Plano Estratégico 2019

Manual de Programas, Projetos e Atividades

Junho / 2018

SEBRAE

2018 © Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – *SEBRAE*
Todos os direitos reservados
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação aos direitos autorais (Lei n° 9.610).

INFORMAÇÕES E CONTATOS
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – *SEBRAE*
Unidade de Gestão Estratégica
SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70200-645
Tel.: 55 61 3348-7180
www.sebrae.com.br

Conselho Deliberativo Nacional

Presidente
Robson Braga de Andrade

Diretoria Executiva

Diretor-Presidente
Guilherme Afif Domingos
Diretora-Técnica
Heloísa Regina Guimarães de Menezes
Diretor de Administração e Finanças
Vinícius Lages

Unidade de Gestão Estratégica

Gerente
Pio Cortizo Vidal Filho
Gerente Adjunta
Elizis Maria de Faria

Equipe Técnica Responsável pela versão 2019
Jefferson de Oliveira Silva
Kleyson Luiz Nunes Musso
Dênis Pedro Nunes

Documento aprovado pela DIREX em 26/09/2018 (o Anexo VII – Orientações e Regras Gerais para Iniciativas com CSN passa a vigorar a partir dessa data).

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 5
1. PROGRAMA 7
1.1. ESTRUTURAÇÃO 9
1.2. MONITORAMENTO OPERACIONAL 10
1.3. AVALIAÇÃO E ENCERRAMENTO 11
2. PROJETO 13
2.1. PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE PROJETO 14
2.1.1. Projetos de Atendimento 14
2.1.2. Projetos Internos 19
2.2. PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS 25
2.2.1. Estruturação 26
2.2.2. Gerenciamento 28
2.2.2.1. Ciclo de Execução do Projeto 29
2.2.2.1.1. Entendendo o ciclo de execução 29
2.2.2.2. Atividades do Gerenciamento 30
2.2.2.2.1. Elaborar o Plano de Trabalho da Ação 30
2.2.2.2.2. Orientar a Execução da Ação 31
2.2.2.2.3. Monitorar o Desempenho da Ação 31
2.2.2.2.4. Validar a Entrega da Ação 33
2.2.2.2.5. Monitorar o Desempenho Integrado das Ações 33
2.2.3. Avaliação 35
2.2.3.1. Tipos de Avaliação 36
2.2.3.2. Objetivos da Avaliação 36
2.2.3.3. Regras de Avaliação 37
2.2.3.3.1. Regras para Avaliação de Projetos de Atendimento 37
2.2.3.3.2. Regras para Avaliação de Projetos Internos 37
2.2.3.4. Atores da Avaliação 38
2.2.3.5. Regras de Mensuração 39
2.2.3.5.1. Regras para mensuração de Projetos de Atendimento 39
2.2.3.5.2. Regras para Mensuração de Projetos Internos 40
2.2.3.6. Revisão do Projeto (Reestruturação) 41
2.2.4. Encerramento 42
2.2.4.1. Encerramento por conclusão do projeto 42
2.2.4.2. Encerramento por descontinuidade do projeto 43
3. ATIVIDADE E INVERSÃO FINANCEIRA 45
2.3. PROCESSO DE CONSTRUÇÃO 47
2.3.1. Atividade de Atendimento 47
2.3.2. Atividades Internas 49
2.3.3. Inversões Financeiras 51

4. ANEXOS 53
ANEXO I – ACORDO DE RESULTADOS DE PROJETOS 53
ANEXO II – COMPETÊNCIAS EM GESTÃO DE PROJETOS 57
ANEXO III – PAPÉIS DOS GESTORES DE PROJETO 58
ANEXO IV – ATUAÇÃO DE REDE DE APOIO 59
ANEXO V – GUIA PARA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS 60
ANEXO VI – FLUXOS DOS PROCESSOS NO SGE 71
ANEXO VII – ORIENTAÇÕES E REGRAS GERAIS PARA INICIATIVAS COM RECURSOS DE CSN 76
ANEXO VIII – REQUISITOS PARA PROPOSIÇÃO DE PROJETOS DE PARCEIROS (CONVÊNIO) 86
ANEXO IX – MODELO DE ATA DE REUNIÃO 89
ANEXO X – MODELO DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMA 90
ANEXO XI – MODELO DE ENCERRAMENTO DE PROGRAMA 91
ANEXO XII – MODELO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO 92
ANEXO XIII – GLOSSÁRIO 93

APRESENTAÇÃO

A Metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados - GEOR é utilizada pelo Sistema Sebrae desde 2004. A sua implantação promoveu uma reestruturação no processo de atendimento ao cliente do Sebrae, trazendo fundamentos de foco no público a ser atendido, orientação de ações e recursos para o alcance dos resultados, adensamento da visão estratégica e intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial.

A GEOR vem sendo atualizada ao longo dos anos, acompanhando o dinamismo e a constante evolução do modelo de atuação do Sistema Sebrae.

Nesse sentido, esta versão do manual foca na apresentação do conjunto de métodos, princípios e regras que regulam a gestão de programas, projetos e atividades no Sistema Sebrae, visando aprimorar sua governança, eficiência e eficácia. Os gestores de programas, projetos e atividades também podem utilizar outros conhecimentos, práticas, ferramentas e metodologias que melhor se adequem à dinâmica de suas iniciativas, visando aumentar as chances de sucesso na governança e no alcance dos resultados, desde que esses não contrariem o conjunto de métodos, princípios e regras da metodologia GEOR e dos demais normativos do Sebrae que regulam a gestão dessas iniciativas.

Foram realizadas atualizações conceituais, adequadas ao modelo de atuação atual do Sebrae. Todavia, algumas atualizações mais significativas serão propostas em uma nova versão da metodologia, tendo em vista a necessidade de atender a transição do modelo de atuação atual do Sebrae para o novo, no processo da transformação digital.

Outra mudança foi que agora as orientações e as informações foram organizadas na mesma ordem que são necessárias no processo de criação, construção e estruturação, quando for o caso, das iniciativas, e inserção no Sistema de Gestão da Estratégia – SGE.

Foram colocados como anexos do manual, orientações e modelos de documentos utilizados na gestão de programas, projetos e atividades, os quais estavam separados em outros instrumentos, como os fluxos dos processos no SGE, modelos de documentos utilizados em cada etapa dos processos, guia para mensuração de resultados, requisitos para proposição de convênios, orientações e regras para iniciativas com CSN.

O capítulo 1 apresenta as orientações e as informações necessárias para criação e gestão de programas. Uma novidade neste capítulo é a reorganização das orientações para gestão dos programas.

O capítulo 2 apresenta as orientações e as informações necessárias para criação e gestão de projetos. A novidade neste capítulo é que os projetos passam a ter uma maior flexibilidade em sua concepção e estrutura, de forma que possam atender os requisitos das estratégias às quais visam atender.

O capítulo 3 apresenta as orientações e as informações necessárias para criação e gestão de atividades e inversões financeiras. Além da apresentação de um conjunto maior de informações sobre as inversões financeiras, a novidade neste capítulo é a ressignificação de alguns elementos da atividade, visando aproximá-la cada vez mais da estrutura de processo, que tem como objetivo a entrega de valor para o público-alvo do Sebrae, ou que suporte sua operação.

Boa leitura!

1. Programas

1. PROGRAMA

Programa é uma iniciativa temporária, criada para entregar resultados relacionados com as estratégias da organização, por meio da orientação e coordenação da implementação de um conjunto de projetos ou atividades relacionadas entre si, de forma articulada e dinâmica, e que visam objetivos comuns.

Os projetos que atendem a um programa podem ser de tipologias diferentes, com entregas e resultados diferentes, desde que alinhados com a estratégia e requisitos definidos pelo programa.

Pode ser *estadual*, quando for composto por projetos de um único Sebrae UF, *regional*, quando envolver projetos de um grupo de Sebrae UF, ou *nacional*, quando envolver projetos nos Sebrae UF sob a coordenação do Sebrae NA e aprovado pela Diretoria Executiva do Sebrae NA.

O Programa deverá ser estruturado pelo seu gestor, com o apoio da Unidade de Gestão Estratégica, estabelecendo informações que propiciem o entendimento claro sobre seu objetivo, efeitos, meios de alcançá-los e formas de gerenciá-lo.

Para a elaboração de um programa devem ser considerados os seguintes elementos:

a) **Nome:** nome pelo qual o programa será conhecido no âmbito do Sistema Sebrae, parceiros e sociedade, permitindo clara compreensão de seu propósito. Não é necessário utilizar a expressão "Programa" na sua denominação. Exemplo: Encadeamento Produtivo;

b) **Gestor:** empregado designado pela unidade organizacional responsável pelo programa para liderar as ações necessárias para o alcance dos resultados do programa;

c) **Público-alvo / Usuário Final[1]:** público-alvo ou usuário final que o programa visa beneficiar, conforme a tipologia definida para o conjunto de projetos que comporão o programa (público-alvo para projetos de atendimento e usuário final para projetos internos);

d) **Objetivo**: síntese da transformação que o programa visa promover para gerar o(s) benefício(s) pretendido(s) no público-alvo ou usuário final, com a execução dos projetos que comporão o programa. O objetivo do programa deverá ser materializado pelos respectivos resultados. Portanto, recomenda-se a observação da metodologia SMART em sua redação:

- S - Específicos (Specific): os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa sobre "o que" o conjunto de projetos que comporão o programa irá fazer;

- M - Mensuráveis (Measurable): os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos por meio dos resultados;

- A - Atingíveis (Attainable): a possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente; estes devem ser alcançáveis;

[1] Verificar definição no capítulo de projetos, em acordo com a respectiva tipologia.

- R - Realistas (Realistic): os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem; e

- T - Temporizáveis (Time-bound): os objetivos devem ser definidos em termos da duração do programa.

e) **Resultados:** representam o desdobramento do objetivo geral e desafios do programa em termos mensuráveis. Devem responder à pergunta "Qual o valor mensurável o programa irá agregar caso o conjunto de projetos relacionados sejam executados com sucesso? Devem ser descritos em frases autoexplicativas iniciadas por um verbo no infinitivo (indicando a transformação que se quer realizar), seguido do indicador, da meta a ser alcançada, e do prazo de realização;

Os resultados devem cobrir o período total do programa e devem ser previstos a cada doze meses a contar do prazo de início do programa.

O gestor do projeto deve ficar atento para não escolher um indicador que não tenha possibilidade de ser mensurado. Recomenda-se que o gestor interaja com a equipe de pesquisa da UGE UF, durante a fase de definição de resultados, para que receba orientações sobre possíveis dificuldades de mensuração que possa vir a ter com a escolha de um determinado indicador. Em alguns casos, pode ser importante envolver parte do público para ajudar na análise.

É imprescindível a definição do método de cálculo, do processo de mensuração e coleta das informações dos resultados escolhidos.

Padronização de resultados

A padronização possibilita que os resultados similares sejam comparados, evidenciando quais projetos são referência em um determinado tipo de resultado e como podem contribuir com outros projetos que tenham resultados semelhantes.

A lista completa com os indicadores e a forma como eles são organizados está disponível no SGE no módulo de estruturação, menu "relatórios", submenu "indicadores".

Caso o gestor não encontre o resultado pretendido para o programa na lista de indicadores padronizados, deverá solicitar a sua inclusão para a Unidade de Gestão Estratégica – UGE Local, levando em consideração as recomendações deste manual sobre a definição do resultado.

f) **Abrangência:** definição se o programa é estadual, regional ou nacional;

g) **Objetivos estratégicos:** identificação de um ou mais objetivos estratégicos que o programa visa atender com os seus resultados e a classificação da percepção do nível de contribuição (Forte ou Moderado); e

h) **Requisitos:** são as regras estabelecidas para serem adotadas pelos projetos vinculados. Essas regras devem ser validadas pela Unidade de Gestão Estratégica para que mantenham aderência às regras estabelecidas neste manual e devem apontar, no mínimo:

- Composição de recursos;

- Forma de utilização de recursos;

- Abrangência do atendimento (quando for o caso); e
- Forma de contabilização do atendimento (quando for o caso).

1.1. ESTRUTURAÇÃO

Para estruturação e gestão de um programa no Sistema de Gestão da Estratégia – SGE o gestor deve utilizar a estrutura de um projeto de atendimento ou de um projeto interno de gestão alta (verificar orientações no capítulo de projetos), conforme definição da estratégia relacionada.

O Direcionamento Estratégico aponta os objetivos a serem perseguidos ao longo do período determinado, possibilitando ao Sebrae ter elementos para definir a sua estratégia de atuação que irá promover, de forma significativa, um salto de desempenho, levando ao alcance das metas estabelecidas.

Os instrumentos que permitirão esse salto de desempenho serão os programas e os projetos estratégicos, que devem apresentar um conjunto de estratégias convergentes, apontando para um caminho que permitirá o atendimento a um ou mais objetivos estratégicos.

O programa pode ser de atendimento ou interno, sem diferenciação, contudo, da sua forma de estruturação.

A necessidade de estruturação de um programa é identificada na elaboração da estratégia de atuação do Sebrae, que norteará o objetivo que o programa deseja atingir em um determinado período, indicando os *principais caminhos e desafios* para que o programa alcance os resultados propostos.

Como primeiro passo, para iniciar a estruturação de um programa, é preciso definir o seu gestor.

Em relação ao objetivo e público-alvo / usuário final caberá ao gestor o refinamento na definição específica desses elementos.

Para <u>programas de atendimento,</u> deve-se definir o público-alvo que é composto por um ou mais segmentos de clientes que se pretende beneficiar. No caso dos programas internos, deve-se definir o usuário final que é o beneficiário direto pela execução do programa.

O objetivo expressa a síntese da transformação e/ou resultados esperados, que demonstra claramente o escopo da estratégia do programa.

O próximo passo é a definição dos resultados esperados com a execução do programa. Eles devem representar o desdobramento do objetivo geral.

Em seguida, deve-se definir os requisitos para a execução do programa, estabelecendo limites em relação à composição dos recursos e sua forma de utilização; abrangência de atuação; registros das metas físicas e outros pontos pertinentes.

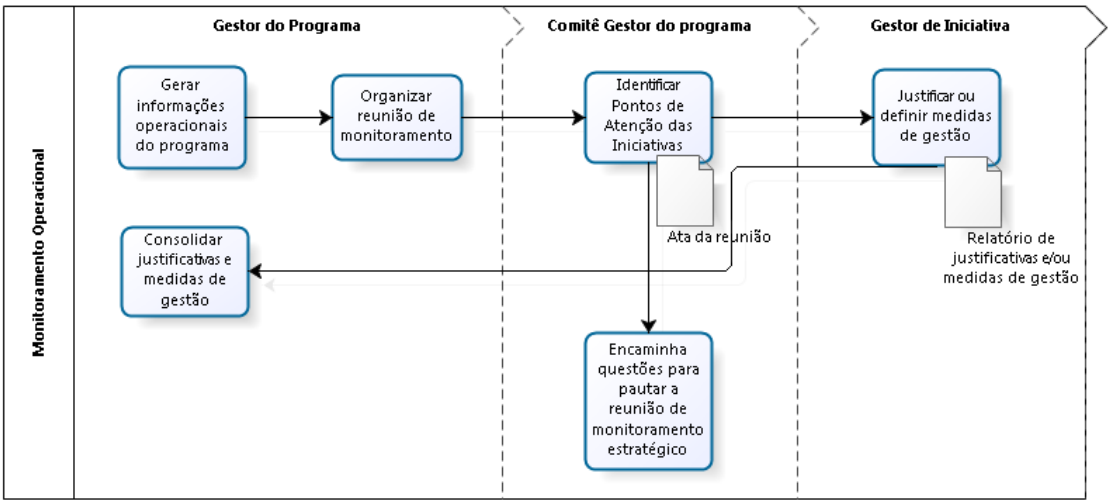
Definidos os requisitos, o gestor terá condições de organizar a forma de atuação, descrevendo os procedimentos táticos e operacionais a serem cumpridos para que as

estratégias sejam alcançadas. O resultado da construção desse item é a diminuição das incertezas em relação à execução do programa.

Também se deve definir um conjunto de indicadores a serem monitorados. Esse monitoramento deve ser um processo executado em tempo real, contínuo e simultâneo ao gerenciamento do programa.

É parte fundamental para o sucesso de um programa, o monitoramento de desempenho dos projetos que o compõem, conforme detalhado no item seguinte.

1.2. MONITORAMENTO OPERACIONAL



O monitoramento operacional tem por finalidade acompanhar de forma contínua a execução do programa a partir de análises da realização financeira e física (quando for o caso), dos resultados definidos a partir do planejamento proposto para o programa e para o conjunto de iniciativas vinculadas.

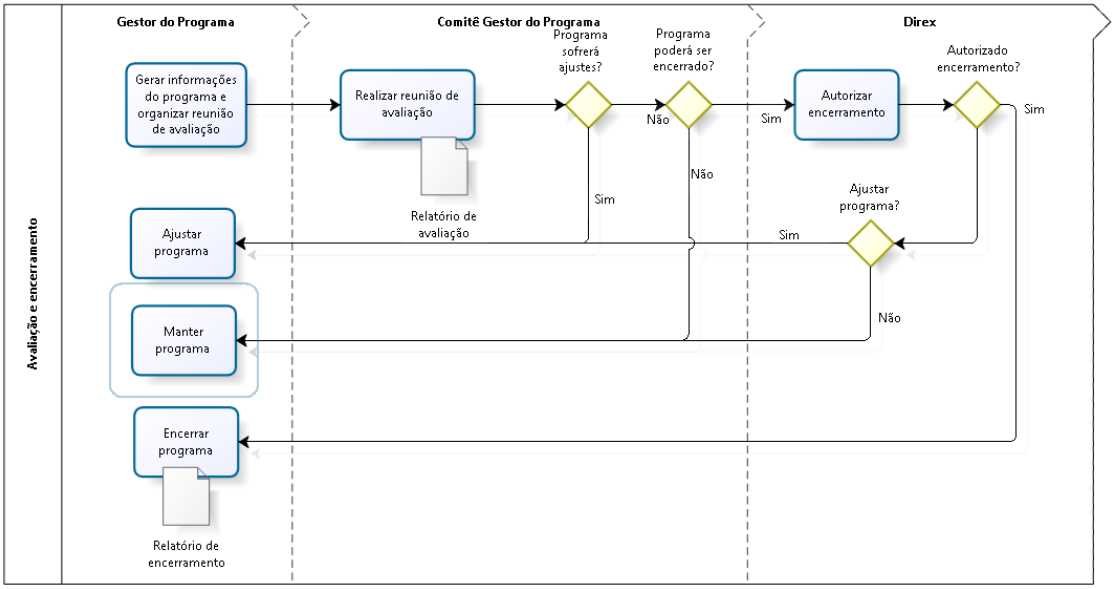
O gestor do programa é responsável por organizar as reuniões de monitoramento, definindo as datas e as pautas. O foco será identificar pontos de atenção a partir das informações de monitoramento levantadas.

Esses pontos de atenção devem ser comunicados aos gestores das iniciativas nos Sebrae UF (quando for o caso), que devem apresentar ao gestor do programa justificativas ou medidas de gestão com responsável e prazo de realização.

O gestor do programa consolida as respostas dos gestores das iniciativas. Esse material servirá de instrumento para acompanhamento e item de alinhamento na próxima reunião de monitoramento.

Na reunião, caso sejam identificados problemas que estejam relacionados a questões estratégicas, o gestor do programa deve pautar o comitê gestor do programa para discussão na próxima reunião.

1.3. AVALIAÇÃO E ENCERRAMENTO



As avaliações do programa serão feitas em reuniões específicas. Para análise, serão consideradas as execuções físicas (quando for o caso) e financeiras, além de uma avaliação qualitativa sobre os impactos positivos e negativos do programa, que deve ser realizado pelo gestor do programa.

A organização da reunião é de responsabilidade do gestor do programa que define data e pauta da reunião em conjunto com o gestor do programa. O produto da reunião é o relatório de análise (anexo X).

Uma das decisões, na reunião, é definir pela continuidade, correções de rumo ou encerramento do programa. Caso decida-se pelo encerramento, o gestor do programa deve elaborar relatório de encerramento, conforme modelo do anexo XI. Caso negativo, o gestor realiza ajustes ou mantém o programa

2. Projetos

2. PROJETO

Projeto é uma iniciativa temporária, ou seja, tem um início e um término definidos, e não repetitiva, caracterizada por uma sequência lógica de ações, que se destina a atingir um objetivo claro e predefinido de transformação pretendida.

O projeto cria produtos, serviços ou resultados únicos. Pode atuar em transformações relacionadas aos pequenos negócios, ao ambiente de atuação dos pequenos negócios, bem como nos processos e estrutura de operação do Sebrae.

O Sistema Sebrae organiza os seus projetos em tipologias de atendimento e internas, para melhor gerenciar sua contribuição às estratégias relacionadas:

Tipologia de atendimento: organiza os projetos executados pelo Sebrae junto ao público-alvo da instituição, podendo ser feito em parceria com agências de desenvolvimento, entidades de representação e apoio e médias e grandes empresas, com o objetivo de produzir transformações relevantes no público atendido ou em fatores relacionados à competitividade do segmento de atuação em relação ao setor, região e cadeia produtiva.

Tipologias internas: organiza os projetos executados pelo Sebrae para a melhoria do ambiente de atuação dos pequenos negócios (institucional e legal), criação de produtos e serviços, criação ou transformação dos processos internos, bem como melhoria das condições de infraestrutura para operação do Sebrae. Apesar de não aturem diretamente junto ao público-alvo, visam entregas que gerem benefícios diretos ou indiretos para esse.

São quatro as tipologias internas:

- **Articulação Institucional:** são projetos executados junto aos parceiros institucionais visando potencializar a atuação do Sebrae e/ou melhorar o ambiente de negócios para os potenciais empreendedores, candidatos a empresários, donos de pequenos negócios e pequenos negócios.

- **Desenvolvimento de Produtos e Serviços**: são projetos relacionados ao desenvolvimento ou inovação de produtos e serviços oferecidos pelo Sistema Sebrae, visando aumentar a percepção de valor pelo cliente.

- **Gestão Operacional:** são projetos relacionados à criação de processos ou transformação dos processos atuais, visando produzir benefícios relevantes no desempenho do Sebrae (exemplos: redução de tempo de execução, redução de custos, mitigação de riscos, aumento de capacidade operacional, qualidade, satisfação, confiabilidade, atendimento à demanda estratégica).

- **Construção e Reformas:** são projetos relacionados à gestão de ações e investimentos em construção e/ou reformas, objetivando aumento da capacidade de produção ou vida útil de bens imóveis no âmbito do Sistema Sebrae[2].

