos indicadores de interesse do projeto poderá ser realizado:

- a. A partir de informações confiáveis e atualizadas disponíveis no próprio Sebrae, instituições parceiras, órgãos públicos ou entidades representativas do público-alvo Deve-se garantir que as todas as empresas que participaram de ações do projeto estejam contempladas nessas informações.
- b. Por meio de pesquisas e levantamentos primários realizados diretamente junto ao público-alvo.

Na hipótese de utilização de informações já existentes, os dados disponíveis deverão ser repassados, preferencialmente em meio eletrônico, à equipe estadual de pesquisas, que elaborará os relatórios da mensuração com as especificações necessárias, de modo que seja possível acompanhar a evolução dos indicadores.

Caso a opção seja a realização de pesquisas e levantamento primários, realizados diretamente junto a produtores e empresários, deve-se levar em consideração as orientações a seguir.

10.5 Fases envolvidas na execução das mensurações

Existem basicamente quatro etapas envolvidas na mensuração de resultados por meio da execução de pesquisas, as quais devem ser atentamente observadas pela linha gerencial e equipes estaduais de pesquisas.

10.5.1 Planejamento

A qualidade do trabalho final de pesquisa com vistas à mensuração de resultados nos projetos da Geor depende fundamentalmente das etapas previstas nesta fase, que tem como premissa o processo sistemático de articulação entre o gestor e as equipes estaduais de pesquisas.

Em primeiro lugar, é necessário que o gestor informe à equipe estadual de pesquisas qual é o universo do público-alvo que deverá ser pesquisado, levando-se em consideração as empresas e empreendimentos que efetivamente participam do projeto.

O gestor deverá disponibilizar no Sigeor o cadastro com as informações das empresas que participam do projeto, informando aquelas que participam das ações que mais contribuem para as transformações pactuadas.

Toda e qualquer segmentação existente no público-alvo deverá ser identificada pelo gestor e equipe estadual de pesquisas antes da realização da pesquisa.

As equipes estaduais de pesquisa deverão realizar análise da consistência das informações do cadastro disponibilizado pelo gestor, identificando os eventuais problemas e validando as correções com os gestores antes do início das mensurações.

Para que as mensurações sejam realizadas com maior eficácia deve-se atentar para as seguintes premissas:

- a. Que a descrição dos indicadores seja clara.
- b. Que os métodos de cálculo dos resultados sejam corretamente definidos.
- c. Que os resultados sejam mensuráveis.

É importante que as equipes de pesquisas levem em conta a economicidade na utilização dos recursos financeiros e pesquisem estritamente o número suficiente de empresas que garanta a representatividade necessária para inferências sobre o universo informado pelo gestor do projeto.

Após o cumprimento das etapas anteriores, deve-se atentar para o método de acompanhamento das empresas que participarão das mensurações ao longo da execução do projeto. Existem basicamente duas formas de fazê-lo.

A primeira é o acompanhamento sistemático das mesmas empresas ao longo da execução do projeto: as empresas selecionadas para a realização da mensuração inicial serão as mesmas que participarão das mensurações posteriores.

Este método de acompanhamento, denominado painel, só poderá ser utilizado se não houver entradas nem saídas de empresas no universo informado pelo gestor e por definição é indicado quando houver uma relação continuada entre o Sebrae e as empresas.

O procedimento alternativo, que prevê entradas e saídas de empresas, é o acompanhamento do desempenho dos diferentes universos fornecidos pelo gestor em cada uma das mensurações, denominado amostragens probabilísticas. Neste

caso, em cada uma das mensurações será realizado novo sorteio aleatório, sendo comparados os resultados do universo em cada momento do projeto.

Estabelecido o método de acompanhamento, define-se como os indicadores serão apurados: se os próprios empresários preencherão as informações desejadas, por meio da aplicação das Fichas de Acompanhamento ou se haverá necessidade de interveniência de profissional que fará as perguntas aos empresários ou representantes indicados pelas empresas, por meio da aplicação de questionários.

Em qualquer um dos casos, dever-se-á observar a importante questão da sensibilização dos empresários e empreendedores para a realização da apuração dos indicadores de resultados. Este trabalho é de responsabilidade exclusiva do gestor do projeto.

10.5.2 Apuração dos dados

No caso dos empresários preencherem as Fichas de acompanhamento, essas devem ser objetivas, focadas no projeto e devem possuir instruções de preenchimento, elaborado pela equipe de pesquisas e validado com o gestor do projeto.