[2] Não se enquadra nesta tipologia os gastos com eventos de manutenção e reparos incorridos para manter ou recolocar os ativos em condições normais de uso, sem com isso aumentar a capacidade de produção ou vida útil do bem. Para esses, e casos similares, o enquadramento será em atividade de Gestão Operacional.

Em caso de vinculação à uma estratégia nacional/local, observar orientações da respectiva estratégia para definição da tipologia e forma de operacionalização do projeto.

Ferramentas / metodologias / boas práticas

Para auxiliar o gestor na construção e gestão de projetos, o Sebrae estabeleceu um conjunto de práticas e ferramentas em gestão voltadas à aplicação no ambiente dos projetos do Sistema Sebrae. Denominada como **Caixa de Ferramentas GEOR**, o documento contém ferramentas aplicadas e orientadas a cada processo definido na metodologia GEOR.

O gestor de projeto também pode utilizar outros conhecimentos, práticas, ferramentas e metodologias que melhor se adéquem a dinâmica de seu projeto, visando aumentar as chances de sucesso na governança e no alcance dos resultados, desde que estes não contrariem o conjunto de métodos, princípios e regras da metodologia GEOR e demais normativos do Sebrae que regulam a gestão de projetos.

2.1. PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE PROJETO

O projeto tem início a partir do processo de construção, quando se identifica uma demanda estratégica, um problema, uma oportunidade e/ou necessidade de mudança. A definição da melhor proposta e a reflexão sobre o que está sendo proposto, deve estar alinhada ao direcionamento e planejamento estratégico do Sistema Sebrae, bem como seus respectivos documentos de referência, assim como demais normativos que regulam a gestão de projetos na instituição.

2.1.1. Projetos de Atendimento

Os elementos que compõem o processo de construção de um Projeto de Atendimento no Sistema de Gestão da Estratégia – SGE são:

No módulo de Estruturação (Etapa Construção):

a) **Nome do projeto:** nome pelo qual o projeto será conhecido no âmbito do Sistema Sebrae, parceiros e sociedade, permitindo clara compreensão de seu propósito. Não é necessário utilizar a expressão “Projeto” na sua denominação.

b) **Gestor:** empregado designado pela unidade organizacional responsável pelo projeto para liderar as ações necessárias para o alcance dos seus resultados.

c) **Data Inicial[3]:** data de início da execução do projeto, após a sua aprovação.

d) **Data Final:** data final de execução do projeto.

e) **Público-alvo:** beneficiário direto dos produtos e serviços executados pelo projeto. Refere-se ao conjunto da população que desenvolve atividades empresariais, está efetivamente envolvido na abertura de um negócio ou junto à qual o Sebrae atua para estimular o empreendedorismo (ex.: potencial empreendedor, candidato a empresário, pequeno negócio).

[3] Para projetos com recurso de CSN, considerar-se a data de sua aprovação, descrita na resolução da diretoria executiva do SEBRAE/NA.

f) **Complemento do público-alvo:** informações complementares para auxiliar na identificação do público-alvo do projeto (setor/segmento de atuação, localização, entre outras).

g) **Objetivo Geral:** descreve a síntese da transformação que o projeto visa promover para gerar os resultados pretendidos junto ao público-alvo. O objetivo do projeto deverá ser materializado pelos respectivos resultados. Portanto, recomenda-se a observação da metodologia SMART em sua redação:

- S - Específicos (Specific): os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa sobre "o que" o projeto irá fazer;
- M - Mensuráveis (Measurable): os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos por meio dos resultados;
- A - Atingíveis (Attainable): a possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente; estes devem ser alcançáveis;
- R - Realistas (Realistic): os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;
- T - Temporizáveis (Time-bound): os objetivos devem ser definidos em termos da duração do projeto.

h) **Estratégia Nacional / Local:** estratégia a qual o projeto visa atender com seus resultados.

i) **Unidade organizacional:** unidade organizacional do Sebrae NA ou Sebrae UF responsável pela gestão do projeto.

j) **Gestor Nacional:** responsável pela articulação institucional com as partes interessadas, em âmbito nacional, visando garantir o cumprimento dos compromissos definidos no projeto e, quando for o caso, pela mobilização do apoio técnico e financeiro. Também é responsável pela articulação com o gestor estadual/regional e com o gestor do projeto.

k) **Gestor Estadual[4]:** exerce o mesmo papel que o gestor nacional, porém em âmbito estadual. Também é responsável pela articulação com o gestor nacional/regional e com o gestor do projeto.

l) **Gestor Regional[5]:** exerce o mesmo papel que gestor estadual, no âmbito do escritório regional. Também é responsável pela articulação com o gestor nacional/estadual e com o gestor do projeto

m) **Território:** área geográfica a ser coberta pelo projeto.

n) **Resultados:** são os efeitos que devem ser produzidos no público-alvo dentro do horizonte de tempo da execução do projeto:

---

[4] No Sebrae Nacional deve ser o gerente ou gerente adjunto da unidade organizacional responsável pela gestão do projeto.
[5] Elemento específico para projetos dos Sebrae UF.

- Materializam o objetivo geral do projeto por meio de indicadores e metas mensuráveis.

- Dimensionam as transformações desejadas na realidade do público. Nesse sentido, não é correto utilizar os indicadores de satisfação, aplicabilidade e efetividade com indicadores de resultados para esse tipo de projeto.

- São efeitos do conjunto de ações do projeto e de fatores externos.

- Os resultados devem cobrir o período total do projeto e devem ser previstos, no mínimo, a cada doze meses a contar do prazo de início do projeto.

As metas propostas para os resultados dos projetos devem ter como parâmetro de crescimento os números apurados na mensuração T0, exceto para os casos de indicadores que não há necessidade de apurar o T0. Em caso de dúvidas, verificar junto a equipe de estudos e pesquisas.

Os resultados de um projeto de atendimento devem ser iniciados por um verbo no infinitivo (indicando a transformação que se quer realizar), seguido do indicador, da meta a ser alcançada, e do respectivo horizonte de tempo. A cada resultado deve corresponder um e somente um indicador.

Resultado = Transformação + Indicador + Meta + Prazo

O gestor do projeto deve ficar atento para não escolher um indicador que não tenha possibilidade de ser mensurado. Recomenda-se que o gestor interaja com a equipe de pesquisa da UGE UF, durante a fase de definição de resultados, para que receba orientações sobre possíveis dificuldades de mensuração que possa vir a ter com a escolha de um determinado resultado. Em alguns casos, pode ser importante envolver parte do público para ajudar na escolha.

É imprescindível a definição do método de cálculo, do processo de mensuração e coleta das informações dos resultados escolhidos.

Padronização de resultados

A padronização possibilita que os resultados similares sejam comparados, evidenciando quais projetos são referência em um determinado tipo de resultado e como podem contribuir com outros projetos que tenham resultados semelhantes.

A lista completa com os indicadores e a forma como eles são organizados está disponível no SGE no módulo de estruturação, menu “relatórios”, submenu “indicadores”.

Caso o gestor não encontre o resultado pretendido para o projeto na lista de indicadores padronizados, deverá solicitar a sua inclusão para a Unidade de Gestão Estratégica – UGE Local, levando em consideração as recomendações deste manual sobre a definição do resultado.

o) **Foco Estratégico:** conjunto das principais estratégias escolhidas para viabilizar o Objetivo Geral do projeto. São as opções de atuação do Sebrae e parceiros -

quando houver – e devem estar de acordo com a estratégia definida para a sua atuação: a estratégia a ser adotada, as principais demandas, potencialidades, pontos de estrangulamento e desafios a serem enfrentados para permitir a evolução dos negócios do público para uma situação desejada.

Devem ser descritos 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.).

p) **Ações:** conjunto de tarefas necessárias para entregar um produto ou serviço, ou parte específica desses, que em conjunto irão proporcionar a realização dos resultados do projeto. Devem responder as principais estratégias definidas pelos Focos Estratégicos (o *gestor deve atentar para que não incluir estratégia sem ação).*

Um exercício que pode ser realizado é a construção de uma matriz de correlação foco estratégico/ação. Exemplo:

Foco Estratégico	Ações do Projeto
Conquista de novos mercados	• Pesquisa de mercado • Participação em feiras • Rodada de negócios
Aprimoramento da gestão produtiva	• Capacitação tecnológica
Qualificação da mão de obra	• Capacitação em gestão • Capacitação em atendimento de cliente

Essa matriz assegura que para cada estratégia ou foco estratégico definido em um projeto haja sempre uma ou mais ações correspondentes. Isso garante que todas as propostas definidas pelas estratégias serão, de fato, executadas. Por outro lado, podem surgir um conjunto de demandas que o projeto não poderá atender ou outras que não fazem parte do escopo do projeto.

Itens básicos da ação:

- **Nome da ação:** transmite de maneira sucinta a sua finalidade (exemplos: pesquisa de mercado, capacitação tecnológica, melhoria do processo produtivo, plano de logística etc.).

- **Descrição:** descreve com abrangência a finalidade da ação (o que vai ser feito, como vai ser feito e com que finalidade).

- **Financiador**: informação do valor a ser executado na ação, ao longo de sua duração, por entidade financiadora do recurso (Sebrae e/ou parceiro).

Além das ações necessárias para o alcance dos resultados, os projetos de atendimento possuem quatro ações-padrões que são apresentadas automaticamente pelo SGE: 1. Estruturação; 2. Gestão e Monitoramento (fase de Construção do projeto); 3. Mensuração; 4. Avaliação (fase de Estruturação do

projeto). Dessa maneira, o gestor não precisa criar ações desta natureza na construção e estruturação do projeto.

1. **Ação – Estruturação do projeto:** conjunto de tarefas relacionadas ao planejamento do projeto e pactuação com as partes interessadas para começar a ser executado. Para isso, o gestor pode dispor de até 10% dos recursos do projeto. Quando o projeto entrar em gestão, os recursos alocados nesta ação e não executados precisam ser realocados nas demais ações, pois não poderão mais serem executados nela.
2. **Ação – Gestão e monitoramento do projeto:** conjunto de tarefas relacionados à viabilização e monitoramento da execução das ações que foram planejadas para o projeto**.**
3. **Ação - Acompanhamento da execução das mensurações:** conjunto de tarefas e procedimentos relacionados à mensuração periódica dos resultados previstos para o projeto.
4. **Ação: Acompanhamento da execução das avaliações:** conjunto de tarefas e procedimentos relativos à avaliação do projeto e sua revisão, com vistas à melhoria de desempenho e aumento da efetividade**.**

q) **Justificativa:** relato sucinto da situação atual, histórico e características principais do público-alvo, seu ambiente de atuação, governança, território e outros aspectos relevantes para justificar a necessidade e/ou oportunidade a ser atendida pelo projeto.

r) **Parceiros:** informações de entidade parceira que fará parte da execução do projeto, quando for o caso.

s) **Empreendimento/pessoas:** quantidade do público-alvo a ser atendido, por segmento, no horizonte do projeto.

Observações:

- O gestor do projeto deve garantir que a vinculação do público-alvo seja realizada imediatamente após o projeto entrar em gestão no SGE;
- O projeto pode atender clientes que estejam fora do seu público-alvo (transbordamento), otimizando assim a aplicação dos recursos previstos. Contudo, esse transbordamento não pode implicar em aumento de custos e do público-alvo do projeto;
- Atentar para a correta quantificação do público-alvo. Exemplo: Ao se indicar 50 EPP no ano 1 do projeto e 50 EPP no ano 2, o total do público não deve somado, pois trata-se do mesmo público que participa nos dois anos do projeto.

t) **Alocação de RH:** estimativa de dedicação da equipe que atuará na execução das ações do projeto.

No módulo de Planejamento:

a) **Prioridade Local/Objetivo Estratégico/Macroprocesso:** as orientações sobre a vinculação de iniciativas a esses elementos são definidas no Manual do Planejamento e Orçamento.

b) **Intensidade de Gestão:** classificação de projetos segundo o grau de intensidade de gestão. Está relacionada à distinção dada aos elementos e processos de gestão para cada nível e tem por objetivo propiciar um tratamento adequado às especificidades de cada estratégia que estes projetos visam atender.

   O Sebrae define dois diferentes níveis de intensidade para gestão de projetos no Sistema Sebrae: Básica e Alta.

   Os projetos de atendimento devem ser classificados como intensidade de gestão Alta.

c) **Projeto Prioritário:** também chamado de "projeto estratégico", é aquele responsável pela gestão da implementação de uma estratégia nacional/local ou considerado pelo Sebrae NA ou UF crítico para o seu alcance.

No módulo de Orçamento: detalhamento, por mês, das informações referentes às naturezas de despesa, às receitas e às metas de atendimento para o primeiro do ano de execução do projeto no planejamento estratégico do Sistema Sebrae. Observar as orientações apresentadas no Manual de Planejamento e Orçamento, bem como eventuais orientações complementares do Orçamento.

2.1.2. Projetos Internos

Os elementos que compõem o processo de construção de um Projeto Interno no Sistema de Gestão da Estratégia – SGE são:

No módulo de Estruturação (Etapa Construção):

a) **Nome do projeto:** nome pelo qual o projeto será conhecido no âmbito do Sistema Sebrae, parceiros e sociedade, permitindo clara compreensão de seu propósito. Não é necessário utilizar a expressão "Projeto" na sua denominação.

b) **Gestor:** empregado designado pela unidade organizacional responsável pelo projeto para liderar as ações necessárias para o alcance dos resultados do projeto.

c) **Data Inicial:** data de início da execução do projeto**.**

d) **Data Final:** data final da execução projeto.

e) **Demandante**: responsável pela especificação da demanda a ser atendida com a execução do projeto. O demandante de um projeto interno deve pertencer, necessariamente, ao corpo gerencial ou diretivo do Sistema Sebrae e deve ser representado pelo cargo que ocupa (ex.: Gerente da unidade "x", Diretor "y).

   Obs.: ao definir o demandante, atentar para o fato de que esse deve fazer parte do comitê gestor do projeto, devendo aprovar as entregas, avaliações e eventuais mudanças do projeto.

f) **Usuário final:** beneficiário (s) direto (s) das entregas e resultados produzidos pelo projeto (ex.: clientes atendidos pela atividade de atendimento, colaboradores do Sebrae Nacional, candidatos a empresários, gestores de projetos).

g) **Objetivo Geral:** descreve a síntese da transformação que o projeto visa promover para gerar o(s) resultados(s) pretendidos ao usuário final. O objetivo do projeto deverá ser materializado pelos respectivos resultados. Portanto, recomenda-se a observação da metodologia SMART em sua redação:

- S - Específicos (Specific): os objetivos devem ser formulados de forma específica e precisa sobre "o que" o projeto irá fazer;
- M - Mensuráveis (Measurable): os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos por meio dos resultados;
- A - Atingíveis (Attainable): a possibilidade de concretização dos objetivos deve estar presente; estes devem ser alcançáveis;
- R - Realistas (Realistic): os objetivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;
- T - Temporizáveis (Time-bound): os objetivos devem ser definidos em termos da duração do projeto.

h) **Estratégia Nacional / Local:** estratégia à qual o projeto visa atender com seus resultados (quando for o caso).

i) **Unidade organizacional:** unidade organizacional do Sebrae NA ou Sebrae UF responsável pela gestão do projeto.

j) **Gestor Nacional:** responsável pela articulação institucional com as partes interessadas, em âmbito nacional, visando garantir o cumprimento dos compromissos definidos no projeto e, quando for o caso, pela mobilização do apoio técnico e financeiro. Também é responsável pela articulação com o gestor estadual/regional e com o gestor do projeto.

k) **Gestor Estadual[6]:** exerce o mesmo papel que o gestor nacional, porém em âmbito estadual. Também é responsável pela articulação com o gestor nacional/regional e com o gestor do projeto.

l) **Gestor Regional[7]:** exerce o mesmo papel que gestor estadual, no âmbito do escritório regional. Também é responsável pela articulação com o gestor nacional/estadual e com o gestor do projeto

m) **Especificação da demanda:** detalha as características do(s) resultado(s) que se deseja obter com o projeto para atender as necessidades do usuário final e expectativas do demandante, com detalhamento suficiente para a avaliação de conformidade e aceitação do resultado pelo demandante no momento da(s) entrega(s)..

n) **Resultados:** são as entregas finais decorrentes da sua execução, visando atender as demandas especificadas pelo demandante.

---

[6] No Sebrae Nacional deve ser o gerente ou gerente adjunto da unidade organizacional responsável pela gestão do projeto.
[7] Elemento específico para projetos dos Sebrae UF.

Cada resultado deve ser descrito com uma frase autoexplicativa que contenha a especificação da entrega final, sua meta e prazo.

Resultado = Entrega Final + Meta + Prazo

Deve ser definido, ainda, por parte do gestor, um *processo de verificação de conformidade dos resultados,* que indique quais as formas e a periodicidade da verificação da conformidade de etapas, partes e/ou componentes do produto/serviço a ser entregue pelo projeto, de acordo com a programação estabelecida em seu cronograma

O gestor do projeto deve ficar atento para não escolher um indicador que não tenha possibilidade de ser mensurado. Recomenda-se que o gestor interaja com a equipe de pesquisa da UGE UF, durante a fase de definição de resultados, para que receba orientações sobre possíveis dificuldades de mensuração que possa vir a ter com a escolha de um determinado resultado.

É imprescindível a definição do método de cálculo, do processo de mensuração e coleta das informações dos resultados escolhidos.

Padronização de resultados

A padronização possibilita que os resultados similares sejam comparados, evidenciando quais projetos são referência em um determinado tipo de resultado e como podem contribuir com outros projetos que tenham resultados semelhantes.

A lista completa com os indicadores e a forma como eles são organizados está disponível no SGE no módulo de estruturação, menu “relatórios”, submenu “indicadores”.

Caso o gestor não encontre o resultado pretendido para o projeto na lista de indicadores padronizados, deverá solicitar a sua inclusão para a Unidade de Gestão Estratégica – UGE Local, levando em consideração as recomendações deste manual sobre a definição do resultado.

o) Ações: conjunto de tarefas necessárias realizar as entregas e alcance dos resultados previstas pelo projeto.

Itens básicos da ação:

- **Nome da ação -** transmite de maneira sucinta a sua finalidade (Exemplos: diagnóstico da maturidade em gestão de projetos, implantação do sistema “x”, capacitação).

- **Descrição** – descreve com abrangência a sua finalidade (o que vai ser feito, como vai ser feito e com que finalidade).

- **Financiador**: informação do valor a ser executado na ação, ao longo de sua duração, por entidade financiadora do recurso (Sebrae e/ou Parceiro).

Os projetos internos com intensidade de gestão alta possuem as ações-padrões que são apresentadas automaticamente pelo SGE: 1. Estruturação; 2. Gestão e Monitoramento (fase de construção do projeto) e 3. Mensuração e 4. Avaliação

(fase de estruturação do projeto). Dessa maneira, o gestor não precisa criar ações desta natureza no momento de construção e estruturação do projeto.

Os projetos internos com intensidade de gestão básica não possuem as ações padronizadas (estruturação, gestão, mensuração e avaliação).

1. **Ação – Estruturação do projeto:** conjunto de tarefas relacionadas ao planejamento do projeto e pactuação com as partes interessadas para começar a ser executado. Para isso, o gestor pode dispor de até 10% dos recursos do projeto. Quando o projeto entrar em gestão, os recursos alocados nesta ação e não executados precisam ser realocados nas demais ações, pois não poderão mais serem executados nela.
2. **Ação – Gestão e monitoramento do projeto:** conjunto de tarefas relacionados à viabilização e monitoramento da execução das ações que foram planejadas para o projeto**.**
3. **Ação – Acompanhamento da execução das mensurações:** conjunto de tarefas e procedimentos relacionados à mensuração periódica dos resultados previstos para o projeto.
4. **Ação – Acompanhamento da execução das avaliações:** conjunto de tarefas e procedimentos relativos à avaliação do projeto e sua revisão, com vistas à melhoria de desempenho e aumento da efetividade.

p) Justificativa: um "porque" especifico que justifique (explique) a relevância do projeto. Deve conter a descrição clara dos problemas a serem resolvidos e/ou das oportunidades a serem aproveitadas, das mudanças ou melhorias a serem alcançadas com a execução do projeto..

q) Parceiros: informações de entidade parceira que fará parte da execução do projeto, quando for o caso.

r) Premissas: são pressupostos sobre o comportamento futuro de variáveis ou condicionantes externos ao projeto, considerados como verdadeiros para efeito do dimensionamento (quantificação e qualificação) dos resultados desejados. Constituem um instrumento importante para a identificação e gerenciamento dos riscos (efeitos positivos ou negativos) que possam impactar os resultados do projeto, decorrentes de eventuais alterações no comportamento dessas variáveis. Ex.: quando se dimensiona a entrega de um sistema em uma determinada data, pode-se tomar como premissa a disponibilidade de um homologador da entrega em tempo integral. Se essa premissa não se confirmar, o resultado da entrega será impactado.

s) Alocação de RH: estimativa de dedicação da equipe que atuará na execução das ações do projeto.

t) Acordo de Resultados[8]: conforme modelo apresentado no anexo I deste manual, trata-se de um documento que registra formalmente os compromissos assumidos na construção/estruturação do projeto entre parceiros internos e externos (se houver), devendo ser assinado pelos mesmos. Não resulta em responsabilidades de caráter jurídico. Não substitui, portanto, contratos e convênios necessários à operacionalização das ações.

[8] Nos projetos de atendimento este documento é exigido no processo de estruturação.

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

- Resultados - explicitando os resultados que os envolvidos 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.

Os projetos que dão origem a um convênio ou acordo de cooperação técnica podem utilizar o documento de formalização da parceria, assinado pelas partes, como substituto ao Acordo de Resultados.

No módulo de Planejamento:

a) **Prioridade Local/Objetivo Estratégico/Macroprocesso:** as orientações sobre a vinculação de iniciativas a esses elementos são definidas no Manual do Planejamento e Orçamento.

b) **Intensidade de Gestão:** classificação de projetos segundo o grau de intensidade de gestão. Está relacionada à distinção dada aos elementos e processos de gestão para cada nível e tem por objetivo propiciar um tratamento adequado às especificidades de cada estratégia que estes projetos visam atender.

   O Sebrae define dois diferentes níveis de intensidade para gestão de projetos no Sistema Sebrae: Básica e Alta.

   Observar as orientações da estratégia nacional/local que o projeto visa atender, quando for o caso, para classificação de sua intensidade de gestão. Nos demais casos devem ser levados em consideração critérios como volume de recursos, importância, complexidade, risco etc. ou outros definidos no processo de planejamento do Sebrae.

Os quadros a seguir apresentam a distinção de elementos e processos de gestão dos projetos por nível de intensidade no SGE:

	Intensidade de Gestão do Projeto	
Elementos do Projeto[9]	**Alta**	**Básica**
Unidade gestora da ação	X	-
Gestor da ação	X	-
Datas de início e fim da ação	X	-
Contribuição da ação para o alcance dos resultados	X	-

	Intensidade de gestão do Projeto	
Processo de gestão[10]	**Alta**	**Básica**
Estruturação	X	-
Reestruturação	X	-
Ajuste das ações	X	-
Ajuste	-	X
Gestão por ação	X	-

c) Projeto Prioritário: também chamado de "projeto estratégico", é aquele responsável pela gestão da implementação de uma estratégia nacional/local ou considerado pelo Sebrae NA ou UF crítico para o seu alcance.

No módulo de Orçamento: detalhamento, por mês, das informações referentes às naturezas de despesa, às receitas e às metas de atendimento para o primeiro do ano de execução do projeto no planejamento estratégico do Sistema Sebrae. Observar as orientações apresentadas no Manual de Planejamento e Orçamento, bem como eventuais orientações complementares.

[9] Os demais elementos de projeto mencionados neste manual e não relacionados nesta tabela observam as mesmas regras de utilização, independente da intensidade de gestão.
[10] Os demais processos de gestão de projeto não relacionados nestas tabelas tem o mesmo tratamento, independente da intensidade de gestão.

2.2. PROCESSOS DE GESTÃO DE PROJETOS

Uma vez aprovada a construção de um projeto, a metodologia GEOR define um conjunto de processos de gestão que devem ser executados a fim de contribuir para sua governança, eficiência e eficácia: **Estruturação; Gerenciamento; Avaliação; Encerramento.**

Estruturação[11]

O processo de **estruturação** tem por objetivo o planejamento e a organização dos **projetos de atendimento e internos de gestão alta**, onde o gestor irá detalhar o seu escopo[12] e as linhas de ações necessárias para o alcance dos resultados e consequentemente do objetivo para o qual o projeto foi criado. Nos projetos internos de gestão básica isso é feito no processo de construção, de forma simplificada.

Gerenciamento

O processo de **gerenciamento** é voltado à viabilização e monitoramento da execução das ações. É o momento de fazer acontecer; transformar as intenções e ações planejadas em resultados.

Avaliação

A **avaliação** consiste em verificar se o conjunto de intervenções realizadas e as alterações ocorridas no ambiente interno e externo do projeto permanecem consistentes com o alcance de seu objetivo e dos resultados. Indica as medidas que deverão ser adotadas para revisar e adequar o projeto à sua finalidade, caso necessário. A efetividade do projeto é o foco da avaliação e de suas revisões, propiciando a aprendizagem sistemática da organização.

Encerramento

Um projeto, por definição, deve ser encerrado. O processo de encerramento do projeto corresponde à última etapa a ser desenvolvida pelo respectivo gestor, quando todas as ações do projeto foram concluídas ou quando se decidiu por sua descontinuidade,

---

[11] Não se aplica aos projetos internos de gestão básica, cujo planejamento é realizado de forma simplificada na fase de construção do projeto.
[12] Inclui todo o trabalho requerido para completar o projeto com sucesso.

em função de fatores como a impossibilidade de sua execução, do alcance de seus resultados, mudança da estratégia etc.).

Esses processos são detalhados a seguir.

2.2.1. Estruturação

No processo de estruturação deve-se confirmar ou realizar eventuais ajustes nos elementos definidos no processo de construção do projeto, em função do aprendizado obtido ao longo do trabalho realizado nesse processo, detalhar o seu planejamento e validar com as principais partes interessadas.

O processo de estruturação de um projeto de atendimento e projeto interno de gestão alta prevê no Sistema de Gestão da Estratégia – SGE os seguintes elementos **complementares aos previstos no processo de construção**:

a) **Premissas[13]:** são pressupostos sobre o comportamento futuro de variáveis ou condicionantes externos ao projeto, considerados como verdadeiros para efeito do dimensionamento (quantificação e qualificação) dos resultados desejados. Constituem um instrumento importante para a identificação e gerenciamento dos riscos (efeitos positivos ou negativos) que possam impactar os resultados do projeto, decorrentes de eventuais alterações no comportamento dessas variáveis (ex.: quando se dimensiona um resultado de expansão das exportações em 30%, pode-se tomar como premissas, as expectativas de desempenho de alguns condicionantes externos ao projeto, como taxa de câmbio, inflação, custo de insumos, entre outros, necessitando de um planejamento de como agir caso essas premissas não se confirmem).

b) **Acordo de Resultados:** conforme modelo apresentado no anexo I deste manual, trata-se de um documento que registra formalmente os compromissos assumidos na construção/estruturação do projeto entre parceiros internos e externos (se houver), devendo ser assinado pelos mesmos. Não resulta em responsabilidades de caráter jurídico. Não substitui, portanto, contratos e convênios necessários à operacionalização das ações.

[13] No caso de projeto interno, já foram inseridas no processo de construção, podendo ser alteradas e aprovadas novamente neste momento, se necessário.

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

- Resultados - explicitando os resultados que o Sebrae e 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.

Os projetos que dão origem a um convênio ou acordo de cooperação técnica podem utilizar o documento de formalização da parceria, assinado pelas partes, como substituto ao Acordo de Resultados.

c) **Entidade Gestora:** nome da entidade ou unidade à qual pertence o gestor da ação.

d) **Gestor da ação:** nome do responsável pela realização da ação (somente um gestor por ação).

e) **Datas de início e término da execução da ação:** devem ser estabelecidas considerando-se: a data efetiva de início de execução da ação, 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 e a data de conclusão de todas as tarefas da ação.

f) **Contribuição para os Resultados:** percepção sobre o nível de contribuição da ação com os resultados do projeto. Isso serve para uma análise sobre a real importância da ação para o projeto pois, no momento de definição das ações, podem surgir demandas que não fazem parte do escopo do projeto ou não contribuem diretamente para o alcance dos resultados. O gestor deve ficar atento a essas situações para evitar que o projeto trabalhe em frentes não relacionadas com o objetivo do projeto.

Um exercício que pode ser realizado para identificar essas ações é a construção de uma matriz de causalidade entre ações e resultados. Exemplo:

Matriz de Causalidade Ações e Resultados

Ações	RF 1: Elevar em 10% o volume de produção em 2019, 15% em 2020 e 20% em 2021	RF 2: Aumentar as exportações em 5% em 2019, 8% em 2020 e 12% em 2021	RI 1: Aumentar a produtividade da mão de obra em 4% em 2019, 7% em 2020 e 10% em 2021	TOTAL
Capacitação em gestão empresarial	2	2	1	5
Construção do plano de marketing internacional	1	2	0	3
Estudo de layout	1	0	2	3

2 Forte 1 Moderado 0 Fraco

g) **Marcos críticos** – eventos ou etapas mais significativas para o desenvolvimento da ação, que expressam a dinâmica de sua execução. São elementos que auxiliam no gerenciamento e monitoramento da evolução do projeto.

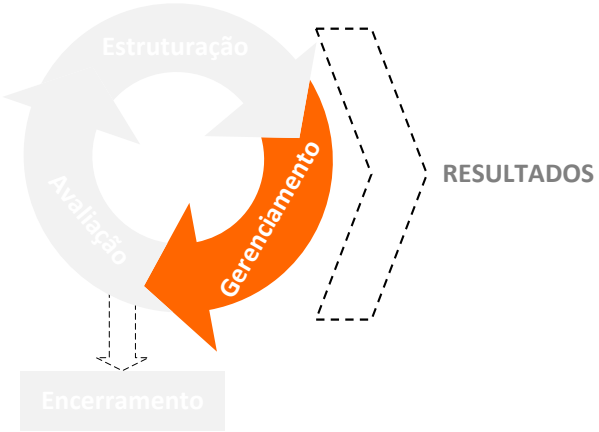
h) **Meta de entrega** - resultado final da execução da ação, devidamente quantificado**.**

i) **Previsão de Recursos** – especificação, ano a ano, dos recursos financeiros e/ou econômicos, assim como os responsáveis pela viabilização e execução (identificando o valor a ser alocado por cada um).

2.2.2. Gerenciamento

No processo de gerenciamento encontram-se os grandes desafios do dia a dia do trabalho de quem executa um projeto. Sistematizado ou não, para o trabalho ser realizado deve ser compreendida a demanda em seus mais diversos detalhes, organizada uma agenda de trabalho coerente com outras atribuições diárias e a mobilização e convencimento de todas as partes interessadas.

Esses desafios são inerentes a todas as tipologias de projeto, por isso não é necessária a construção de um capítulo de gerenciamento exclusivo para projetos de atendimento e de gestão interna, como se deu para o processo de estruturação.



O gerenciamento de projetos abrange um ciclo de execução utilizado para **planejar**, **organizar** e **monitorar** o andamento do projeto. O objetivo é colocar em execução o que foi planejado nos processos de construção e/ou estruturação e monitorar o progresso e o desempenho do projeto, tomando as medidas necessárias para atingir os resultados pactuados.

Os projetos GEOR possuem dois níveis de gerenciamento: do projeto e das ações. O gestor do projeto observa, prioritariamente, o projeto como um todo, a integração das ações e sua relação de causa-efeito com o objetivo e resultados do projeto. O gestor da ação focaliza a execução dos marcos críticos, metas e recursos da sua respectiva ação.

2.2.2.1. Ciclo de Execução do Projeto

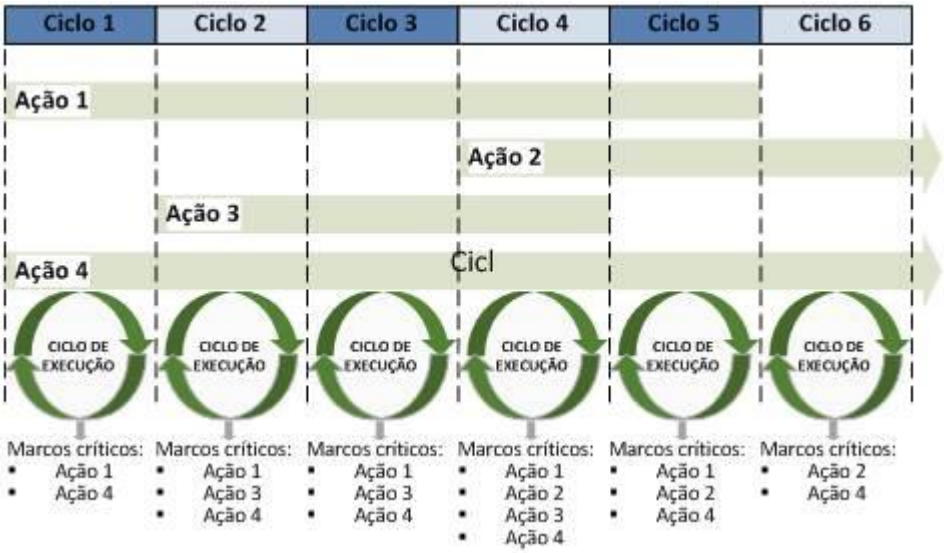
Os processos de construção e estruturação do projeto tem como resultado um planejamento macro, de alto nível. Por mais detalhes que se possa chegar (marcos críticos detalhados, metas de atendimento e de produtos definidos, orçamento do projeto distribuído nas ações e meses etc.) ainda serão necessários aprofundamentos e ajustes no momento da execução. É natural que as incertezas sobre o trabalho a ser realizado tendam a diminuir ao longo da sua execução.

O gerenciamento traz uma visão incremental da implantação do projeto, ou seja, o planejamento, a execução e o monitoramento são realizados em **ciclos** ao longo do desenvolvimento de cada ação, permitindo que ao final do ciclo de execução das ações se tenha uma visão integrada da execução do projeto.

A proposta é realizar uma **execução incremental**, na qual a cada **ciclo de execução** são especificadas os entregáveis (marcos críticos) e requisitos, detalhando o trabalho a ser realizado em cada ação. Os ciclos devem ser definidos em períodos acordados entre as partes interessadas, respeitando as realidades e necessidades de cada projeto, a partir de uma entrega intermediária da ação.

2.2.2.1.1. Entendendo o ciclo de execução

A duração de uma ação não é definida pelo ciclo de execução, ou seja, a ação pode levar o tempo que for necessário (um mês, um ano ou quatro anos). Entretanto, a cada ciclo deve existir uma entrega, algo que evidencie o trabalho realizado no período. A premissa aqui é: se existe a programação da execução de uma ação no mês, então, deve-se ter alguma realização no final do período. Considerando o exemplo da figura que segue, para um determinado mês (maio, por exemplo) as ações 1, 2 e 4 devem ter como resultado os marcos críticos previstos no período.



O gestor da ação é responsável por elaborar o plano de trabalho da ação que marca a abertura de um ciclo. Cada ação deverá ser dividida em ciclos na mesma quantidade de entregas intermediárias necessárias para completar o trabalho definido para a ação. A partir da elaboração do plano de trabalho, a equipe deverá iniciar a execução das tarefas e realizar reuniões periódicas de monitoramento do ciclo de execução da ação, acordado junto às partes interessadas.

Ao final de cada ciclo o gestor da ação deverá concluir a entrega prevista. Neste momento, é realizada a reunião de validação da entrega que tem por objetivo buscar a aceitação formal do trabalho realizado no período, conduzida pelo gestor do projeto. Esse modelo gerencial é realizado em cada ação, e pode ocorrer simultaneamente em diferentes ações.

A consolidação dos ciclos de execução de todas as ações para um determinado período ocorre na etapa de realizar reuniões de monitoramento de desempenho integrado das ações, coordenadas pelo gestor do projeto, servindo como uma oportunidade de consolidar o andamento das ações. Uma boa prática nessa etapa é o registro e a disseminação dos aprendizados acumulados.

2.2.2.2. Atividades do Gerenciamento

A atividade de gerenciamento reúne cinco etapas centrais: elaborar o plano de trabalho da ação, orientar sua execução, monitorar o desempenho, validar a entrega e monitorar o desempenho integrado das ações do projeto. Essas etapas serão detalhadas a seguir:

2.2.2.2.1. Elaborar o Plano de Trabalho da Ação

A elaboração do plano de trabalho envolve o detalhamento do escopo, da qualidade, dos recursos humanos, dos custos, do tempo e dos riscos para determinada ação e/ou ciclo da ação (entrega intermediária). A documentação do plano de trabalho é incremental e evolutiva, ou seja, revisitada a cada reunião de monitoramento e realizada em painéis interativos entre os membros da equipe do projeto.

Esta etapa consiste no maior detalhamento da ação, ou seja, avançar no trabalho de execução dos marcos críticos presentes na ação, prevendo a elaboração de uma agenda de trabalho detalhada sobre o que, quanto e quem deverá executar as tarefas de cada entrega intermediária (marco crítico). Esse é o momento ideal para planejar as tarefas necessárias para executar os marcos críticos. É responsabilidade do gestor da ação e do gestor do projeto a manutenção da documentação atualizada do projeto.

Para elaborar o Plano de Trabalho da Ação o gestor de projeto tem como auxílio ferramentas de apoio disponíveis no documento Caixa de Ferramentas GEOR - Capítulo 8.

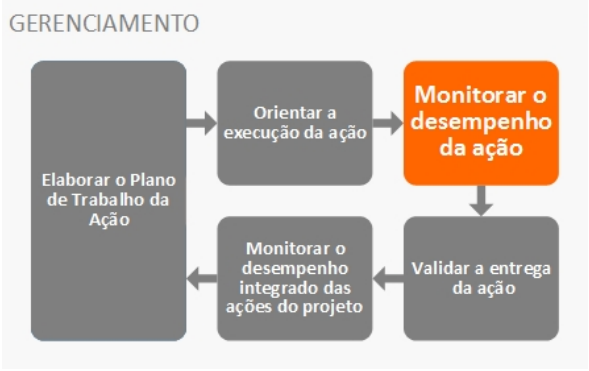
2.2.2.2.2. Orientar a Execução da Ação

Esta etapa visa coordenar recursos, orientar e integrar os responsáveis pelas entregas da ação a cumprir o plano de trabalho da ação. É importante que o gestor da ação garanta que somente o que foi planejado seja executado. Tarefas adicionais não previstas no plano consumirão recursos e podem comprometer a ação e o projeto. Contudo, caso sejam imprescindíveis, o gestor da ação deve formalizar a alteração na ação e solicitar ao gestor do projeto sua reestruturação, analisando os impactos no projeto.

A etapa de orientação também inclui agir preventivamente com vistas a **garantir a qualidade das entregas**. Isso significa observar o desenvolvimento das tarefas e propor melhorias, caso necessário. Teoricamente, ao se elaborar o projeto é definido um roteiro de tarefas alinhado com a qualidade que se deseja atingir com as entregas.

O gestor da ação deve atuar como **mediador de conflitos**, sejam eles internos ou externos ao ambiente do projeto. Gerenciar projetos também significa interagir com pessoas a todo o momento, que por sua vez implica em conciliar, ou pelo menos tentar, a mediação entre interesses dissidentes, percepções divergentes, necessidades específicas, relações incongruentes, gostos e estilos peculiares, emoções ambíguas e expectativas diversas. Portanto, fazer a gestão das ações implica mediar conflitos.

2.2.2.2.3. Monitorar o Desempenho da Ação



O foco desta etapa é conhecer o status da ação nas perspectivas do escopo; da qualidade; do tempo e do custo, identificando as dificuldades encontradas para que se possa solucioná-las, garantindo a efetiva implantação das ações planejadas.

O gestor da ação, com a participação do gestor do projeto, é responsável pela organização das reuniões de monitoramento da ação com vistas a arregimentar os envolvidos nas entregas da ação. Todos os atores devem atuar de modo proativo e

contínuo durante todo o horizonte do projeto, verificando prazos, custos, qualidade, alocação e aplicação de recursos e realização física e financeira das ações.

As reuniões de monitoramento de desempenho das ações devem ser registradas em ata, servindo de subsídio para avaliação periódica de execução do projeto.

O monitoramento da ação tem a seguinte abrangência:

- **Execução de marcos críticos:** o acompanhamento dos marcos críticos é a melhor estratégia para o monitoramento das ações do projeto. Por esse motivo, o gestor precisa, no momento de estruturar seu projeto, ter cuidado ao construir os marcos críticos, pois se construídos corretamente, apontam os caminhos para a execução e monitoramento efetivo do projeto, levando à execução total da ação.

  Acompanhar os marcos críticos, permite ainda, o cuidado com a qualidade das entregas do projeto.

- **Execução financeira:** o monitoramento do cronograma financeiro é outro importante instrumento para o gestor de projetos acompanhar com maior precisão se o projeto está cumprindo os prazos estabelecidos, com os recursos previstos.

- **Execução das metas de entrega e/ou atendimento:** o monitoramento acerca do cumprimento das metas passa, necessariamente, pelas avaliações de desempenho das ações. Caso a avaliação seja positiva, é um forte indicativo de que a execução e as entregas estão de acordo com o esperado.

- **Análise das premissas:** as premissas devem ser monitoradas permanentemente, pois poderão interferir nos resultados do projeto, permitindo a mitigação dos riscos de forma proativa e tomando medidas de gestão tempestivas.

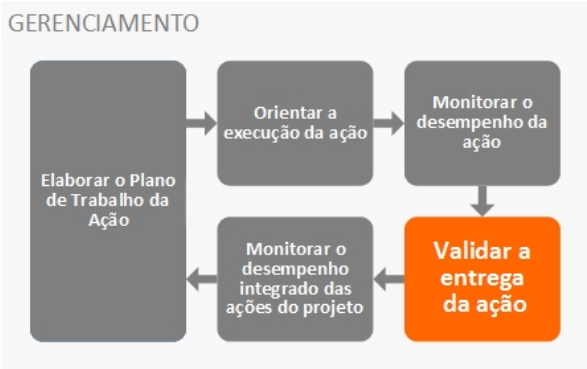
- **Atuação das partes interessadas:** as entregas pactuadas pelas partes interessadas no acordo de resultados devem ser monitoradas constantemente permitindo a execução integral da ação e das suas metas.

A etapa de monitoramento deve ser constante. Eventos devem ser programados (reuniões periódicas) para animar os processos, mediante motivação, cobrança de resultados, comparação de desempenhos, reconhecimento, troca de experiências e reforço de prioridades.

Além das informações quantitativas, 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 / usuário final deve ser observado "*in loco*", mediante visitas dos gestores da linha de gerenciamento do projeto.

Para elaborar o Painel de Gestão da Ação o gestor de projeto tem como auxílio ferramentas de apoio disponíveis no documento Caixa de Ferramentas GEOR - Capítulo 9.

2.2.2.2.4. Validar a Entrega da Ação



A etapa consiste na realização de uma reunião em que o foco é buscar a aceitação formal da entrega intermediária ou final da ação. A finalização da etapa se dará com a **aceitação formal** da entrega por parte do gestor. Trata-se de um processo de negociação no qual devem estar claros os requisitos técnicos associados à entrega, devendo ser registrado um parecer sobre o grau de satisfação com o produto gerado ou o motivo de não aceitação do mesmo.

As opções de aceite são:

- Entrega aceita – existe concordância que o produto entregue está em conformidade com os requisitos não restando mais nenhum ajuste a ser feito.

- Aceitação condicional – o produto será aceito mediante pequenas ações corretivas a serem realizadas.

- Entrega não aceita – o produto não está em conformidade com os requisitos. O mesmo deverá ser corrigido conforme encaminhamentos registrados em ata.

Para validar a entrega da ação o gestor de projeto tem como auxílio ferramentas de apoio disponíveis no documento Caixa de Ferramentas GEOR - Capítulo 10.

2.2.2.2.5. Monitorar o Desempenho Integrado das Ações

Esta etapa tem como objetivo monitorar e coordenar o conjunto das ações do projeto. É preciso verificar se o plano de trabalho integrado das ações definido para a execução do projeto está sendo respeitado ou se são necessárias modificações.

Devem ser realizadas reuniões entre os gestores de ação e o gestor do projeto com foco nos seguintes pontos:

- Compartilhar o monitoramento do desempenho das ações;
- Monitorar o andamento das entregas interdependentes nas ações;
- Consolidar os pontos críticos para desenvolvimento das ações e definir as medidas de gestão;
- Rever o plano de trabalho da ação.

Trata-se de uma análise consolidada das ações onde são realizados alinhamentos do projeto como um todo, onde o gestor do projeto monitora, a partir das informações levantadas, se as ações levarão ao alcance dos resultados e o objetivo geral do projeto. Essa(s) análise(s) servirá(ão) de base para a etapa de avaliação do projeto.