As fichas serão distribuídas para os empresários e empreendedores pelos gestores dos projetos, que deverão informar a data em que as mesmas serão recolhidas. De posse das fichas preenchidas, o gestor ou o profissional indicado pela linha gerencial, as enviará para a equipe de pesquisas, para processamento dos dados e elaboração dos relatórios.

No caso das equipes optarem pela aplicação dos questionários, por meio de profissional especializado, deve-se atentar para prazos e cronograma de entregas.

Em nenhuma hipótese o gestor do projeto ou qualquer integrante da linha gerencial deverá preencher os questionários ou auxiliar individualmente os empresários no preenchimento das fichas de acompanhamento.

As fichas de acompanhamento e questionários deverão ser focadas nos resultados dos projetos. Eventualmente, outros indicadores poderão ser objeto da mensuração para que proporcionem melhor qualidade do processo de análise.

Não existem blocos padrão ou a obrigatoriedade de perguntas padrão, a menos que esta seja uma decisão da UF ou, em casos excepcionais, quando os projetos integrarem programas e nestes estejam previstos resultados padronizados para fins de acompanhamento.

Definidas as perguntas que comporão as fichas e questionários, deve-se, preventivamente, aplicá-los num pequeno grupo de empreendedores e empresários a serem pesquisados, com vistas a serem identificadas questões com dificuldades de interpretação e outras que ensejem medidas corretivas.

Realizada esta etapa, devem ser realizadas as devidas correções e elaborados os instrumentos finais, os quais serão aplicados em conformidade com o cronograma validado entre gestor e equipe estadual de pesquisas.

Além disso, é importante definir se este trabalho será realizado pelo Sebrae, procedimento denominado pesquisa de segunda parte ou se será realizado por empresa especializada, contratada para esta finalidade - pesquisa por terceira parte.

As mesmas observações quanto a prazos, cronograma de entregas e sensibilização junto ao público-alvo, anteriormente citadas, permanecem válidas e serão monitoradas.

Deve-se observar e mapear as dificuldades apresentadas pelo público-alvo, bem como as rejeições e sugestões apresentadas, atuando imediatamente para a correção de cada uma delas. Questões de sensibilização devem ser sanadas pelos gestores dos projetos e questões de ordem técnico-metodológicas deverão ser corrigidas e superadas pelas equipes estaduais de pesquisas.

10.5.3 Relatório final

As equipes de pesquisas elaborarão o relatório final da mensuração, que consiste de uma apresentação em *power point* e que deverá possuir, no mínimo, a seguinte estrutura:

- a. Descrição do universo do público-alvo disponibilizado pelo gestor do projeto.
- b. Descrição do método de amostragem utilizado.

- c. Resultados apurados, identificando, para cada um deles o número previsto e o número de empresas que efetivamente respondeu cada um dos indicadores.
- d. Conclusões gerais sobre os resultados apurados.
- e. Avaliação sobre a execução da pesquisa: sensibilização do público-alvo; problemas na execução e sugestões.

10.5.4 Divulgação dos resultados das mensurações

Após a apresentação do relatório final para a linha gerencial do projeto, a equipe de pesquisas disponibilizará no Sigeor os resultados apurados, bem como o arquivo final produzido.

Após a apresentação do relatório final para a linha gerencial, sugere-se que as equipes de pesquisas elaborem um documento sintético, denominado Carta Empresarial para cada uma das empresas pesquisadas, contendo a devolutiva dos resultados apurados para a empresa e para o grupo pesquisado.

As equipes estaduais de pesquisas poderão auxiliar os gestores dos projetos na reunião de avaliação, esclarecendo dúvidas do público-alvo e identificando possibilidades de melhorias. A condução e coordenação do evento, contudo, é do gestor.

Todos os projetos gerenciados por meio da Geor possuem ações padronizadas de acompanhamento da execução das mensurações e de acompanhamento da execução das avaliações. A qualidade do planejamento do trabalho de execução e monitoramento das mensurações dependerá fundamentalmente do trabalho realizado nesta fase pelas equipes estaduais de pesquisas e gestores dos projetos.

Capítulo 11 *Processo de Avaliação*

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

- a. Atualização das informações referentes ao público-alvo e ao território do

projeto, evolução das premissas para o dimensionamento dos resultados e outros fatores de risco.

- b. Realização de reuniões para a avaliação preliminar do projeto, tendo como referência as conclusões da mensuração e demais informações levantadas.
- c. Elaboração das recomendações para seu aperfeiçoamento e adensamento do projeto com vistas ao alcance dos resultados.