No módulo de gestão do SGE existem as seguintes funcionalidades específicas para o monitoramento integrado das ações e que devem ser utilizados pelo gestor:

- **Situação do projeto:** é um texto sucinto que focaliza o desempenho das ações e os problemas enfrentados até o momento de forma geral, é uma visão panorâmica do andamento do projeto.

  Exemplo de Situação do Projeto

  Projeto: Desenvolvimento do Setor de Móveis

  Situação do Projeto: Atualizada em 08/05/2018

  O projeto está em andamento, com ações de chão de fábrica realizadas pelo Senai. O convênio está sendo aditado para dar início às demais ações da fase 2, a partir de junho de 2018 e término em março de 2020. As empresas estão sendo atendidas por consultorias nas áreas de marketing/vendas, finanças, processo produtivo e capacitação em PCP (Planejamento e Controle de Produção). Realização no mês de abril de auditoria das ações propostas para o Grupo e diagnóstico do grupo 2 e participação de 14 empresas do projeto na missão internacional para o Salão de Milão.

- **Restrições:** são mais assertivas, ou seja, focalizam um problema de uma determinada ação e apontam **ações corretivas e preventivas** para a solução do problema. Cabe ressaltar que se trata de uma transcrição dos registros apontados no painel de gestão oriundos das reuniões de monitoramento.

  Exemplo de Restrições, Ações Corretivas e Preventivas:

  Projeto: Fortalecimento do APL do Gesso da microrregião de Araripina

  Restrições, Ações Corretivas e Preventivas

  Ação Relacionada: 05 - Capacitação em Gestão Empresarial

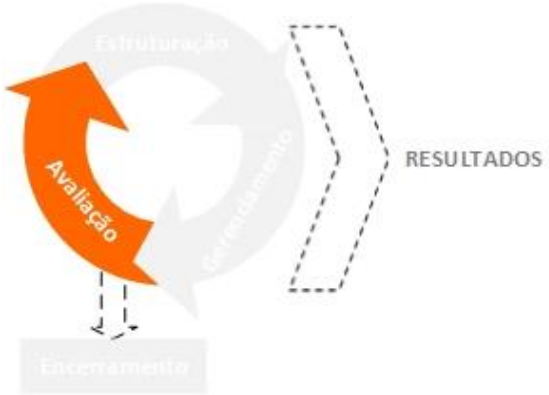
  Restrição: Não existe no Sebrae PE uma metodologia adequada para atender a ação com foco no setor.

Ação corretiva e preventiva: Foi solicitada à Unidade de Apoio a Soluções Integradas e Gestão do Conhecimento uma estruturação e adequação. Por se tratar de uma nova metodologia, foi solicitada a autorização da Diretoria do Sebrae. Após a aprovação, agendou o repasse da metodologia para o período de 29/05/18 a 03/06/18. Dessa forma a sensibilização e realização do treinamento só serão iniciados na segunda quinzena de junho.

Data para realização: 29/05/18

2.2.3. Avaliação

O processo de avaliação tem como finalidade aperfeiçoar e adensar o projeto, tornando-o mais consistente e eficaz para garantir o alcance dos seus resultados e objetivo geral. A avaliação deve ser realizada por meio de pesquisas para mensuração dos resultados, de informações provenientes do monitoramento de desempenho integrado das ações e de reflexões interpretativas sobre o projeto.



A avaliação é 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 e aprofunda o conhecimento do projeto por parte do gestor e das partes interessadas.

Neste capítulo desenvolvem-se os conceitos básicos para se realizar os trabalhos de avaliação dos projetos, de acordo com os itens abaixo relacionados:

- Tipos de Avaliação;
- Objetivos da Avaliação;
- Regras de Mensuração e Avaliação;
- Atores da Avaliação;
- Revisão do Projeto.

2.2.3.1. Tipos de Avaliação

Há muitos tipos de avaliação, que se diferenciam, fundamentalmente, por seus objetivos, universo de informantes e técnicas adotadas, conforme exemplos a seguir.

a) Avaliação de desempenho

Visa conhecer a eficiência do projeto, ou seja, o grau de adequação dos meios (custo, temporalidade, pertinência etc.) para se atingir os objetivos. O centro de interesse deste tipo de avaliação é o uso correto dos meios. Está centrada em ações e produtos. Olha para a eficiência das ações: se foram implementadas no prazo estabelecido, se o custo correspondeu ao que estava programado. Não distingue produto de resultado.

b) Avaliação de satisfação

Tem como objetivo conhecer o grau de satisfação (ou de concordância) dos clientes (público-alvo ou usuário final) com os serviços e/ou produtos oferecidos. Seu eixo reside nos sentimentos dos clientes em relação à organização e aos serviços e produtos que oferece.

c) Avaliação de impactos

Busca identificar os prováveis efeitos, previamente conhecidos ou não, de um projeto sobre seu público-alvo ou usuário final e seu contexto. A preocupação central deste tipo de avaliação é mensurar e valorar os diversos efeitos provocados pelo projeto, em múltiplas dimensões (econômica, financeira, social, cultural, política, ambiental etc.), sejam eles previsíveis ou não, desejados ou não.

d) Avaliação de resultados

Tem como finalidade aferir o grau de consecução dos resultados previstos no projeto e proporcionar o conhecimento necessário ao seu aperfeiçoamento. Seu escopo é bem delimitado, pois busca mensurar o grau de obtenção ou alcance dos resultados previstos, explicitados e pactuados no projeto.

2.2.3.2. Objetivos da Avaliação

Para atingir o objetivo de aperfeiçoamento e adensamento dos projetos, o escopo da avaliação do projeto está direcionado para:

- Mensurar a consecução dos resultados programados, ou seja, conhecer em que medida a transformação pretendida no público-alvo foi ou está sendo alcançada por meio de pesquisas e se os resultados de entrega estão de acordo com o planejado;

- Avaliar o projeto à luz das conclusões das pesquisas, da experiência adquirida durante o processo de gerenciamento e gestão do projeto da evolução das premissas e de outros fatores de risco, da análise conjuntural, sistêmica e prospectiva do setor, segmento, do território e, finalmente, da atuação da governança, do Comitê Gestor, do público-alvo, de partes interessadas e da equipe gerencial;

- Identificar a necessidade de medidas de gestão, revisão das ações do projeto ou inclusão de novas ações para o alcance dos resultados programados;

- Ampliar o conhecimento do demandante, dos gestores, da equipe gerencial, dos parceiros e dos próprios empresários e empreendedores integrantes do público-alvo;

- Verificar a ocorrência das premissas e de outros riscos do projeto.

A avaliação implica em consequências, tomada de decisão e implantação de medidas corretivas.

2.2.3.3. Regras de Avaliação

2.2.3.3.1. Regras para Avaliação de Projetos de Atendimento[14]

De posse das mensurações[15] referentes ao período a ser avaliado, dos relatórios de monitoramento de execução integrada das ações e das demais informações provenientes da execução do projeto, o gestor deverá iniciar o processo de avaliação e tem até 13 meses, a partir do momento que o projeto entrar em gestão, para inserir o 1º relatório de avaliação no SGE, módulo de gestão, campo "Inserir Avaliação". As demais avaliações devem ser inseridas, no máximo, a cada 12 meses após a inserção do 1º relatório e assim, sucessivamente, conforme o tempo de vigência do projeto.

Esse é o momento de avaliar se o projeto continua no caminho para o alcance dos resultados e do objetivo geral, se deverá ser reestruturado ou até mesmo encerrado por descontinuidade e quando se tratar de avaliação final por conclusão, a avaliação toma a forma de lições aprendidas.

Essa etapa deve ser realizada com o envolvimento das partes interessadas, de modo a representar o entendimento de todos sobre o andamento do projeto.

Mesmo que não haja uma mensuração de resultado para o período, o gestor deve realizar a avaliação, que irá se concentrar nos outros elementos a serem avaliados (desempenho, satisfação e impacto).

Para realizar a Avaliação o gestor de projeto tem como auxílio ferramentas de apoio disponíveis no documento Caixa de Ferramentas GEOR - Capítulo 11.

2.2.3.3.2. Regras para Avaliação de Projetos Internos[16]

De posse dos termos de aceite das entregas referentes ao período a ser avaliado, dos relatórios de monitoramento de execução integrada das ações e das demais informações provenientes da execução do projeto, o gestor tem até 13 meses, a partir do momento que o projeto entra em gestão, para inserir o 1º relatório de avaliação no SGE, módulo de gestão, campo "Inserir Avaliação". As demais avaliações devem ser

[14] Essas regras ainda serão implementadas no SGE.

[15] Para informações sobre o processo de mensuração e respectivas responsabilidades, vide anexo V – Guia para Mensuração de Resultados.

[16] Essas regras ainda serão implementadas no SGE.

inseridas, no máximo, a cada 12 meses após a inserção do 1º relatório e assim sucessivamente, conforme o tempo de vigência do projeto.

Esse é o momento de avaliar se o projeto continua no caminho para o alcance dos resultados e do objetivo geral, se deverá ser reestruturado ou até mesmo encerrado por conclusão ou descontinuidade.

Essa etapa deve ser realizada com o envolvimento das partes interessadas de modo a representar o entendimento de todos sobre o andamento do projeto.

Ao final de cada processo de avaliação, o gestor deverá produzir um relatório de avaliação do projeto e tem até 30 dias, após a realização da mensuração, para inseri-lo no SGE.

Mesmo que não haja uma mensuração de resultado para o período, o gestor pode realizar a avaliação, que irá se concentrar nos outros elementos a serem avaliados (desempenho, satisfação e impacto). Lembrando que essa situação é uma exceção, mais comum quando gestor prevê mais de uma avaliação por ano.

Para realizar a Avaliação o gestor de projeto tem como auxílio ferramentas de apoio disponíveis no documento Caixa de Ferramentas GEOR - Capítulo 11.

2.2.3.4. Atores da Avaliação

Os atores principais da avaliação são:

a) Gestor do projeto;

b) Demandante, quando for o caso;

c) Gestor regional, quando for o caso;

d) Gestor estadual, quando for o caso;

e) Gestor Nacional, quando for o caso;

f) Parceiros do projeto, quando houver;

g) Integrantes do público-alvo, quando houver;

h) Especialistas convidados, quando for o caso;

i) Comitê Gestor.

Os gestores dos projetos são os condutores do processo de avaliação. São eles que coordenam as reuniões de avaliação com os atores principais de cada projeto e gerenciam a implementação das decisões de mudanças delas decorrentes.

São ainda os gestores os responsáveis pela divulgação das avaliações dos projetos.

Ao final do processo de Avaliação, o gestor terá três alternativas para dar andamento ao seu projeto:

- **Manter o planejamento inicial** do projeto, pois ao final da avaliação percebeu-se que as ações realizadas tiveram os efeitos esperados e não são necessárias medidas de gestão diferentes do que foi planejado inicialmente.

- **Revisar o projeto**, pois durante a avaliação percebeu-se que as ações não tiveram os efeitos esperados positiva ou negativamente e o gestor precisará reestruturar o seu projeto para ajustar os rumos.

- **Descontinuar o projeto**, pois alguns dos pressupostos do projeto não se confirmaram.

2.2.3.5. Regras de Mensuração

A mensuração é o processo de verificação do alcance dos resultados de um projeto, de forma a conhecer a evolução dos indicadores de resultados previamente pactuados entre as partes interessadas.

A mensuração dos resultados do projeto poderá ser realizada:

a) A partir de informações confiáveis e atualizadas disponíveis no próprio Sebrae, instituições parceiras, órgãos públicos ou entidades representativas do público-alvo;

b) Por meio de pesquisas e levantamentos primários realizados diretamente junto ao público-alvo ou demandante;

A técnica de coleta de dados diretamente com o público-alvo ou demandante é mais frequentemente utilizada.

A partir das definições das tipologias dos Projetos, e de suas características, as mensurações serão feitas de acordo com as regras específicas e estão detalhadas no Guia de Mensuração, conforme anexo V.

2.2.3.5.1. Regras para mensuração de Projetos de Atendimento

Existem alguns momentos para a realização das mensurações de resultados, que são eles:

a) Prever uma mensuração Tzero[17] para ser inserida no SGE em até 90 dias após o projeto entrar em execução.

b) Prever meta a cada doze meses de execução do projeto. Exceção para a última meta dos projetos com início de execução a partir de julho ou com prazo de execução igual ou inferior a um ano e seis meses. Nesses casos a última meta deverá ser na data final do projeto. (Exemplo iii)

Obs.: a exigência de metas a cada doze meses é para o projeto e não para todos os resultados

[17] Será necessária a realização de uma nova mensuração T0 caso seja alterado o seu público-alvo e/ou resultado.

c) Para projetos que foram descontinuados, a mensuração TF é obrigatória para os resultados com metas no ano vigente, caso haja execução orçamentária neste ano.

Exemplos:

i. Projeto com início da execução em 11/06/2018 e término em 11/06/2020

PRAZO DAS METAS	INSERIR MENSURAÇÕES NO SGE
-	T0 – até 11/09/2018
Meta T1 - 11/06/2019	T1 – até 11/09/2019
Meta TF - 11/06/2020	TF – até 11/09/2020

ii. Projeto com início da execução em 08/02/2018 e término em 31/12/2019:

PRAZO DAS METAS	INSERIR MENSURAÇÕES NO SGE
-	T0 – até 08/05/2018
Meta T1 - 08/02/2019	T1 – até 08/05/2019
Meta TF - 31/12/2019	TF – até 08/03/2020

iii. Projeto com início da execução em 30/06/2018 e término em 30/12/2019

PRAZO DAS METAS	INSERIR MENSURAÇÕES NO SGE
-	T0 – até 30/09/2018
Meta TF - 30/12/2019	TF – até 31/03/2020

No anexo V são apresentadas orientações sobre como realizar a mensuração, além de delimitar as responsabilidades do gestor de projeto e da rede de pesquisa nessa tarefa.

2.2.3.5.2. Regras para Mensuração de Projetos Internos

Os projetos internos possuem uma análise de conformidade que será validada pelo termo de aceite das entregas, verificando se estão de acordo com o que foi demandado.

Essa etapa deverá ser realizada de acordo com a programação estabelecida no cronograma de entregas (resultados) e o termo de aceite deverá ser inserido no SGE para formalização da entrega.

Ao final de cada ano deverá ser feita uma verificação do cumprimento dos prazos de entregas que foram programadas para o período.

2.2.3.6. Revisão do Projeto (Reestruturação)

O projeto orientado para resultados é dinâmico e deve ser revisado, periodicamente, para incorporar o aprendizado do gerenciamento, da gestão do projeto e principalmente da avaliação.

As revisões e atualizações dos projetos poderão ocorrer em duas situações:

a) rotineiramente, logo após cada mensuração ou, na falta dessa, a cada ano, após um balanço geral da execução que recomende o seu aperfeiçoamento;

b) extraordinariamente, se ocorrerem ou forem ocorrer 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.

O projeto, portanto, será revisado rotineiramente como consequência direta da mensuração e avaliação, com vistas ao seu aperfeiçoamento e adensamento, de modo a garantir o alcance ou a superação das metas definidas para os resultados.

Revisões extraordinárias deverão ser feitas, em tempo hábil, na expectativa de alterações relevantes que possam alterar significativamente as probabilidades de alcance (positivo ou negativo, atual ou potencial) dos resultados ou nos montantes de recursos alocados.

Nesses casos, o gestor do projeto, em articulação com o demandante, os gestores regional, estadual e nacional, fará uma análise dos impactos das mudanças ocorridas ou previstas (em termos de intensidade e urgência) e proporá medidas corretivas ou preventivas.

Se esses procedimentos apontarem para a necessidade de ajustar ações ou outros componentes, o projeto poderá ser revisado seguindo, de forma ágil, os procedimentos da etapa de estruturação.

Feita a negociação com o demandante, o público-alvo e parceiros, quando for o caso, os ajustes acordados serão imediatamente formalizados em nova **versão do projeto e em termo aditivo ao Acordo de Resultados**. As mudanças formalizadas serão prontamente inseridas nos registros do SGE, preservados os registros referentes às versões anteriores do projeto e dos acordos de resultados.

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

Importante ressaltar que **o objetivo geral do projeto não pode ser alterado,** pois ele define a motivação do projeto. Mudá-lo significa, necessariamente, construir um outro projeto, sendo preciso encerrar o projeto atual por descontinuidade.

2.2.4. Encerramento

O processo de encerramento do projeto corresponde à última etapa desenvolvida pelo gestor e tem dois objetivos básicos:

- Formalizar o encerramento do projeto junto às partes interessadas;
- Fazer com que o gestor do projeto reflita sobre a sua realização, suas dificuldades e aprendizados.

Neste momento o gestor deve realizar uma série de reflexões sobre todo o período de execução do projeto. Deve internalizar as boas práticas realizadas para que possa utilizá-las em outros projetos e até mesmo repassá-las para outros gestores; refletir sobre as dificuldades enfrentadas, entender os motivos e tentar evitar que ocorram novamente. Ou seja, essa é a hora de o gestor contabilizar as experiências adquiridas durante o horizonte de execução do projeto. É muito importante que o gestor formalize esses aprendizados no SGE para que eles possam servir de consulta para outros gestores.

O gestor deverá preencher um formulário eletrônico de encerramento disponível no SGE, conforme o anexo XII, e realizar o processo de encerramento no sistema. Este formulário deve ter a assinatura do gestor do projeto, da sua gerência e, para o caso de projetos internos, a assinatura do demandante.

2.2.4.1. Encerramento por conclusão do projeto

O encerramento de um projeto por conclusão se dá quando o projeto executou todas as ações programadas. A conclusão do projeto não pressupõe que todos os resultados foram alcançados, nem que todos os recursos foram gastos. No caso de não alcance dos resultados deve-se registrar no formulário de encerramento do projeto quais foram os motivos do insucesso, as medidas de gestão que foram tomadas para o alcance dos resultados, por que não obtiveram êxito e quais lições foram aprendidas para melhorar a performance do resultado em novos projetos similares.

2.2.4.2. Encerramento por descontinuidade do projeto

A decisão por descontinuar um projeto pode ocorrer após a sua avaliação, onde o comitê gestor percebe que o projeto não terá condições de alcançar os resultados planejados, porque as premissas não se confirmaram e afetaram o projeto negativamente a ponto de impossibilitar o alcance dos resultados planejados; ou previu de forma inadequada a quantidade de recursos para o alcance dos resultados, ou por que o público perdeu o interesse ou algum parceiro decisivo deixou de apoiar o projeto, dentre outros.

3. Atividades e Inversões Financeiras

3. ATIVIDADE E INVERSÃO FINANCEIRA

3.1. Atividade

Conjunto de ações inter-relacionadas, executadas por pessoas ou máquinas, para alcançar um ou mais resultados que entreguem valor para o cliente ou que suportem a operação do Sebrae.

As atividades são classificadas em quatro tipologias, a primeira de atendimento e as demais internas:

a) **Atendimento:** caracterizam-se pela oferta estruturada e continuada de produtos e serviços aos diversos públicos do Sebrae, que visa atender uma estratégia nacional ou local de relacionamento com o cliente;

b) **Articulação Institucional:** dá suporte à gestão das ações de valorização dos clientes Sebrae junto à mídia, governos, e à sociedade em geral, dando visibilidade e fortalecendo a imagem do Sistema Sebrae;

c) **Suporte a Negócios:** contempla as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Articulação Institucional, e também as despesas das unidades (escritórios e agências) situadas fora do edifício-sede do Sebrae;

d) **Gestão Operacional:** contempla as ações relacionadas ao custeio administrativo, despesas com remuneração de pessoal, salários, encargos e benefícios que não tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios e Inversões Financeiras.

Na tipologia **Suporte a Negócios**, duas atividades devem ser obrigatoriamente contempladas pelo Sebrae UF e pelo Sebrae NA com as seguintes denominações padronizadas:

- Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios;

- Suporte Operacional Relacionado a Negócios.

A atividade **Remuneração de Recursos Humanos Relacionada a Negócios** contempla todas as despesas relacionadas com a contratação de pessoal próprio, por tempo indeterminado ou determinado, contemplando a remuneração, encargos e benefícios sociais, com atuação direta nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional e de Construção e Reformas.

Quando houver despesas com a contratação de pessoal por prazo determinado para atuação exclusiva em determinado projeto, as despesas com a remuneração, encargos e benefícios sociais deverão ser previstas e executadas em ação específica do projeto.

Poderá contemplar ações que demonstrem as despesas por escritório/agência ou por unidade organizacional do Sebrae, como por exemplo:

- Ação: Remuneração RH – ER Teófilo Otoni;
- Ação: Remuneração RH – Jurídica;
- Ação: Remuneração RH – Diretoria Técnica.

A atividade **Suporte Operacional Relacionado a Negócios** contempla as ações envolvendo despesas contínuas que não sejam as diretas dos projetos e aquelas conceituadas como de custeio administrativo. São consideradas nesta atividade as despesas contínuas das unidades regionais situadas fora do edifício-sede do Sebrae UF, como por exemplo, despesas relacionadas com a locação do escritório/agência, locação de veículos e serviços de motorista contratados para atuar exclusivamente nos projetos dos escritórios/agências.

Poderá contemplar ações que demonstrem as despesas por escritório/agência, como por exemplo:

- Ação: Suporte Operacional Relacionado a Negócios – ER Teófilo Otoni.

Na tipologia **Gestão Operacional**, as atividades abaixo devem ser obrigatoriamente contempladas com as seguintes denominações padronizadas:

- Custeio Administrativo;
- Gestão da Administração Financeira;
- Remuneração de Recursos Humanos – Custeio Administrativo;
- Ressarcimentos de Despesas pelo Sebrae NA.

A atividade **Custeio Administrativo** contempla as ações relacionadas ao custeio administrativo, cujas despesas **não tenham** vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae nas tipologias de Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional, Suporte a Negócios, Inversões Financeiras e Construção e Reformas.

As despesas de manutenção das áreas ligadas à gestão institucional tais como: Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, Planejamento, Orçamento, Jurídico, Auditoria, Contabilidade, Manutenção de Equipamentos/Sistemas de Informática, e, ainda, despesas bancárias (cadastro, tarifas bancárias, encargos s/financiamento e empréstimo e outras similares) deverão compor a tipologia Gestão Operacional, na função Custeio Administrativo.

A atividade **Gestão da Administração Financeira** contempla as despesas com impostos e tributos (ISS, IOF, IR, encargos financeiros, PIS, Contribuições Sociais, comissões s/operações com cartão de crédito e outros similares) e com a amortização de empréstimos contraídos com instituições financeiras e Sebrae NA.

Poderá contemplar ações específicas que demonstrem as despesas de amortização com a entidade que realizou o empréstimo.