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

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

- Análise e interpretação das conclusões da mensuração, ou das informações existentes sobre a evolução dos resultados, verificando em que medida a transformação pretendida no público-alvo foi ou está sendo alcançada e quais as causas do desempenho observado.
- Análise da evolução dos condicionantes externos em relação às hipóteses de comportamento adotadas nas premissas para o dimensionamento de resultados, e de sua influência sobre os resultados.
- Verificação da ocorrência de fatores de risco não previstos, avaliando a sua influência sobre os resultados e a consistência do elenco de premissas.
- Análise da conjuntura, cenários e expectativas de evolução dos negócios e mercados sob a perspectiva da viabilidade do projeto e do alcance dos resultados.
- Análise de aspectos gerenciais, da atuação das equipes envolvidas e de segmentos relevantes do público alvo que possam ter influenciado o desempenho do projeto.

- Avaliação da implantação do projeto e da adequação do conjunto de ações para a obtenção dos resultados programados, com foco na efetividade das ações realizadas, na qualidade dos produtos e serviços gerados e no grau de contribuição para o alcance dos resultados.
- Verificação da necessidade de inclusão de novas ações para adensar e dar consistência ao projeto.
- Verificação da necessidade de adequar ações existentes ou descontinuar aquelas que não mostrem contribuição significativa para os resultados.
- Elaboração de recomendações para orientar o aperfeiçoamento e adensamento do projeto com vistas ao alcance dos resultados, assim como para a divulgação dos resultados do projeto junto aos integrantes do público-alvo e ao público externo.

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

A avaliação implica tomada de decisão e implantação de medidas corretivas. É também uma prática de aprendizagem. O esforço de compreensão das relações de causa e efeito entre ações e resultados gera o conhecimento necessário para a melhoria contínua do projeto e aprofunda o conhecimento do projeto por parte do gestor, de sua equipe e do público-alvo.

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

Capítulo 12 **Revisão do Projeto**

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

As revisões dos projetos devem ocorrer quando forem recomendadas nas avaliações rotineiras ou extraordinárias, devendo ser observados os procedimentos da etapa de

estruturação e contratualização, descritos na **Parte II deste Manual**.

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

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

Capítulo 13 *Processo de Encerramento do Projeto*

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

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

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

Para o encerramento de projeto interrompido por razões de força maior – riscos, inviabilidade técnica, insuficiência de recursos, desinteresse do público-alvo ou de parceiros relevantes, entre outras – sem que tenha produzido efeitos significativos sobre os resultados almejados, o gestor do projeto, respeitadas as normas internas sobre encerramento administrativo, deve observar os seguintes procedimentos:

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

Anexo C - Matriz de Correlação entre Ações e Resultados

Anexo D - Roteiro para a Análise de Consistência de Projetos

Anexo E - Acordo de Resultados

Anexo F - Habilidades Requeridas e Papéis do Gestor de Projetos

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

Anexo H – Documento de Encerramento do Projeto

Anexo A – Plano de Comunicação do Projeto

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

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

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

Eventos de Comunicação

Evento	Público	Canal	Frequência	Mecanismo de Feedback
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 (Power point) Convocar participantes

Anexo B – Métricas

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

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

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

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

A) Número de Consultorias

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

B) Número de Cursos (Turmas)

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

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

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

D) Número de Feiras/Missões/Rodadas e Eventos

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

E) Número de Expositores

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

F) Número de Empresas Formais

Representa a quantidade de empresas formalmente constituídas que foram atendidas.

H) Número de Empresas Informais

Representa a quantidade de empresas informais atendidas.

I) Número de Pessoas Físicas

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

J) Número de Pessoas Atingidas

Representa a quantidade de pessoas que receberam informações técnicas ou participaram de eventos.