A atividade **Remuneração de Recursos Humanos – Custeio Administrativo** contempla todas as despesas relacionadas com a contratação de pessoal próprio, por tempo indeterminado ou determinado, contemplando a remuneração, encargos e benefícios sociais, que **não tenham** atuação direta nas tipologias Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional e de Construção e Reformas. As ações deverão ser vinculadas à função Custeio Administrativo.

Poderá contemplar ações que demonstrem as despesas por unidade organizacional do Sebrae ligadas à gestão institucional, tais como: Conselho Deliberativo, Diretoria Executiva, Ouvidoria, Planejamento, Orçamento, Jurídico, Auditoria, Contabilidade, Manutenção de Equipamentos/Sistemas de Informática.

3.2. Inversão Financeira

Iniciativa relacionada à aplicação de recursos com despesas do Fundo de Investimento em Ativo Imobilizado do Sistema Sebrae[18], em fundos garantidores de crédito e de participação de empresas, e com a amortização de empréstimos com o Sebrae NA.

2.3. PROCESSO DE CONSTRUÇÃO

2.3.1. Atividade de Atendimento

Visando garantir que a interação direta com o cliente do Sebrae, na entrega de valor por meio de produtos e serviços, esteja alinhada com a estratégia de relacionamento, a atividade de atendimento deve vincular-se a uma estratégia nacional e/ou local, e assim observar inicialmente as definições da respectiva estratégia para sua construção e proposição.

Os elementos que compõem o processo de construção de uma atividade de atendimento no Sistema de Gestão da Estratégia – SGE são:

No módulo de Estruturação (Etapa Construção):

a) **Nome da atividade:** nome pelo qual a atividade será conhecida no âmbito do Sistema Sebrae. Não se deve utilizar a expressão “Atividade” na sua denominação;

b) **Gestor:** empregado designado pelo gerente da unidade organizacional responsável pela atividade para liderar a execução de suas ações para o alcance dos resultados definidos;

c) **Público-alvo:** beneficiário direto dos produtos e serviços ofertados pela atividade, conforme a estratégia vinculada. Refere-se ao conjunto da população que desenvolve atividades empresariais, está efetivamente envolvido na abertura de um negócio ou junto à qual o Sebrae atua para estimular o empreendedorismo (ex.: potencial empreendedor, candidato a empresário, pequeno negócio).

d) **Objetivo Geral:** descreve a síntese do que a atividade faz para contribuir com a estratégia de relacionamento nacional ou local à qual está vinculada;

[18] Exclusividade do Sebrae Nacional.

e) **Estratégia Nacional / Local:** estratégia à qual a atividade visa atender com seus resultados;

f) **Unidade organizacional:** unidade organizacional do Sebrae NA ou Sebrae UF responsável pela gestão da atividade;

g) **Gestor Nacional:** responsável pela articulação institucional com as partes interessadas, em âmbito nacional, visando garantir o cumprimento dos compromissos definidos no projeto e, quando for o caso, pela mobilização do apoio técnico e financeiro. Também é responsável pela articulação com o gestor estadual/regional e com o gestor do projeto.

h) **Gestor Estadual[19]:** exerce o mesmo papel que o gestor nacional, porém em âmbito estadual. Também é responsável pela articulação com o gestor nacional/regional e com o gestor do projeto.

i) **Gestor Regional[20]:** exerce o mesmo papel que gestor estadual, no âmbito do escritório regional. Também é responsável pela articulação com o gestor nacional/estadual e com o gestor do projeto

j) **Território:** área geográfica a ser coberta pela atividade;

k) **Resultados:** materializam o objetivo geral da atividade e a estratégia relacionada, por meio de indicadores e metas mensuráveis;

O gestor da atividade de atendimento deve observar as orientações da estratégia relacionada para definição dos resultados e metas.

l) **Ações:** conjunto de tarefas necessárias para entregar um produto ou serviço, ou parte específica desses, que em conjunto irão proporcionar a realização dos resultados da atividade;

Itens básicos da ação:

- **Nome da ação -** transmite de maneira sucinta a sua finalidade em relação ao produto ou serviço ofertado;

- **Descrição** – descreve com abrangência a sua finalidade (o que vai ser feito, como vai ser feito e com que finalidade);

- **Financiador**: informação do valor a ser executado na ação por entidade financiadora do recurso (Sebrae e/ou Parceiro).

As atividades de atendimento possuem três ações-padrões, além das ações de atendimento. Essas ações são referentes à: 1.Gestão da atividade; 2.Monitoramento; e 3.Avaliação. Dessa maneira, o gestor não precisa prever ações desta natureza no momento da estruturação da sua atividade.

1. **Ação – Gestão e monitoramento da atividade:** conjunto de tarefas relacionadas à viabilização e monitoramento da execução das ações que foram planejadas para a atividade**.**

[19] No Sebrae Nacional deve ser o gerente ou gerente adjunto da unidade organizacional responsável pela gestão da atividade.
[20] Elemento específico para atividades dos Sebrae UF.

2. **Ação - Acompanhamento da execução das mensurações:** conjunto de tarefas e procedimentos relacionados à mensuração periódica dos resultados previstos para a atividade.
3. **Ação: Acompanhamento da execução das avaliações:** conjunto de tarefas e procedimentos relacionados à avaliação da atividade e sua eventual revisão, com vistas à melhoria de desempenho e aumento da efetividade.

m) **Justificativa:** breve relato da situação atual, histórico, antecedentes e características principais que justifiquem a criação da atividade;

n) **Parceiros:** informações de entidade parceira que fará parte da execução da atividade, quando for o caso;

o) **Empreendimento/pessoas:** quantidade do público-alvo a ser atendido pela atividade, por segmento e ano;

p) **Alocação de RH:** estimativa de dedicação da equipe que atuará na execução das ações da atividade.

No módulo de Planejamento:

1. **Prioridade Local/Objetivo Estratégico/Macroprocesso:** as orientações sobre a vinculação de iniciativas a esses elementos são definidas no Manual do Planejamento e Orçamento.

No módulo de Orçamento: detalhamento, por mês, das informações referentes às naturezas de despesa, às receitas e às metas de atendimento para o primeiro do ano de execução da atividade no planejamento estratégico do Sistema Sebrae. Observar as orientações apresentadas no Manual de Planejamento e Orçamento, bem como eventuais orientações complementares.

2.3.2. Atividades Internas

Os elementos que compõem o processo de construção de uma atividade interna no Sistema de Gestão da Estratégia – SGE são:

No módulo de Estruturação:

a) **Nome da atividade:** nome pelo qual a atividade será conhecida no âmbito do Sistema Sebrae. Não se deve utilizar a expressão “Atividade” na sua denominação;

b) **Gestor:** empregado designado pelo gerente da unidade organizacional responsável pela atividade para liderar a execução de suas ações para o alcance dos resultados definidos;

c) **Objetivo Geral:** descreve a síntese do que a atividade faz para gerar o valor a que se propõe;

d) **Estratégia Nacional / Local:** estratégia à qual a atividade visa atender com seus resultados, quando for o caso;

e) **Unidade organizacional:** unidade organizacional do Sebrae NA ou Sebrae UF responsável pela gestão da atividade;

f) **Entregas:** descreve o que será produzido pela atividade para entrega de valor ao qual a atividade se propõe. São os resultados tangíveis e mensuráveis das atividades internas;

g) **Ações:** conjunto de tarefas necessárias para entregar um produto ou serviço, ou parte específica desses, que em conjunto irão proporcionar a realização dos resultados da atividade.

Itens básicos da ação:

- **Nome da ação -** transmite de maneira sucinta a sua finalidade;
- **Descrição** – descreve com abrangência a sua finalidade (o que vai ser feito, como vai ser feito e com que finalidade);
- **Financiador**: informação do valor a ser executado na ação por entidade financiadora do recurso (Sebrae e/ou Parceiro).

h) **Justificativa:** Breve relato da situação atual, histórico, antecedentes e características principais que justifiquem a criação da atividade;

i) **Alocação de RH:** estimativa de dedicação da equipe que atuará na execução das ações da atividade.

No módulo de Planejamento:

a) **Prioridade Local/Objetivo Estratégico/Macroprocesso:** as orientações sobre a vinculação de iniciativas a esses elementos são definidas no Manual do Planejamento e Orçamento.

No módulo de Orçamento: detalhamento, por mês, das informações referentes às naturezas de despesa, às receitas e às metas de atendimento para o primeiro do ano de execução da atividade no planejamento estratégico do Sistema Sebrae. Observar as orientações apresentadas no Manual de Planejamento e Orçamento, bem como eventuais orientações complementares.

2.3.3. Inversões Financeiras

Os elementos que compõem o processo de construção de uma Inversão Financeira no Sistema de Gestão da Estratégia – SGE são:

No módulo de Estruturação:

a) **Nome da iniciativa:** nome pelo qual a iniciativa será conhecida no âmbito do Sistema Sebrae. Não se deve utilizar a expressão "Inversão Financeira" na sua denominação;

b) **Gestor:** empregado designado pelo gerente da unidade organizacional responsável pela iniciativa para liderar a sua execução;

c) **Objetivo Geral:** descreve a síntese do propósito da inversão financeira;

d) **Unidade organizacional:** unidade organizacional do Sebrae NA ou Sebrae UF responsável pela gestão da inversão financeira;

e) **Ações:** conjunto de tarefas necessárias para entregar a execução da inversão financeira;

Itens básicos da ação:

- **Nome da ação -** transmite de maneira sucinta a sua finalidade;
- **Descrição** – descreve com abrangência a sua finalidade (o que vai ser feito, como vai ser feito e com que finalidade);
- **Financiador**: informação do valor a ser executado na ação pelo Sebrae.

f) **Justificativa:** breve relato da situação atual, histórico, antecedentes e características principais que justifiquem a criação da iniciativa;

g) **Alocação de RH:** estimativa de dedicação da equipe que atuará na execução das ações da iniciativa.

No módulo de Planejamento:

b) **Prioridade Local/Objetivo Estratégico/Macroprocesso:** as orientações sobre a vinculação de iniciativas a esses elementos são definidas no Manual do Planejamento e Orçamento.

No módulo de Orçamento: detalhamento, por mês, das informações referentes às naturezas de despesa, às receitas e às metas de atendimento para o primeiro do ano de execução da inversão financeira no planejamento estratégico do Sistema Sebrae. Observar as orientações apresentadas no Manual de Planejamento e Orçamento, bem como eventuais orientações complementares.

4. ANEXOS

4. ANEXOS

ANEXO I – ACORDO DE RESULTADOS DE PROJETOS

Projetos de Atendimento

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

Resultados (inserir indicador + metas + prazos)

1- Resultados 1

2- Resultados 2

N- Resultados n

Os parceiros, suas unidades operacionais 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 nas ações constante do anexo (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 partes supracitadas 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 gestor nacional, quando houver, que coordenará a participação do Sebrae Nacional no projeto e será o elo exclusivo entre as suas unidades organizacionais e as instituições participantes do projeto;

- Um gestor estadual, adiante assinado, que coordenará a participação do Sebrae/[UF] no projeto e será o elo exclusivo entre as suas unidades organizacionais e as instituições participantes do projeto;

- **O gestor do projeto, adiante assinado, responsável pela implantação do projeto, integração das ações, negociação com parceiros e obtenção dos resultados;**

- Os gestores das ações do projeto, adiante assinados, participam de todo o processo de contratualização, acompanhamento e avaliação do projeto.

- Representantes dos parceiros (quando houver), adiante assinados, quando responsáveis pela execução direta de uma ação ou pela sua viabilização.

[Local e Data do Acordo]

Orientações para quem deve assinar o Acordo de Resultados

Representantes de unidades operacionais do Sebrae NA (quando houver) responsáveis pela viabilização financeira ou execução de ação incluída no projeto. (A assinatura do gestor nacional pode ser substituída pela resolução Direx que aprova o repasse de recursos do Sebrae NA. A resolução deve ser inserida no Sistema de Gestão Estratégica - SGE como comprovação de anuência dos representantes do Sebrae NA)

Parceiros responsáveis pelo apoio técnico, viabilização financeira ou execução de ação incluída no projeto.

Representantes do Sebrae/escritório regional responsáveis pelo apoio técnico, viabilização financeira ou execução de ação incluída no projeto

Gestor do projeto

Autoridades ou partes interessadas presentes ao evento de assinatura do acordo, se for o caso].

Projetos Internos

O Sebrae/[UF/NA] por meio da [nome da Unidade], dos gerentes das demais unidades operacionais do Sebrae**/[UF/NA]**, e dos parceiros (nomes dos parceiros quando houver) participam do projeto ***[Nome do projeto],*** parte integrante deste acordo, visando ao alcance dos resultados expressos a seguir.

Resultados:

1- Resultados 1

2- Resultados 2

N- Resultados n

As unidades parceiras supracitadas neste acordo assumem o compromisso de coordenar e apoiar as ações e demais iniciativas necessárias à obtenção dos resultados previstos no projeto.

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;

As partes supracitadas 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 gestor nacional, quando houver, que coordenará a participação do Sebrae Nacional no projeto e será o elo exclusivo entre as suas unidades organizacionais e as instituições participantes do projeto;

Um gestor estadual, adiante assinado, que coordenará a participação do **Sebrae/[UF]** no projeto e será o elo exclusivo entre as suas unidades organizacionais e as instituições participantes do projeto;

O gestor do projeto, adiante assinado, responsável pela implantação do projeto, integração das ações, negociação com parceiros e obtenção dos resultados.

Os gestores das ações do projeto, adiante assinados, participam de todo o processo de contratualização, acompanhamento e avaliação do projeto.

Representantes dos parceiros (quando houver), adiante assinados, quando responsáveis pela execução direta de uma ação ou pela sua viabilização.

[Local e Data do Acordo]

Orientações para quem deve assinar o Acordo de Resultados

Representantes de unidades operacionais do Sebrae NA (quando houver) responsáveis pela viabilização financeira ou execução de ação incluída no projeto. (A assinatura do gestor nacional pode ser substituída pela resolução Direx que aprova o repasse de recursos do Sebrae NA. A resolução deve ser inserida no Sistema de Gestão – SGE como comprovação de anuência dos representantes do Sebrae NA)

Parceiros responsáveis pelo apoio técnico, viabilização financeira ou execução de ação incluída no projeto.

Representantes do Sebrae/escritório regional responsáveis pelo apoio técnico, viabilização financeira ou execução de ação incluída no projeto

Gestor do projeto

Autoridades ou partes interessadas presentes ao evento de assinatura do acordo, se for o caso.

ANEXO II – COMPETÊNCIAS EM GESTÃO DE PROJETOS

Os gestores de projetos do Sistema Sebrae são analistas técnicos, cujas habilidades devem compreender uma série de competências que devem ser perseguidas para atuar de forma profissional e atingir os resultados propostos.

Deve ser designado, preferencialmente, no início da construção do respectivo projeto. É importante que sua função e responsabilidades sejam reconhecidas pela organização e demais partes interessadas.

Os principais atributos do gestor de projeto são apresentados a seguir.

Atributos	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, articulando soluções para os problemas identificados. Capacidade para antecipar, captar e selecionar eventos e tendências futuras de interesse para o projeto, analisando suas consequências e formulando as estratégias 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; e (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 necessárias ao desenvolvimento do projeto; buscar apoio e suporte do público-alvo e parceiros, administrando as resistências, tomando decisões, alocando os recursos e assumindo os riscos inerentes à implantação das medidas requeridas.
Capacidade de Programação e Monitoramento	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) acompanhar, monitorar e avaliar a execução do projeto e seus resultados.
Liderança	Capacidade para (1) inspirar confiança, influenciar comportamentos, animar, orientar e mobilizar o pessoal alocado no projeto; e (2) facilitar e estimular a participação, direta e indireta, do público-alvo, parceiros e colaboradores nas decisões operacionais.
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; e (3) cobrar resultados e aplicar medidas de reconhecimento, incentivo e correção.
Capacidade de Administração de Conflitos	Capacidade para (1) administrar e resolver conflitos e disputas prejudiciais ao desenvolvimento do projeto; (2) lidar com diferenças individuais e de grupos; e (3) compatibilizar pressões conflitantes surgidas na execução do projeto.

Esses atributos não devem ser entendidos como pré-requisitos para a seleção de gestores, mas como insumos para o seu desenvolvimento pessoal, com base na experiência concreta de gestão do projeto.

ANEXO III – PAPÉIS DOS GESTORES DE PROJETO

Considerando a natureza do trabalho, o gestor de projetos desempenha papéis relevantes inerentes ao relacionamento interpessoal, à gestão e disseminação da informação e ao processo decisório no âmbito do projeto. É importante que esses papéis sejam tomados como elementos de orientação para o seu desenvolvimento profissional.

Papéis básicos	Papéis específicos	Descrição
Interpessoal	Representante	Cumprimento de atos de representação: • Facilitando os contatos externos; e • Tornando-se um interlocutor visível e autorizado perante atores externos.
	Líder	Coordenação e desenvolvimento dos trabalhos e motivação da equipe do projeto
	Articulador	Relacionamento com superiores, pares, subordinados e atores externos. Construção de rede de relações internas e externas
Informacional	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 os superiores, o público-alvo, os parceiros e colaboradores.
Decisão	Empreendedor e Agente de Mudança	Adaptação e evolução do projeto sob sua responsabilidade Busca permanente de novas ideias e oportunidades para o projeto 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 do projeto e supervisão de sua alocação e aplicação Programação das ações do projeto e do trabalho de seus integrantes

ANEXO IV – ATUAÇÃO DE REDE DE APOIO

A Rede de Apoio tem como objetivo assegurar a qualidade e a consistência do PPA do Sistema Sebrae e dos programas, projetos e atividades que os compõem, buscando sempre, o alcance dos resultados planejados.

A atuação da Rede tem como foco o apoio e orientação metodológica às unidades do Sistema Sebrae, aos gestores de projetos, gestores estaduais, gestores nacionais e demais integrantes das equipes do Sistema Sebrae e parceiros.

Os fatores críticos de sucesso para a aplicação das diretrizes do planejamento e metodologias do Sistema Sebrae são:

- Garantia de qualidade dos planejamentos plurianuais do Sistema Sebrae;
- Garantia de qualidade dos programas, projetos e atividades;
- Excelência na gestão do planejamento e suas iniciativas;
- Capacidade de gerenciamento de projetos (intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial);
- Sistema de Informações Gerenciais (apoio à decisão);
- Garantia de qualidade no monitoramento e avaliação dos projetos;
- Garantia no desenvolvimento e aperfeiçoamento metodológicos.

Com a atuação da Rede de Apoio espera-se que:

- Os planejamentos plurianuais sejam elaborados em conformidade com o Direcionamento Estratégico do Sistema Sebrae e suas Diretrizes;
- Os programas, projetos e atividades sejam estruturados, geridos, monitorados, avaliados e revisados segundo a metodologia GEOR.

Para que esses resultados sejam alcançados é necessário que se tenha uma Rede de Apoio estruturada em todos os Sebrae Estaduais, trabalhando em conformidade com as diretrizes do planejamento e com a metodologia GEOR.

ANEXO V – GUIA PARA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

1. INTRODUÇÃO

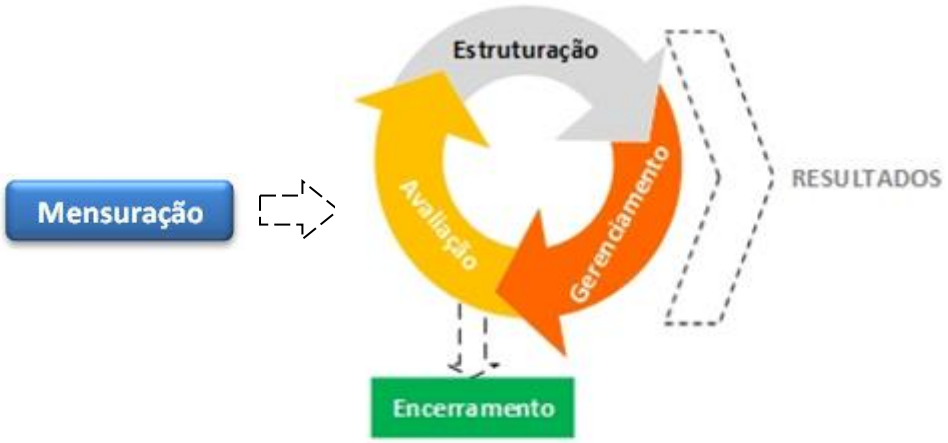
Este Guia de Mensuração de Resultados traz novos exemplos com o objetivo de facilitar o entendimento das equipes estaduais de pesquisas sobre o processo de mensuração à luz da evolução da GEOR e também do Sistema de Gestão estratégica (SGE).

Mensurar resultados relaciona-se com as fases de planejar, coletar, analisar e divulgar um conjunto de indicadores previamente pactuados, para fins de acompanhamento sistemático e aperfeiçoamento das iniciativas.

As seções seguintes apresentam orientações importantes para execução do processo de mensuração destinado a equipes de pesquisas, além de delimitar as suas responsabilidades e as responsabilidades do gestor das iniciativas nesse processo.

2. A MENSURAÇÃO NO CICLO DE GESTÃO DAS INICIATIVAS

O ciclo de uma iniciativa inclui três etapas, são elas: estruturação, gerenciamento e avaliação. Todas visam um direcionamento único, que se traduz nos resultados esperados, conforme demonstra a figura.



Conforme a metodologia GEOR, expressa neste Manual (desde 2015), o ciclo de gestão de iniciativas foi renovado com a unificação das etapas de gerenciamento e monitoramento. Dessa forma, o ciclo de gestão abrange três etapas: i) estruturação, ii) gerenciamento, e iii) avaliação. A mensuração de resultados faz parte da terceira etapa do ciclo de gerenciamento, a avaliação.

Portanto, a **mensuração de resultado** é parte importante para a etapa de avaliação da iniciativa ao fornecer informações sobre o grau de alcance dos resultados previamente pactuados. No entanto, fica claro que o processo de avaliação é muito mais abrangente que a mensuração ao envolver análise de toda a iniciativa e seu ambiente (riscos, premissas, público-alvo, partes interessadas), ou seja, as iniciativas

podem ser avaliadas mesmo que a mensuração dos resultados ainda não tenha sido realizada.

Vale lembrar a realização da avaliação e sua inserção no SGE é de responsabilidade exclusiva do gestor da iniciativa. A responsabilidade da equipe de pesquisa é realizar a mensuração dos resultados e sua inserção no SGE.

3. EXECUÇÃO DAS MENSURAÇÕES

Uma palavra importante para qualquer manual e que deve ser decifrada etimologicamente e entendida é METODOLOGIA:

Meta: ao largo de, em torno de.
Odos: caminho.
Logos: discurso, estudo.

Ou seja, metodologia é o estudo sobre o caminho, as formas, os procedimentos, as ferramentas utilizadas para atingir a finalidade da pesquisa.

Para uma boa execução da mensuração é fundamental a interação do gestor da iniciativa com a equipe de pesquisa e rede de apoio para definição do indicador de resultado durante a elaboração do projeto. Atentar para a objetividade do indicador, a facilidade de sua mensuração, com metas que façam sentido com o desafio do projeto/atividade. Além disso, é fundamental que o resultado reflita o benefício final para o cliente, ou ambiente/ região, a depender do tipo da iniciativa.

O método de cálculo, e principalmente os conceitos envolvidos na definição do indicador de resultado devem ser discutidos com o público-alvo. Por vezes, o resultado que propomos não é o mais adequado para o segmento de atividade/setor que o mesmo pretende atender.

Os principais produtos/serviços nacionais (Sebrae Mais, Na Medida, Começar Bem, No Campo, SEI, Sebraetec, ALI, NaN, Central de Relacionamento, etc.), serão pesquisados anualmente pelo Sebrae Nacional. O Sebrae continuará monitorando a qualidade do atendimento através de alguns indicadores como os descritos a seguir.

- Aplicabilidade dos produtos e serviços: mede a aplicação pelos clientes dos produtos e serviços ofertados. É um indicador de desempenho do Sebrae.

- Efetividade: mede se os conhecimentos adquiridos deram resultados positivos no negócio da empresa. É um indicador de resultado institucional do Sebrae.

- Qualidade do conteúdo: avalia se o conteúdo do curso/consultoria foi adequado para o cliente.

- Recomendação (NPS): medida o grau de lealdade dos clientes. Detalha percentual de clientes promotores do produto, os clientes neutros e os depreciadores/detratores. Esse é um indicador institucional do Sebrae e muito importante para a equipe de atendimento.

As medições das atividades de atendimento são realizadas pelo Sebrae Nacional regularmente, na pesquisa amostral de Satisfação, Aplicabilidade e Efetividade (SAE). A lista das atividades de atendimento não elegíveis na pesquisa nacional (com número

de clientes aptos reduzidos) será enviada para equipes estaduais de pesquisas para que providenciem sua mensuração no Estado.

3.1 Responsabilidades no processo de mensuração

3.1.1 Do gestor do projeto

- Sensibilizar o público-alvo do projeto para a necessidade da mensuração anual dos resultados do projeto;
- Acionar a equipe de pesquisa em até 30 dias do vencimento do prazo previsto para a mensuração;
- Providenciar o cadastro do público participante do projeto e enviá-lo para a equipe de pesquisa;
- Garantir que a vinculação do público-alvo seja realizada imediatamente após o projeto entrar em gestão no SGE;
- Revisar e validar o instrumento de pesquisa (questionário) elaborado pela equipe de pesquisa; e
- Realizar a avaliação e inserir o relatório no SGE, independente da realização da mensuração pela equipe de pesquisa;

3.1.2 Da equipe de pesquisa

- Interagir com o gestor do projeto para realização da mensuração, elaborando um briefing e as etapas descritas no planejamento da mensuração,
- Analisar o projeto e os conceitos envolvidos (indicador, se a meta é cumulativa ou não);
- Revisar o cadastro fornecido pelo gestor, remover registros duplicados, contabilizar o número de telefones/e-mail de contato;
- Responsável pela metodologia de pesquisa (técnica a ser utilizada, elaboração do questionário, cálculo amostral, realização das entrevistas, etc.) de mensuração dos resultados; e
- Responsável pela realização da mensuração e inserção dos resultados no SGE;

Adiante serão apresentadas as principais fases do processo de mensuração de resultados.

3.2 Fases da mensuração

A mensuração de resultados pode ser feita basicamente de duas formas: i) através de coleta de dados já existentes em instituições parceiras, como associações etc. ou ii) através de pesquisas primárias. Dessa forma, a pesquisa é necessária quando não há informações suficientes para responder os indicadores de resultados previstos na iniciativa, ou quando a informação está disponível, mas se encontra em estado de desordem que não pode ser adequadamente relacionada aos indicadores previstos.

Independente da forma como será realizada a mensuração, é premissa neste processo, a articulação entre as equipes de pesquisa e o gestor da iniciativa. Mesmo que a mensuração seja feita por empresa especializada, a supervisão e responsabilidade são da equipe de pesquisa, sendo vedado, portanto, o lançamento da mensuração no SGE pela empresa de pesquisa. Essa tarefa é exclusiva da equipe de pesquisa.

O processo de pesquisa de mensuração pode ser dividido, resumidamente, nas quatro fases seguintes.

Ressalta-se que o trabalho de pesquisa, exige atenção em todas as suas fases. A qualidade de uma pesquisa está diretamente relacionada ao equilíbrio da qualidade entre suas diversas etapas, por isso, todas são igualmente importantes (MATTAR, Fauze Najib, 1996).

3.3 Planejamento

No planejamento de uma pesquisa primária (aplicada) deve ser considerado, principalmente:

i. Definição clara dos objetivos da pesquisa

Analisar se a pesquisa irá somente medir resultados ou será utilizada para ajudar o gestor a planejar melhor as ações da iniciativa, como por exemplo, levantar os horários mais adequados para realização de cursos, quais áreas sentem mais necessidade de capacitação, o que pode ser melhorado no projeto, etc.

ii. Definição clara e precisa dos conceitos envolvidos

Procurar esclarecer junto ao gestor o que ele quis dizer em relação ao conceito do indicador proposto no resultado. Avaliar se a meta proposta no projeto é cumulativa (em relação a T0) ou não. Exemplo: o conceito de produtividade pode variar muito em relação ao segmento do cliente.

iii. Delimitação do universo de pesquisa

Atentar para a disponibilidade de cadastro do cliente para realização da pesquisa. Entender se há alguma segmentação específica do público que deve ser considerada. Questionar se o público acessa a internet com frequência – para realização da pesquisa via web, etc.

iv. Identificação dos dados a serem coletados

Identificar variáveis de interesse para elaboração do questionário. Para esta etapa deve-se ter em mente os objetivos da pesquisa e, obviamente, conhecer os indicadores propostos para a iniciativa no SGE. O questionário elaborado deverá ser encaminhado para o gestor para ser avaliado e posteriormente validado.

v. Determinação da amostra e tipo de amostragem

Realizar o cálculo da amostra considerando a tabela abaixo se o público-alvo (universo) for igual ou superior a 50 pessoas. Caso seja inferior, deve ser pesquisado 100% do público-alvo do projeto.

Tabela de determinação da amostra

População	Erro amostral = +/-3%	Erro amostral = +/-5%	Erro amostral = +/-7%	Erro amostral = +/-10%
50	48	44	40	33
100	92	80	66	49
250	203	152	110	70
500	341	217	141	81
750	441	254	156	85
1000	516	278	164	88

Considerando p=q = 0,5.

Para mensuração de resultados é recomendável usar erro padrão de 5%.

Analisar se há alguma segmentação do público que deve ser observada no tipo de amostragem

vi. Organização do trabalho de campo

Atentar para as especificidades do público e, em comum acordo com o gestor, organizar a melhor forma de realização da pesquisa. Avaliar por exemplo, o período mais apropriado para execução da pesquisa. A forma mais adequada (se por telefone, *in loco*, via web). Organizar um comunicado do gestor ao público avisando sobre o período da pesquisa e o nome da empresa que prestará esse serviço. Certificar a adequada identificação do entrevistador, caso a pesquisa seja *in loco,* etc.

vii. Previsão de entrega e divulgação dos resultados

Atentar para o prazo de entrega da pesquisa, evitando que seja entregue após o prazo previsto para inserção da mensuração. Para os projetos de atendimento, analisar junto ao gestor se há necessidade de alguma tabulação separada para alguma segmentação de público (ex: região, porte) ou cruzamento de variáveis.

Todos esses pontos são de suma importância para o planejamento de qualquer pesquisa. A reunião de *briefing* pode explorar muitas das questões expostas acima. Na seção 7 adiante tem um modelo de *briefing* que auxilia na organização da demanda de pesquisas.

3.4 Execução

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

As equipes de pesquisa deverão realizar análise da consistência das informações do cadastro de clientes disponibilizado pelo gestor, identificando os eventuais problemas (como duplicidade de registros) e validando as devidas correções antes do início das mensurações.

É importante que as equipes levem em conta a economicidade na utilização dos recursos financeiros e pesquisem estritamente o número suficiente de empresas que garanta a representatividade necessária dos resultados mensurados.

Para isso, recomenda-se que sejam utilizados os parâmetros normalmente adotados pelo Sistema Sebrae em trabalhos desta natureza: amostragens aleatórias, com nível de significância igual a 95% e erro padrão igual a 5%. A metodologia da pesquisa deve ser detalhada no relatório final, que deve ser inserido no SGE como comprovação da mensuração realizada.

As pesquisas via web são práticas e de baixo custo. No entanto, uma dificuldade é o número de respostas (taxa de retorno) que geralmente é baixo. Essas pesquisas são adequadas para público (universo) grande e para grupos compromissados com a iniciativa e cientes da realização da pesquisa, o que aumenta a taxa de retorno das respostas.

A comparação do desempenho do público atendido ao longo da iniciativa poderá ser feita de duas formas distintas. A primeira é a técnica denominada de **painel**, em que as empresas selecionadas para mensuração inicial serão as mesmas nas mensurações posteriores. Recomendamos esse método para os projetos de atendimento. Já que as metas devem ser cumulativas nos **projetos de atendimento** e considerando ainda a nova lógica de atendimento em macrossegmentos, onde poderão ser atendidas empresas de diferentes setores (com características heterogêneas), é correto comparar as empresas que estão efetivamente participando durante o período do projeto. Caso o projeto tenha perda significativa do seu público durante o ano (superior a 40%), é recomendável procurar a rede de apoio e considerar estruturar uma nova iniciativa.

A segunda forma **prevê entradas e saídas de empresas** ao longo da gestão da atividade. Nesse caso, é acompanhado o desempenho dos diferentes universos atendidos em cada uma das mensurações anuais. Esse caso é recomendável estritamente para **as atividades de atendimento**. Nesse caso, não há problema em fazer um novo sorteio aleatório das empresas participantes da atividade ano a ano, já que as metas das atividades não são cumulativas em relação a T0.

Importante ressaltar que cabe às equipes de pesquisas garantir a devida confidencialidade dos dados informados pelos empreendedores e empresários, conforme diretriz de código de ética e código de autorregulação da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP). Não se pode receber e nem repassar os nomes ou endereços dos entrevistados, a menos que haja prévia e expressa permissão desses. É comum a área de pesquisa receber solicitação de contatos dos entrevistados, o que é proibido, a não ser que no ato da entrevista tenha autorização de uso dos seus dados para outros fins que não de pesquisa, ou seja, o questionário deverá conter questão que autoriza o Sebrae a entrar em contato posteriormente.

É importante ainda deixar claro que a **responsabilidade técnica e metodológica das mensurações** é da equipe de pesquisa. Cabe ao gestor o apoio e fornecimento de dados e informações para que a mensuração seja conduzida da melhor forma possível.

3.5 Entrega do relatório

Caso os dados sejam secundários oriundos de instituições parceiras, é necessário o envio de um ofício assinado pelo representante legal, informando os resultados no período de interesse da mensuração.

Caso a mensuração seja feita via empresa de pesquisa, recomenda-se que seja entregue um relatório ou apresentação com os seguintes aspectos técnicos da pesquisa:

a) Os objetivos da pesquisa, conforme declarado pelo gestor no *briefing*.
b) O(s) método(s) de coleta de dados primários utilizado(s) e eventuais dados secundários.
c) O universo da pesquisa e o método amostral, principalmente os métodos de seleção, tamanho e composição da amostra prevista e realizada.
d) Bases não ponderadas, bem como os pesos e métodos de ponderação utilizados.
e) O nível de confiança e erro-padrão.

Destacar, ainda, os resultados previstos na iniciativa e comparar com o indicador medido na pesquisa, explicitando o nível de alcance da meta prevista em relação a T0 e/ou mensurações intermediárias (T1, T2...).

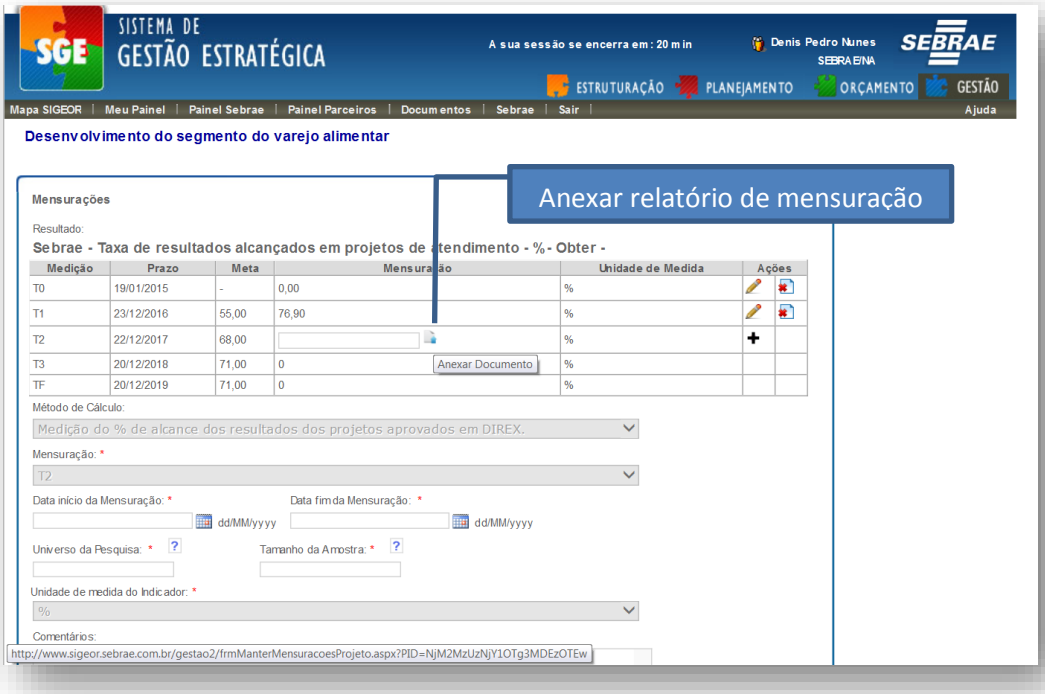
3.6 Inserção da mensuração no SGE

Imediatamente após o recebimento do relatório da pesquisa ou ofício de entidades parceiras, os resultados devem ser inseridos no SGE.

O gestor da iniciativa não deve coletar os resultados junto ao seu público, para não configurar conflito de interesse. Caso aconteça, a responsabilidade de checagem e confiabilidade dos dados é exclusiva da equipe de pesquisa. A exceção clara em que a equipe da iniciativa (gestor/consultor) pode realizar a mensuração é em propriedades da zona rural (setor agronegócios) - onde realizar pesquisa *in loco* é por vezes inviável - desde que orientado e monitorado pela equipe de pesquisa.

A funcionalidade “Inserir mensuração” do módulo de gestão do SGE é o campo onde os resultados mensurados são inseridos.

O relatório de pesquisa precisa ser também inserido no SGE para fins de comprovação e auditoria da mensuração realizada. Para facilitar a evidência da mensuração realizada, o relatório/apresentação é anexada na própria página do “Inserir Mensurações”. O campo para inserir a evidência da mensuração é ao lado do próprio campo de lançamento da mensuração, no módulo de gestão, conforme figura seguinte.



Vale ressaltar que o monitoramento da execução das mensurações realizado pelo Sebrae NA considerará exclusivamente as informações lançadas no SGE pela equipe de pesquisa no campo de "Inserir Mensurações" e o relatório de mensuração inserido no campo específico para isso. Não serão considerados planilhas ou documentos paralelos anexados em outros locais do projeto.

Exemplos:

- **Resultados com verbo <u>Reduzir</u>:**

Ex.: Reduzir em 10% os custos totais até 31/12/2017.

Nesse caso, deve-se atentar para polaridade do indicador ("quanto maior melhor" ou "quanto menor melhor"),pois os sistemas (SGE e consequentemente, o relatório SME), consideram o valor do indicador e sua polaridade.

Se a **polaridade estiver "quanto maior melhor"** será considerado que a meta foi batida se o resultado for superior à meta. Ou seja, no exemplo acima, se o resultado mensurado foi 12% e a meta de reduzir os custos totais era 10%, então o resultado foi atingido.

Caso contrário, se o Resultado previsto era " **reduzir a rotatividade da mão-de-obra em 10% no ano x**" e a **polaridade do indicador era "quanto menor melhor**". Nesse caso, o valor mensurado foi de 12% e portanto, a meta não foi atingida. Pois para ser atingida, o valor deveria ser menor que 10%.

- **Aumentar o faturamento em 10% até 20/12/2018**

Quando a mensuração levantar uma queda de 10% ao invés de aumento, deve ser lançado o valor negativo de -10% pois nesse caso a polaridade é "quanto maior melhor". Caso seja lançado simplesmente 10 no campo, vai ser considerado que a meta foi batida.

- **T0 com verbo Obter**

Todas iniciativas necessitam de inserção da T0 no SGE. No entanto, alguns resultados com o verbo Obter podem não ser possível o levantamento da T0 junto ao público do projeto. Nesse caso, deve ser lançado o valor zero no campo da mensuração ou valor 100 (base 100).

Atividades de Atendimento

As atividades de atendimento seguem a mesma regra dos projetos, ou seja, a T0 deve ser feita em até 90 dias da pactuação (quando entrar em gestão). Contudo, por vezes, a T0 não poderá ser medida junto ao cliente, pois não teremos ainda a transformação desejada no atendimento Sebrae. Recomenda-se, nesses casos, lançar a nota média apurada do conjunto das iniciativas de atendimentos do Sebrae UF apurada na pesquisa de satisfação, aplicabilidade e efetividade (SAE) do ano anterior, caso os indicadores sejam esses. Exemplo: se em uma determinada UF a nota de satisfação geral foi de 8,3 no ano anterior, a T0 da atividade de atendimento a ser mensurada deve ser 8,3 e a meta T1 desta atividade deverá ser igual ou superior a 8,3.

4. MENSURAÇÃO DE PROJETOS INTERNOS

Os projetos internos possuem uma análise de conformidade que será validada pelo termo de aceite das entregas, verificando se estão de acordo com o que foi demandado.

Essa atividade deverá ser realizada de acordo com a programação estabelecida no cronograma de entregas (resultados) e o termo de aceite deverá ser inserido no SGE para formalização da entrega. O campo para inserção da mensuração no SGE é o mesmo das demais tipologias em “Inserir mensuração” no módulo gestão. O demandante e o gestor do projeto interno devem assinar o termo e encaminhá-lo para a área de pesquisa fazer a devida inserção da mensuração.

Abaixo segue um exemplo de um termo de aceite resumido que poderá ser utilizado para mensuração dos projetos internos:

FICHA DE MENSURAÇÃO - PROJETOS INTERNOS			
Nome Projeto:			
Nº PRATIF:		Mensuração Referente ao Ano:	
Unidade:			
Resultados:			
Resultado 1:		Alcançado?	
Evidência / Justificativa:		Sim	Não
Resultado 2:		Alcançado?	
Evidência / Justificativa:		Sim	Não
Resultado 3:		Alcançado?	
Evidência / Justificativa:		Sim	Não
Resultado 4:		Alcançado?	
Evidência / Justificativa:		Sim	Não
Resultado 5:		Alcançado?	
Evidência / Justificativa:		Sim	Não

Data: ____/____/_____

Assinatura do Gestor Assinatura do Demandante

5. MENSURAÇÃO DE PROJETOS DE PARCEIROS (GEOR Parceiros)

Os projetos desenvolvidos por parceiros também devem ser mensurados. No entanto, quem deve fazer o levantamento dos resultados e apresentar a mensuração ao Sebrae é o parceiro. O gestor local deve validar a mensuração realizada pelo parceiro e encaminha-la à equipe de pesquisa do Sebrae que, por sua vez, deverá avaliar se existem informações suficientes para mensuração ser registrada satisfatoriamente no SGE. Por vezes, o parceiro não tem estrutura para realizar a mensuração através de pesquisa de campo. Nesse caso, a equipe de pesquisa do Sebrae poderá auxiliar na realização da mensuração.

6. DEMAIS ORIENTAÇÕES

Algumas iniciativas acumulam atrasos em suas mensurações pelos mais diversos motivos, contrariando a recomendação de realização de mensuração anual. Um dos motivos é o atraso de realização da T0 por ausência de público no início da atividade. A equipe de pesquisa e a rede de apoio deve monitorar e evitar que isso não aconteça. Portanto, quando o projeto entrar em execução, deve ter seu público-alvo definido.

Reafirma-se a recomendação da interação das equipes de pesquisas e rede de apoio nas definições das metas dos resultados. Por vezes, são lançadas metas muito modestas ou abaixo da variação da inflação anual, o que não faz sentido no caso de variação de faturamento, por exemplo. Ou seja, se a inflação anual é 5%, qualquer indicador ligado ao valor de venda/faturamento, deve ser maior que 5% para haver variação real.

7. BRIEFING PARA ANÁLISE DE PESQUISA

O *briefing* tem por objetivo mapear algumas questões que serão cruciais no processo de análise e planejamento de todas as etapas da pesquisa. Dessa forma, essas informações prestadas são úteis para tornar as demandas de pesquisas mais assertivas e, sobretudo, agilizar a prestação dos serviços, contribuindo para ampliar a satisfação de nossos clientes internos.

O quadro abaixo pode orientar quem demanda uma pesquisa. O demandante deve descrever sobre:

1. Objetivo – quais são os objetivos da pesquisa? Que informações deseja obter com a pesquisa? **2. Público-alvo (Universo da Pesquisa)** – qual o público-alvo da pesquisa? Qual o seu tamanho, em termos numéricos, e como ele está distribuído geograficamente? Existem informações sobre o público-alvo? Existe cadastro disponível com nome, telefone, endereço? O cadastro está atualizado?

3. Dados existentes – há informações relevantes e úteis que possam contribuir com os objetivos da pesquisa? (dados secundários, versões anteriores da pesquisa, etc.)

4. Prazo – qual o prazo para entrega da pesquisa?

DICA: Antes de decidir demandar uma pesquisa, é necessário ter respostas claras, objetivas, e muito bem definidas para um conjunto de perguntas...