K) Acesso a Eventos

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

L) Eventos Patrocinados

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

Anexo C – Matriz de Correlação entre Ações e Resultados

Exemplo: APL de Piscicultura do Centro-Sul de Rondônia

Matriz de correlação de ações e resultados						
Ações	RF1	RF2	RI1.	RI2	RI3	Total
1 .Missão MS –Sebrae/NA	0	–	0	0	0	–
2. Unidades Demonstrativas	2	2	2	2	–	–
3. Inserção do Peixe na Merenda Escolar	2	2	0	0	–	5
4. Seminário e Clínica Tecnológica sobre Pesque-Pague (turismo)	2	2	0	0	–	5
5. Circuito dia de Campo nas Unidades Demonstrativas	0	–	–	–	0	3
6. Cartilha de Referência de Boas Práticas Psicológicas	0	2	2	2	0	6
7. Consultoria em Layout de Fábrica	0	–	–	–	0	3
8. Central de Apoio para os Piscicultores da Região Centro-sul do Estado	2	2	2	0	2	8
9. Oficina de Design e Gestão em Artesanato	2	–	0	0	0	3
10. Oficina Culinária	2	–	0	0	0	3
11. Curso de Processamento de Peixe	2	–	0	0	0	3
12. Implementação de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e do Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC)	0	0	2	–	0	3
13. Consultoria de Design em Embalagens	–	0	0	0	0	–
14. Assistência Técnica Permanente aos Piscicultores	0	2	2	2	0	6
15. Curso de Aproveitamento da Pele do Peixe	2	–	0	0	0	3
16. Participação no SIMBRAQ	0	0	2	2	0	4
Resultados						
RF 1	Elevar em 30% o número de pessoas diretamente ocupadas na cadeia produtiva da piscicultura até dezembro de 2006.					
RF2	Aumentar em 100% a produção de peixe até dezembro de 2006.					
RI 1	Reduzir em 20% o custo da produção de peixe até dezembro de 2006.					
RI 2	Aumentar em 50% a produtividade de peixe até dezembro de 2006					
RI 3	Aumentar em 150% o número de piscicultores organizados em associações cooperativas até dezembro de 2006					
Relação de Causalidade						
2	Forte					
1	Moderada					
0	Fracamente					

Anexo D – Roteiro para a Análise de Consistência de Projetos

Bloco I – Análise da Conformidade

O projeto especifica todos os componentes necessários?

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

Bloco II – Análise da Coerência Interna

Os componentes estão em conformidade com as especificações metodológicas?

- **Público-alvo:** representa de fato o conjunto de empresas e empreendedores que se pretende atender com a execução do projeto, em relação ao qual serão avaliados os resultados finalísticos e intermediários?
- **Objetivo geral:** expressa a síntese da transformação desejada no público-alvo ou junto a ele no horizonte de tempo do projeto, alvo

principal de todos os resultados finalísticos e intermediários? Está coerente com as reais necessidades do público-alvo?

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

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

Bloco III – Análise da Coerência Externa

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

- Se a evolução dos fatores não controláveis não for a esperada, consegue-se administrar o risco de implantação do projeto?

Bloco IV – Avaliação de Relevância

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

Anexo E – Acordo de Resultados

SEBRAE
PRINCÍPIO DAS PARCELIAS

Logotipo do parceiro 1

Logotipo do parceiro 2

Logotipo do parceiro 3

Acordo de Resultados

Nome do Projeto

Data

Acordo de Resultados

Nome do projeto - UF⁷.

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

Resultados Finalísticos

1.....

2.....

Resultados Intermediários

3.....

4.....

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

Os compromissos relacionados à execução das ações compreendem:

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

Os compromissos relacionados à viabilização financeira compreendem:

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

Os compromissos relacionados ao apoio técnico e metodológico compreendem:

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

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

Para apoiar o gerenciamento do projeto, o Sebrae designa:

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

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

Local e Data do Acordo

Assinaturas

- Patrocinador do projeto (diretor que autorizou a estruturação).

- Representantes de unidades do Sebrae/NA responsáveis pela viabilização financeira ou execução de ação do 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/ERI 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 no evento de assinatura do Acordo, se for o caso.

Anexos

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

Anexo F – Habilidades Requeridas e Papéis do Gestor de Projetos

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

Atributos e habilidades do Gestor do projeto

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

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

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

Papéis do Gestor de Projetos

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

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

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

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

Reunião de monitoramento

Item	Providência	Responsável	Até
Construção de Compromissos			

Anexo H – Documento de Encerramento do Projeto

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

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

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

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

[Texto listando as principais dificuldades enfrentadas do projeto].

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

[Texto com comentários gerais sobre os resultados alcançados pelo projeto.]

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

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

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

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

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

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

Atribuições e detalhamento

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

- Auxiliar na superação das restrições do projeto, propondo medidas preventivas e corretivas.

2. Realizar articulações institucionais em nível nacional.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Identificar soluções específicas que possam ser adotadas em projetos da carteira.

- Articular-se com as demais Unidades do SEBRAE buscando a construção de soluções que atendam as demandas identificadas.
- Acompanhar a construção, validação de soluções e contribuir proativamente na sua difusão.

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

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

Critérios de priorização e seletividade que poderão ser adotados:

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

Plano de Trabalho – elementos essenciais

1. Situação atual da carteira:

Informar de forma sucinta a situação da carteira de projetos: o número de projetos SIPLAN e SIGEOR, a distribuição espacial, valores envolvidos (previstos e executados), gargalos e êxitos, lacunas de conhecimento, parceiros estratégicos, etc.