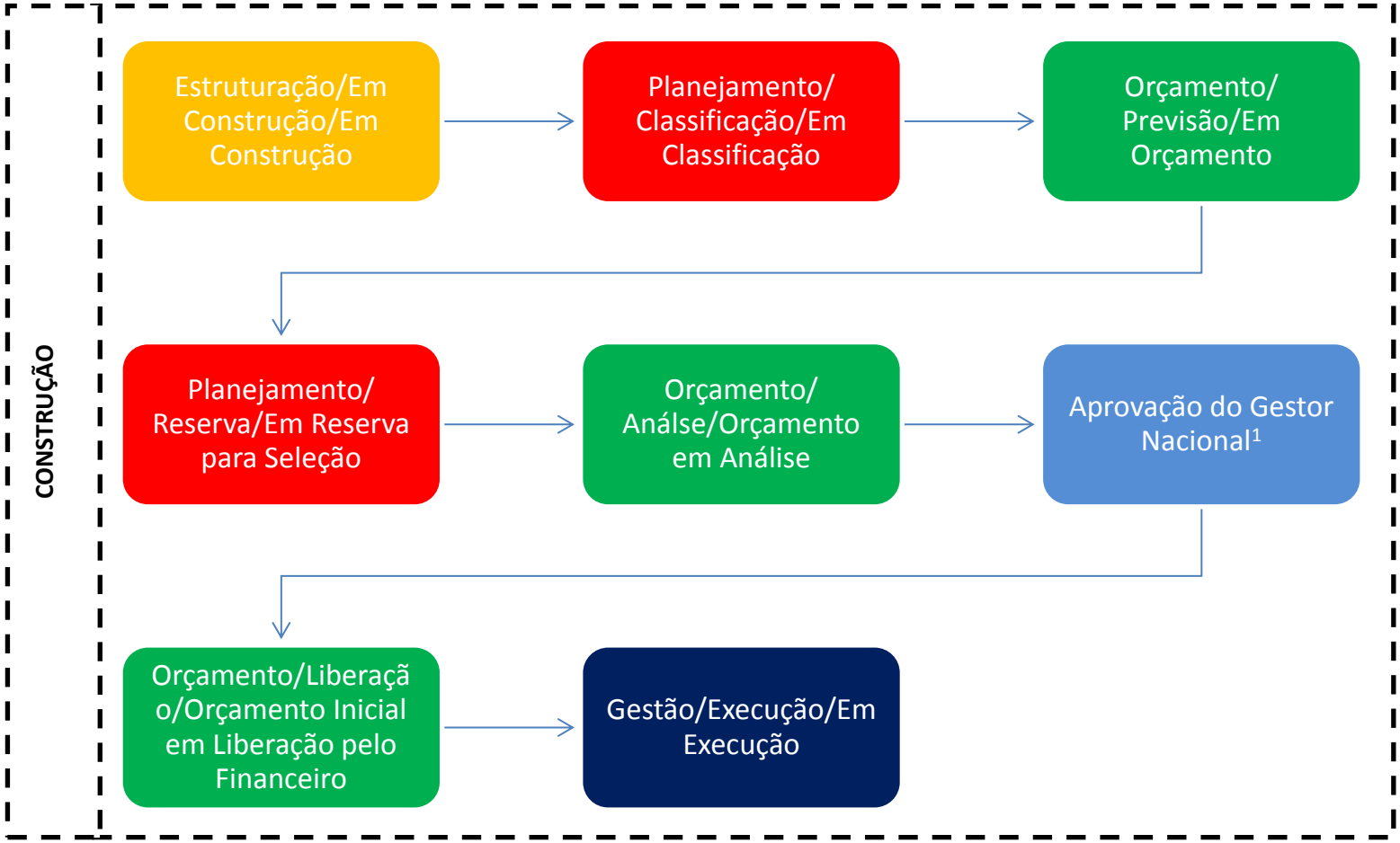
- ✓ O que, especificamente, desejamos conhecer?
- ✓ Que finalidade tem essa pesquisa?
- ✓ Há tempo hábil para que seus resultados possam interferir na tomada de decisão?

Se você ficou em dúvida sobre as respostas a esses questionamentos, melhor repensar a decisão de fazer a pesquisa, ao menos nas bases em que foi pensada inicialmente.

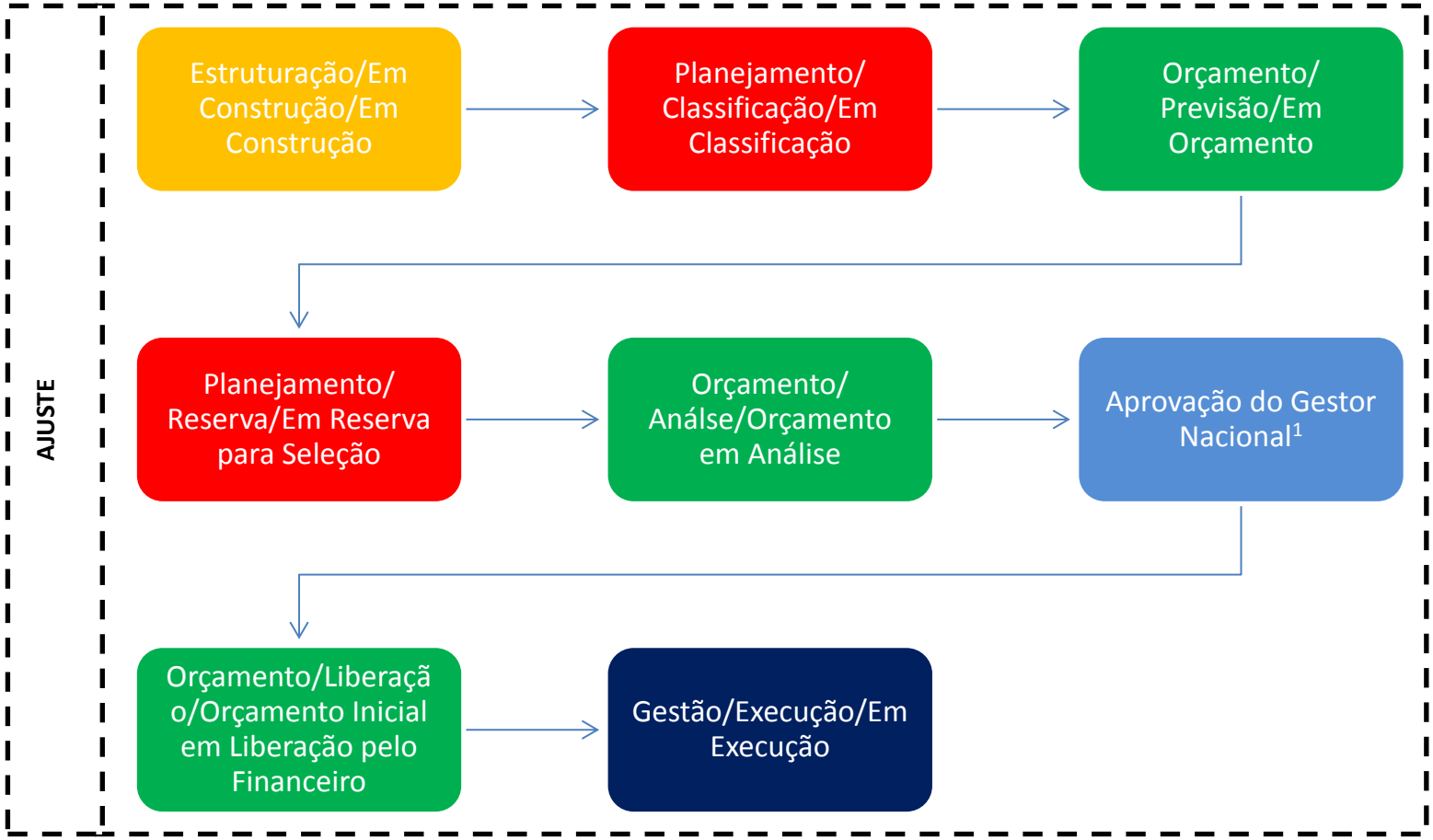
ANEXO VI – FLUXOS DOS PROCESSOS NO SGE

Construção, Estruturação, Reestruturação e Ajuste de Projetos e Atividades

1. **Atividades e Projetos de Intensidade de Gestão Básica (Módulo/Fase/Etapa):**



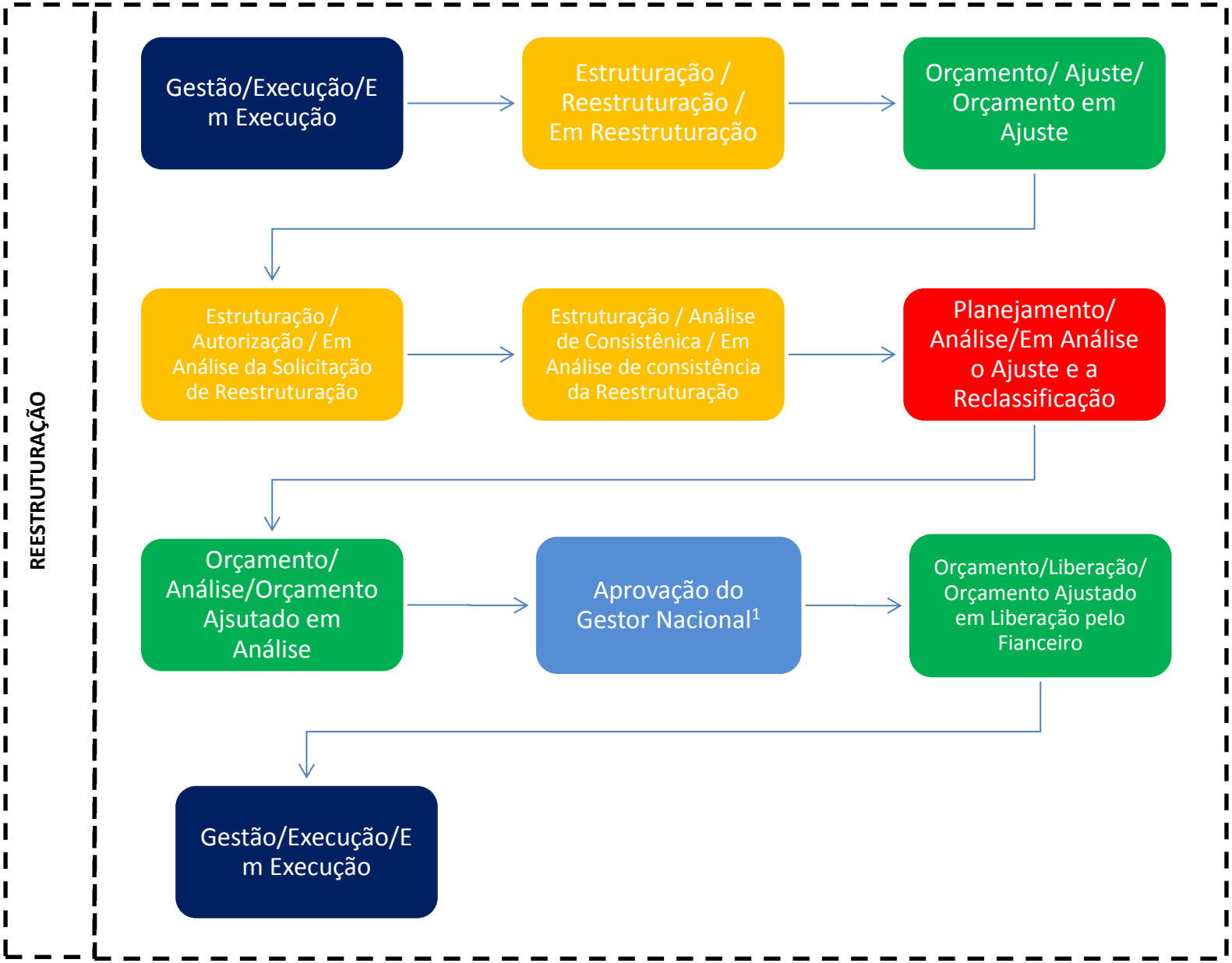
1 – Etapa prevista para atividades e projetos dos Sebrae UF com CSN aprovada



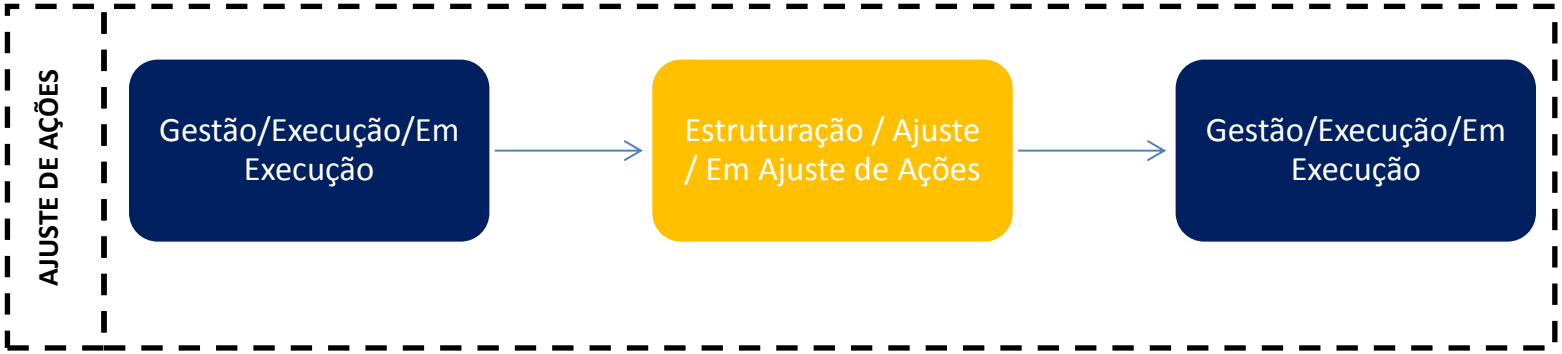
1 – Etapa prevista para atividades e projetos dos Sebrae UF com CSN aprovada

2. **Projetos de Intensidade de Gestão Alta (Módulo/Fase/Etapa):**

1 – Etapa prevista para atividades e projetos dos Sebrae UF com CSN aprovada



1 – Etapa prevista para atividades e projetos dos Sebrae UF com CSN aprovada


AJUSTE DE AÇÕES
Gestão/Execução/Em Execução
Estruturação / Ajuste / Em Ajuste de Ações
Gestão/Execução/Em Execução

ANEXO VII – ORIENTAÇÕES E REGRAS GERAIS PARA INICIATIVAS COM RECURSOS DE CSN

1. OBJETIVO

1.1. Orientar e disciplinar as regras gerais para proposição, gestão e prestação de contas de iniciativas que utilizem recursos de Contribuição Social do Sebrae NA – CSN, sejam elas de atendimento, articulação, desenvolvimento de produtos e serviços ou gestão operacional.

1.2. Todas as iniciativas com recursos de CSN, independente do ano de aprovação, serão regidas pelas regras deste documento.

2. LIMITES DE PARTICIPAÇÃO

2.1. Para iniciativas do Sebrae NA, a participação financeira do Sebrae NA ficará a critério da DIREX/NA.

2.2. Para iniciativas do Sebrae UF, a participação financeira do Sebrae NA será de até 70% (setenta por cento) do valor total.

2.3. A contrapartida do Sebrae UF será de no mínimo 30% (trinta por cento) de recursos financeiros. O Sebrae UF será responsável por integralizar os recursos de contrapartida, independentemente de sua origem.

2.4. O Sebrae UF poderá apresentar como contrapartida as despesas realizadas com recursos da CSO relacionadas ao objeto da iniciativa enviada ao Sebrae NA, ainda que em momento anterior à sua aprovação, não implicando ao Sebrae NA nenhuma obrigação em caso de não aprovação da proposta.

3. VEDAÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DE CSN

3.1. Realização de despesas com obrigações ou encargos de natureza civil, fiscal, tributária ou previdenciária, inclusive despesas a título de multas, juros ou correção monetária.

3.2. Realização de despesas para missões internacionais compreendidas com passagens e diárias para empresários, público indireto, empregados e conselheiros do Sistema Sebrae, no caso de missões internacionais.

3.3. Realização de despesas com passagens e diárias para empregados e conselheiros do Sistema Sebrae, no caso de missões nacionais.

3.4. Realização de despesas de custeio.

3.5. Realização de despesas com pessoal em caráter permanente ou temporário, mesmo que esteja alocado na iniciativa proposta.

3.6. Aquisição, construção ou reforma de bens imóveis operacionais, por se tratar de matéria regulamentada por Resolução do Conselho Deliberativo Nacional.

3.7. Aquisição de bens móveis, exceto se estiver previsto na Estratégia Nacional de Atuação estabelecida pelo Sebrae NA, desde que não tenham caráter de imobilizado.

3.8. Contratação de prestação de serviços de consultoria, assistência técnica ou assemelhados, com empregado, que pertença, esteja lotado ou em exercício nos Sebrae UF, ou em quaisquer entidades parceiras envolvidas na iniciativa.

3.9. Transferência de recursos entre os Sebrae UF e pagamento de despesas para finalidades diversas das previstas na execução da iniciativa.

3.10. A comprovação das vedações acima citadas é responsabilidade do Sebrae UF proponente, por meio de ato declaratório na apresentação da proposta e na prestação de contas final da iniciativa.

4. PROCEDIMENTOS PARA PROPOSIÇÃO DE INICIATIVAS COM RECURSOS DE CSN

4.1. No Sebrae UF

4.1.1. Após identificação do interesse e atendimento das condições para adesão à uma Estratégia Nacional, a unidade interessada deverá preencher a proposta conforme modelo apresentado deste anexo e solicitar, necessariamente, parecer das unidades de Gestão Estratégica e de Gestão Orçamentária locais, ou unidades correlatas no estado, sobre a aderência à metodologia de gestão de programas, projetos e atividades, e disponibilidade orçamentária da iniciativa, respectivamente.

4.1.2. Tendo os pareceres técnicos locais favoráveis, a proposta deve ser encaminhada por um dos Diretores do Sebrae UF, via e-mail, para o Gabinete da Diretoria de Supervisão responsável pela iniciativa no Sebrae NA.

4.2. No Sebrae NA

4.2.1. O Gabinete da Diretoria de Supervisão verificará se o Sebrae UF tem limite de CSN compatível com a proposta apresentada. Em caso positivo, encaminhará a proposta para a gerência da unidade que fará a análise técnica. Caso não haja recurso disponível, a proposta será devolvida ao Sebrae UF informando que não será apreciada.

4.2.2. A gerência da unidade definida como responsável pela Diretoria designará um empregado para realizar a análise técnica da proposta à respectiva Estratégia Nacional, que será o Gestor Nacional da iniciativa, caso seja aprovada pela Direx NA.

4.2.3. A análise técnica deve se basear principalmente nas orientações/normativos vigentes e no documento de referência (DRF) da estratégia.

4.2.4. Deve ser solicitado o parecer da Unidade de Gestão Estratégica, acerca da aderência da proposta à metodologia de gestão de programas, projetos e atividades do Sistema Sebrae. Pareceres de outras unidades poderão ser solicitados para complementar a análise.

4.2.5. Caso sejam necessárias alterações na proposta do Sebrae UF, o Gestor Nacional deve remetê-la diretamente ao Gestor Local, que fará o ajuste e posterior reenvio, com novo parecer da UGE local.

4.2.6. Estando a proposta adequada o Gestor Nacional deve inserir a proposta no SEAP, com parecer da UGOC NA, para submetê-la à apreciação da DIREX/NA.

5. PROCEDIMENTOS PARA ABERTURA E GESTÃO DO PROCESSO FÍSICO NO SEBRAE NACIONAL E ANÁLISE TÉCNICA

5.1. Todo aporte de recurso de CSN aprovada pelo Sebrae NA irá requerer a abertura de um processo físico que deve ser gerido pelo Gestor Nacional responsável pela proposta encaminhada à apreciação da Direx NA.

5.2. As etapas para a abertura do processo físico estão detalhadas no Manual de Processos Administrativos do Sebrae Nacional.

5.3. Durante a execução da iniciativa no Sebrae UF, o Gestor Nacional deverá fazer a gestão do processo físico, conforme regras estabelecidas na INS 44.

6. PROCEDIMENTOS PARA DESCENTRALIZAÇÃO DO CRÉDITO ORÇAMENTÁRIO DE CSN

6.1. No Sebrae NA

6.1.1. O Gestor Nacional deverá realizar no SGE os seguintes procedimentos:

I. Anexar a resolução Direx que aprovou a iniciativa.

II. Incluir na iniciativa uma ação específica que identifique o Sebrae UF, a resolução Direx NA e o nome da iniciativa aprovada, conforme padrão: “UF – número da resolução ou nota técnica – nome da iniciativa”.

III. Na etapa de Orçamento, vincular a unidade do Gestor como sendo a unidade executora do orçamento.

IV. Vincular como classificação funcional da ação o tipo de classificação de maior relevância.

V. Vincular como natureza de despesa da ação a rubrica “Transferência Interna – Contribuição Social do Sebrae NA”.

VI. Com base na iniciativa aprovada pela Direx NA programar em até 15 (quinze) dias o valor aprovado para o ano.

VII. Validar a estruturação da iniciativa pelo Sebrae UF, conforme aprovado pelo Sebrae NA. Caso sejam necessárias correções, o Gestor Nacional solicita os ajustes ao Gestor Local e somente após as adequações é que poderá passar para as próximas etapas. Deve atentar para que a data final da iniciativa deve ser a mesma da resolução Direx.

VIII. No período de construção de um novo PPA, caso o Sebrae UF insira no SGE uma nova proposta de CSN para a iniciativa aprovada, o Gestor Nacional deverá levar em consideração para realizar a validação da conformidade somente o ano orçamentário da iniciativa.

6.2. No Sebrae UF:

6.2.1. O Gestor Local da iniciativa deverá finalizar a estruturação da iniciativa em até 30 (trinta) dias após a aprovação da iniciativa pela Direx NA. O não cumprimento do prazo ensejará a retirada dos recursos do cenário do Sebrae UF.

I. A iniciativa que receberá o recurso de CSN, poderá estar em execução, desde que o seu objetivo seja o mesmo da proposta enviada para análise do Sebrae NA, exceto para projetos de atendimento com CSN, que deverão ter uma nova e exclusiva iniciativa no SGE.

6.2.2. O Gestor Local de Orçamento deverá vincular iniciativas e ações aos recursos da CSN, a partir de informação prestada pelo Gestor Nacional e com base na resolução da Direx NA que aprovou a descentralização do crédito orçamentário, utilizando-se de funcionalidade específica no SGE.