2. Histórico da carteira no ano anterior:

Informar as ações mais importantes e estratégicas desenvolvidas no ano anterior no âmbito da carteira, assim como articulações internas e externas.

3. Estratégia de gerenciamento da carteira:

Estabelecer o foco estratégico da carteira e estratégias adotadas.

4. Critérios de priorização e seletividade para a sua carteira:

Este item tem por objetivo estabelecer critérios para escolher projetos e ações que devem ser priorizados pelo coordenador de carteira no âmbito de suas atribuições.

5. Atividades a serem desenvolvidas no ano – cronograma físico:

- Informar as articulações internas e externas que pretende desenvolver ou dar continuidade.
- Informar eventos de mercado que pretende apoiar ou participar, data e local. Esclarecer também de que forma se dará o apoio ou participação.
- Informar as previsões de reuniões, visitas e missões técnicas da carteira.
- Informar os produtos a serem desenvolvidos ou em desenvolvimento no período, tais como produtos instrucionais, cartilhas, revistas, etc.
- Informar outras ações relevantes, tais como: a) O desenvolvimento de página setorial no portal do SEBRAE; b) Ação conjunta com outras Unidades do SEBRAE ou parceiros.

Assinatura do Coordenador:

Assinatura do Gerente:

Índice Remissivo

Palavras/expressões	Páginas
Ações	8, 24, 28, 31, 33, 36, 44, anexo C
Ações padronizadas	30, 73
Acordo de resultados	44, 45, 46, anexo E
Análise de coerência externa	45
Análise de coerência interna	45
Análise de conformidade	45
Análise de consistência	44, 45, anexo D
Atividades preparatórias	41
Avaliação da eficácia	45
Avaliação do projeto	15, 30, 59, 67, 73
Cadastro do público-alvo	21
Cadeia de recursos ações e resultados	24
Comitê gestor	58, 59
Contextualização	28
Coordenador de ação	29, 58
Coordenador de carteira de projetos	58
Coordenador estadual	58
Coordenador regional	58
Cronograma físico e financeiro	31, 32
Custo total	34, 44
Delineamento preliminar do projeto	41
Descrição da ação	29
Empreender	35
Encerramento do projeto	57, 76
Entidade responsável pela execução	29, 44
Entidade responsável pela viabilização financeira	29, 44
Escopo do projeto	12,13, 52
Estratégia de implementação	33, 44
Estrutura de supervisão	58
Estruturação e contratualização	39, 43
Foco estratégico	21, 44
Fundamentos da Geor	8

Palavras/expressões	Páginas
Gerenciamento da comunicação	54, anexo A
Gerenciamento da integração	51
Gerenciamento da qualidade	53
Gerenciamento de custos	52
Gerenciamento de restrições	55, 56, 65
Gerenciamento de riscos	55
Gerenciamento de suprimentos	57
Gerenciamento do escopo	52
Gerenciamento do tempo	52
Gerenciamento	49
Gestão de pessoas	53
Gestor do projeto	15, 48, 58, 60, 66, anexo F
Horizonte de planejamento	34, 44
Intensidade de gestão	50
Marcos críticos	29, 30, 37
Matriz de correlação entre ações e resultados	45, anexo D
Matriz de responsabilidades	45, 47, anexo E
Mensuração de resultados	26, 44, 69
Meta	28, 44
Metas de atendimento	29
Metas de entrega	29
Monitoramento	56, anexo G
Núcleos setoriais	35
Objetivo geral	22, 36, 44
Objetivos estratégicos,	50
Organização para o gerenciamento,	33, 57
Pactuação do projeto	46
Partes interessadas	53
Periodicidade da avaliação	68
Periodicidade das mensurações	69
Premissas para o dimensionamento de resultados	26, 44, 56
Produto	28
Projeto (características gerais)	10
Projeto (tipologias),	11
Projeto finalístico de atendimento coletivo (elementos)	20
Projeto orientado para resultados,	11

Palavras/expressões	Páginas
Projetos finalísticos de atendimento coletivo	19
Público-alvo	20, 36, 44
Realização financeira	29
Recursos econômicos	32
Recursos financeiros	32
Recursos	32, 44
Restrições	55, 56, 65
Resultados finalísticos	23, 36, 44
Resultados intermediários	23, 44
Reuniões de monitoramento	63, anexo G
Revisão do projeto	30, 67, 75
Riscos	55
Sigeor	63, 66
Situação do projeto	64
Stakeholders	53