7. GESTÃO DA EXECUÇÃO DA CSN NO SEBRAE NA

7.1. O Gestor Nacional deverá acompanhar a execução da CSN no Sebrae UF, competindo-lhe:

7.1.1. Conferir se as ações da iniciativa estão sendo executadas de acordo com as regras estabelecidas. Essa análise deve ocorrer no mínimo a cada 6 (seis) meses. O relatório com a avaliação deverá ser inserido no SGE na iniciativa que repassa os recursos para o Sebrae UF. Verificar se o Gestor Local está inserindo no SGE as informações necessárias para comprovar as ações realizadas.

7.1.2. Confirmar o cumprimento dos prazos previstos no Manual de Programas, Projetos e Atividades, como por exemplo, as mensurações e avaliações.

7.2. Quando a execução estiver em desacordo com o plano de trabalho aprovado ou com os normativos correlatos, o Gestor Nacional deverá:

7.2.1. Solicitar ao Gestor Local da iniciativa as devidas correções.

7.2.2. Caso as correções não sejam realizadas no prazo de 30 dias da solicitação, o Gestor Nacional, com a anuência da gerência, irá solicitar a retirada dos recursos de CSN do cenário do Sebrae UF.

7.2.3. O Gestor Nacional poderá solicitar apoio da Unidade de Auditoria do Sebrae NA (UAUD) durante a execução das ações, caso haja necessidade de maiores esclarecimentos de inconformidades observadas e não justificadas pelo Sebrae UF.

7.2.4. É vedada a vinculação de uma ação da iniciativa do Sebrae UF a mais de uma ação da iniciativa do Sebrae NA.

7.2.5. O Sebrae UF deverá facilitar o acompanhamento e a fiscalização do Sebrae NA sobre o desenvolvimento das iniciativas aprovadas e a aplicação dos recursos, tanto por meio de contatos diretos com a área técnica responsável e com a área de Auditoria do Sebrae NA, quanto pela alimentação dos sistemas informatizados e acompanhamentos implantados pelo Sebrae NA.

7.2.6. A fiscalização e o acompanhamento feitos pelo Sebrae NA não suprimem, substituem ou diminuem a responsabilidade do Sebrae UF, devendo este diligenciar para que as ações sejam realizadas com eficiência e elevado padrão técnico.

8. NÍVEIS DE ALÇADAS PARA ALTERAÇÕES DE INICIATIVAS COM RECURSOS DE CSN

8.1. Projetos

8.1.1. <u>Sem possibilidade de alteração pelo Sebrae UF:</u>

I. Quando envolver o objetivo definido para a iniciativa. Nesse caso, será necessário encerrar o projeto e propor um novo.

8.1.2. <u>Sem necessidade de Autorização Prévia do Sebrae NA:</u>

I. Remanejamento de recursos entre as ações e ajustes de metas físicas (de atendimento e/ou de entregas). As alterações serão comunicadas ao Gestor Nacional pelo sistema SGE, por meio de e-mail de alerta automático. Quando a alteração ultrapassar 30% do valor da ação, o Gestor Nacional avaliará a necessidade/oportunidade e poderá vetar o remanejamento, ensejando, nesse caso, a retirada de recursos do cenário do Sebrae UF.

8.1.3. <u>Com necessidade de Aprovação Prévia do Sebrae NA:</u>

I. <u>Aprovação pelo Gestor Nacional e Gerente:</u>

i. Inclusão ou alteração de ações; alteração de metas pactuadas para os indicadores de resultados do projeto, alteração no

quantitativo do público e aumento de valores de contrapartida (CSO, empresa beneficiada e parceiros).

ii. A solicitação de repactuação pelo incremento do valor total do projeto deverá conter o detalhamento das alterações propostas (ações, público, metas de atendimento e entregas, metas dos resultados, orçamento).

II. Aprovação pelo Gestor Nacional, Gerente e Diretoria de Supervisão:

i. Alteração de indicadores de resultado, redução do público, prorrogação de prazo.

ii. Em caso de alteração do público, ou parte desse, deverá ser realizada nova mensuração "T0" para os resultados do projeto, conforme preceitua o Manual de Programas, Projetos e Atividades.

iii. A solicitação de prorrogação do prazo de projetos de atendimento poderá ser realizada uma única vez, por até 6 meses, por meio de Nota Técnica, até 90 dias antes da data do término do projeto, com a devida justificativa do Gestor Local e anuência do Gerente. No caso de projetos de outras tipologias (Desenvolvimento de Produtos, Articulação e Gestão), eventuais pedidos de prorrogação poderão ser autorizados pelo Gestor Nacional.

III. Autorização da Direx NA:

i. Para os casos de alteração (acréscimo ou redução) de valores aprovados de CSN no ano orçamentário. O Gestor Local deve enviar Nota Técnica, com a anuência do respectivo gerente e Diretor, para o Gestor Nacional.

ii. A solicitação de repactuação deverá conter o detalhamento das alterações propostas (ações, resultados, orçamento), destacando apenas o que necessita de nova deliberação da Direx NA.

iii. O Gestor Nacional deverá inserir no SEAP a proposição, relatando o histórico da aprovação vigente e contemplar somente as informações orçamentárias que necessitem de nova deliberação. Os documentos que deram origem à repactuação deverão ser apensados ao processo físico.

8.2. Atividades

8.2.1. Sem necessidade de Autorização Prévia do Sebrae NA:

I. Criar ou retirar ações, desde que respeite as regras da estratégia nacional; inserir métricas de instrumentos de atendimento (quando for o caso); remanejar execução orçamentária entre os meses da atividade no ano orçamentário; remanejar recursos entre ações; remanejar recursos entre atividades de

atendimento sem alterar o valor global aprovado para as atividades de atendimento no Sebrae UF.

II. O Gestor Local da atividade deve comunicar as alterações por meio eletrônico ao Gestor Nacional.

8.2.2. Alterações que necessitam de Aprovação Prévia do Sebrae NA

I. Aprovação pelo Gestor Nacional

i. Qualquer alteração nos elementos básicos da atividade (público, resultados, justificativa, ações, empreendimento / pessoa); alterar a composição orçamentária da atividade; ampliar metas de atendimento ou entregas já previstas, inserir, retirar ou diminuir metas de entrega ou de atendimento; alterar prazo de execução.

ii. O Gestor Local da atividade deve solicitar, com a anuência do respectivo gerente e Diretor, via Nota Técnica, a autorização para o Gestor Nacional.

II. Autorização da DIREX NA

i. No caso de alteração de valores aprovados para a atividade do Sebrae UF.

ii. O Diretor do Sebrae UF deverá enviar e-mail para o Diretor de Supervisão do Sebrae NA solicitando a alteração do plano inicial.

9. PRESTAÇÃO DE CONTAS

9.1. O Sebrae por meio de ações de *Compliance* utiliza a prestação de contas de iniciativas com CSN com responsabilização. Não se trata, portanto, apenas de prestar contas em termos quantitativos da iniciativa; mas também a oportunidade de autoavaliar as ações da iniciativa como um todo, de dar a conhecer o que se conseguiu e de justificar aquilo em que se falhou ou não obteve o índice de melhoria prevista, baseado nos resultados e mensurações realizadas e inseridas no SGE.

9.2. A comprovação da execução física e financeira das iniciativas, para fins de prestação de contas, será feita por meio de relatórios extraídos do SME e SGE, documentos adicionais inseridos pelo Gestor Local da inciativa no sistema SGE, com validação posterior do Gestor Nacional.

9.3. Prestação de Contas de Projeto

9.4. A prestação de contas final dos projetos com recursos CSN deverá ser efetuada e inserida no Sistema de Gestão Estratégica – SGE, e encaminhada pelo Gestor Local ao Gestor Nacional em até 10 (dez) dias após a mensuração final (TF). Assim, o prazo máximo de apresentação da Prestação de Contas Final é de até 100 (cem) dias improrrogáveis, contados do término da vigência do projeto.

9.4.1. A prestação de contas deve ser feita segundo o modelo de encerramento para projetos do SGE e incluir a declaração de ter executado a CSN respeitando as vedações.

9.4.2. Cabe ao Gestor Nacional monitorar o cumprimento do prazo de apresentação da prestação de contas final, tomando as medidas de gestão junto ao Gestor Local, se necessárias. O registro das medidas de gestão é relevante no processo físico, comprovando a gestão nacional sobre inconformidades processuais.

9.4.3. A prestação de contas só poderá inserida no SGE, após o cumprimento de todos os prazos da metodologia de programas, projetos e atividades.

9.4.4. O Gestor Nacional deverá informar o Gestor Local sobre a aprovação, ou não, da prestação de contas, e autorizar o encerramento do projeto no SGE.

9.5. Prestação de Contas da Atividade de Atendimento

9.5.1. A prestação de contas final da atividade será realizada anualmente. O Gestor da atividade terá até 28 de fevereiro de cada ano para inserir a prestação de contas no Sistema de Gestão Estratégica – SGE, e encaminhá-la ao Gestor Nacional.

9.5.2. Trimestralmente, o Sebrae NA irá elaborar relatório intermediário, a partir dos dados das bases de dados oficiais (SGE, RM e SME) e encaminhará aos Sebrae UF para comentários, ajustes e justificativas.

9.5.3. Serão observados os seguintes itens pelo Sebrae Nacional na prestação de contas:

I. Planejamento e execução financeira

i. Conformidade entre os valores de recursos de CSN constantes no relatório e na carta enviada à Diretoria Técnica;

ii. Vínculos orçamentários e às estratégias nacionais das atividades de atendimento;

iii. Percentual de CSN executado;

iv. Vínculos às categorias de serviços e conformidade com planilhas para aprovação do PPA do Sebrae UF;

v. Remanejamentos;

vi. Execução de recursos de CSN considerando o limite de 70%;

vii. Execução de recursos financeiros totais (CSN e contrapartida local).

II. Planejamento e execução física

i. Conformidade da quantidade geral de clientes planejados e atendidos;

ii. Conformidade da quantidade de clientes planejados e atendidos por público-alvo;

iii. Conformidade da quantidade de clientes planejados e atendidos por atividade de atendimento;

iv. Vínculos das ações das atividades com as respectivas categorias de atendimento;

v. Conformidade da quantidade de clientes planejados e atendidos por vínculo (categorias e canais de atendimento), instrumento e público.

9.6. Regras Gerais (Projetos e Atividades)

9.6.1. O Gestor Nacional terá o prazo de 60 (sessenta) dias para analisar a Prestação de Contas e todos os documentos complementares inseridos pelo Gestor da iniciativa no SGE, podendo:

i. Solicitar informações adicionais. Nesse caso, o Gestor Local da inciativa possui 30 (trinta) dias adicionais para justificar ou ajustar o relatório a partir do recebimento da notificação do Gestor Nacional.

ii. Rejeitar a Prestação de Contas em sua totalidade diante de falhas de gestão, com impactos nos resultados e proposta pactuada, conforme sua análise. Ao rejeitar tecnicamente os resultados da iniciativa, o Gestor Nacional deve incluir no processo físico o relatório de prestação de contas final do Sebrae UF e a NT (Nota Técnica) justificando a recusa; encaminhar o processo físico para a Gerência e, se validado, para a Diretoria de Supervisão para deliberação sobre as medidas de gestão a serem aplicadas ao Sebrae UF.

9.6.2. O Gestor Nacional de atividades de outras tipologias poderá utilizar o *check list* do item 9.4.3, no que couber, para realizar a validação da prestação de contas das iniciativas dos Sebrae UF.

9.6.3. A falta de apresentação da prestação de contas por parte do Sebrae UF, no prazo mencionado acima, implicará em elaboração de Nota Técnica pelo Gestor Nacional detalhando o fato e encaminhando o processo físico para a Gerência e, se validado, para a Diretoria de Supervisão para deliberação.

9.6.4. Enquanto a prestação de contas final estiver aberta (Pendente de entrega pelo Sebrae UF), será vedada a celebração de novos aportes de CSN, ações ou contratos com o Sebrae NA. É responsabilidade da Diretoria de Supervisão filtrar essas pendências junto às unidades responsáveis e comunicar à Diretoria Executiva, até que sejam sanadas pelos Sebrae UF. Além disso, ficará a critério da Diretoria de Supervisão a possível suspensão da descentralização de crédito orçamentário para

as demais iniciativas vinculadas à sua diretoria como penalização pela falta de observação das obrigações pactuadas.

10. GUARDA DOS INSTRUMENTOS FIRMADOS

10.1. Durante a execução da iniciativa, o processo físico será arquivado na unidade responsável. Após seu encerramento será encaminhado ao Arquivo Geral do Sebrae Nacional, no qual deverá permanecer pelo prazo estabelecido na INS44.

11. ENCERRAMENTO DA INICIATIVA COM RECURSO DE CSN

11.1. O Gestor Local deverá encerrar a iniciativa no Sistema de Gestão Estratégica – SGE, assim que receber o parecer técnico do Gestor Nacional, validando a prestação de contas.

11.2. O encerramento antecipado da iniciativa, que não por conclusão do objeto, deverá ser submetido à Direx NA com as justificativas para análise e deliberação. Isso deve ser feito somente após a aprovação da prestação de contas da execução e do cumprimento das regras para encerramento por descontinuidade previstas no Manual de Programas, Projetos e Atividades.

12. DISPOSIÇÕES GERAIS

12.1. Os casos excepcionais, bem como os casos omissos, dependerão de deliberação da Direx NA, fundamentada em parecer técnico das unidades envolvidas.

ANEXO VIII – REQUISITOS PARA PROPOSIÇÃO DE PROJETOS DE PARCEIROS (CONVÊNIO)

Os conceitos dos elementos dos projetos de parceiros estão definidos nos capítulos de projetos de atendimento e de projetos internos deste manual, exceto itens específicos para realização do convênio.

1) **Proponente**: nome do interlocutor da entidade parceira.

2) **Nome do Projeto:** nome pelo qual o projeto será conhecido no âmbito do Sistema Sebrae, parceiros e sociedade, permitindo clara compreensão de seu propósito. Não é necessário utilizar a expressão "Projeto" na sua denominação.

3) **Identificação dos responsáveis pela gestão do projeto**

    a. Parceiro:

        i. Gestor do Projeto: nome do empregado do parceiro responsável pela gestão do projeto;

        ii. Coordenador Parceiro:

    b. Sebrae:

        i. Gestor Interno: nome do empregado do Sebrae responsável pela gestão do convênio;

        ii. Coordenador Sebrae: gerente ou gerente adjunto da unidade organizacional responsável pela gestão do convênio.

4) **Prazo de Vigência:** Data de início do projeto e Data de término do projeto

5) **Objetivo Geral**

6) **Público-alvo / Usuário Final**

7) **Vínculo com a estratégia do Sistema Sebrae**: informar o objetivo estratégico do Sistema Sebrae ao qual o projeto está vinculado

8) **Justificativa**

9) **Foco Estratégico** (projetos de Atendimento / **Especificação da Demanda** (demais projetos)

10) **Resultados**

11) **Recursos** (não aplicável aos convênios de cooperação geral)

    a. Fonte orçamentária

    b. Recursos financeiros (R$)

c. Recursos Econômicos (R$)

12) Ações (não aplicável aos convênios de cooperação geral)

a. Descrição

b. Início e término

c. Meta

i. Metas de atendimento (somente projetos de atendimento)

ii. Metas de entrega

d. Previsão Financeira

13) Plano de Aplicação (não aplicável aos convênios de cooperação geral e cooperação técnica): cronograma financeiro definido a partir do cronograma físico (metas de entrega e de atendimento). O cronograma financeiro deve conter:

a. Cronograma de desembolso do executor e do Sebrae, obedecidas as etapas de execução

b. Identificação da despesa por fontes de recursos

c. Percentual de participação financeira e econômica de cada partícipe, inclusive as captadas de recursos de terceiros

d. Orçamento detalhado em planilha de quantitativos e custos unitários e total

i. Nos casos de horas de consultoria e instrutoria: o valor máximo a ser pago será aquele praticado no SGF – Sistema de Gestão de Fornecedores. Nos casos de consultorias e instrutorias cujos valores sejam superiores aos estabelecidos no SGF, o proponente deve apresentar cotação de preços com três propostas e justificar a necessidade de contratação do serviço para o projeto.

ii. Nos casos de passagens aéreas e diárias: o valor máximo aceito deve ser o praticado pelo Sebrae

iii. Demais despesas: a entidade proponente deve apresentar planilha com valores, contendo pesquisa de mercado com no mínimo 3 (três) fornecedores, como forma de justificar o preço proposto no projeto, devendo arquivar os documentos relacionados ao convênio e a respectiva pesquisa, caso o Sebrae necessite realizar verificação (planilha contendo as informações do item iii deverá vir anexa ao projeto)

iv. Nos casos de descentralização de recursos para entidade vinculada ao parceiro, o plano de aplicação deve ser detalhado de forma a evidenciar a execução descentralizada, com as exigências definidas neste item, por entidade vinculada (planilha contendo as informações do item iv deverá vir anexa ao projeto)

14) **Cronograma físico e financeiro**: representação gráfica de etapas (ações), prazo de execução e valor (não aplicável aos convênios de cooperação geral e cooperação técnica)

15) **Ciência de prestação de contas descentralizada:** declaração de que o proponente tem ciência de que a prestação de contas das entidades a ele vinculadas devem também observar as regras de prestação de contas da IN 47na sua última versão (não aplicável aos convênios de cooperação geral e cooperação técnica)

16) **Declaração sobre as contratações necessárias para execução das ações**: indicação de que todas as contratações necessárias para a execução das ações sob a responsabilidade de cada um dos partícipes, contidas no projeto, devem observar os normativos próprios de cada um deles (não aplicável aos convênios de cooperação geral e cooperação técnica)

17) **Destinação de propriedade de bens produzidos / adquiridos**: informar quem serão os destinatários dos bens e dos produtos adquiridos ou produzidos no decorrer do projeto ou necessários à sua execução. Quando resultar da execução do projeto, entrega que seja obra técnica, artística ou intelectual, deve ser informar quem são os titulares dos direitos autorais patrimoniais da obra.

ANEXO IX – MODELO DE ATA DE REUNIÃO

1. Identificação da Reunião

Data da Reunião:	**Horário:**	**Local:**
Assunto:		
Pauta da Reunião:		

2. Participantes da Reunião

Nome	Área	Pres.

Pres. *(Presença) => P = Presente, A = Ausente*

3. Síntese da Reunião

4. Definição de prazos e responsabilidades

Descrição da Ação	Responsável	Prazo

ANEXO X – MODELO DE AVALIAÇÃO DE PROGRAMA

Avaliação do Programa – [Nome do Programa]

Gestor do Programa	
Unidade Operacional	

O que será monitorado?

Projetos estaduais vinculados ao Programa

O que será analisado?

Monitorar informações consolidadas das iniciativas da unidade com foco no previsto x realizado dos recursos financeiros (CSN e CSO), das metas físicas (clientes, atendimento e entrega), das metas dos resultados e seus desdobramentos (mensuração e avaliação) dos projetos que aderiram à carteira (macrosssegmento ou segmento)

1. Como está a execução financeira (CSN, CSO e Contrapartida de Cliente) em comparação ao planejado para o período e para o ano? Elencar quais projetos estão com menor nível de execução.
2. O percentual de execução das metas de atendimento, em comparação ao previsto para o ano, está adequado?
3. As metas dos resultados foram atingidas conforme previsto?
4. Os projetos estão em dia com a realização das mensurações?
5. As avaliações dos projetos foram realizadas?
6. Quais medidas de gestão devem ser tomadas no caso de dificuldades e não atingimento dos resultados parciais?

ANEXO XI – MODELO DE ENCERRAMENTO DE PROGRAMA

Encerramento do Programa – [Nome do Programa]

Gestor do Programa:	
Gerente da Unidade:	
Data de Início:	
Data de Término:	

1. Resultados obtidos (em caso de não alcance dos resultados em sua totalidade, relatar os motivos, as medidas de gestão que foram tomadas e por quê não obtiveram êxito)

4. Recursos financeiros e econômicos aplicados (relatar motivo da variação em relação ao planejado, quando for o caso)

5. Lições aprendidas (pontos fortes, pontos fracos, recomendações para próximos programas similares)

6. Considerações finais

7. De acordo	
Gestor do Programa *Nome do Gestor*	**Gerente** *Nome do gerente* *Unidade*

ANEXO XII – MODELO DE ENCERRAMENTO DE PROJETO

Número:	
Nome:	
Gestor:	
Gestor Estadual:	
Data de Início:	
Data de Término:	

1. Motivo do encerramento: ( ) Conclusão ( ) Descontinuidade (justificar a descontinuidade)

2. Situação dos recursos do projeto			
Financiador:	**Valor Previsto (a)**	**Valor Realizado (b)**	**% b/a**
Sebrae			
Parceiros			
Total			

3. Resultados obtidos (em caso de não alcance dos resultados em sua totalidade, relatar os motivos, as medidas de gestão que foram tomadas e por quê não obtiveram êxito)

4. Lições aprendidas (pontos fortes, pontos fracos, recomendações para próximos projetos similares)

5. Considerações finais

6. De acordo	

ANEXO XIII – GLOSSÁRIO

Tema	Conceito
Comitê Gestor	Formado pela linha gerencial do programa/projeto e eventuais partes interessadas envolvidas diretamente na execução e/ou monitoramento da iniciativa.
CSN - Contribuição Social Nacional	São recursos do Sebrae NA destinados aos Sebrae UF para execução de chamadas públicas de projetos, projetos especiais, programas nacionais e atividades nacionais.
CSO - Contribuição Social Ordinária	Valores de repasse da Contribuição Social arrecadada pela Receita Federal e transferida ao Sebrae NA para distribuição aos agentes estaduais na forma da lei
Diretoria Executiva – Direx	Órgão colegiado de natureza executiva responsável pela gestão administrativa e técnica do Sebrae.
Escopo do projeto	Especifica o trabalho que será realizado pelo projeto para o alcance de seus resultados.
Gestão por ação	Forma de gestão do projeto, onde o gestor da ação do projeto tem autonomia para inserir informações sobre os marcos críticos da ação no módulo de gestão do SGE.
Indicador	Instrumento de gestão essencial na atividade de monitoramento e avaliação dos programas, projetos e atividades que permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problema e necessidades de mudança.
Iniciativa	Programa, projeto ou atividade responsável por entregar resultados relacionados com as estratégias, entrega de valor para o cliente e/ou suporte à operação do Sebrae.
Linha gerencial do projeto	Formada pelo gestor do projeto e gestores estadual, regional e nacional.

Tema	Conceito
Macroprocesso	É um elemento da Cadeia de Valor que representa as atividades-chave (de negócios e de suporte à gestão) do Sebrae.
Objetivos Estratégicos Locais	Representam os desafios que devem ser alcançados ou o que são imprescindíveis para o êxito no cumprimento da missão e alcance da visão de futuro no âmbito do Sebrae UF.
Objetivos Estratégicos do Sistema	Representam os desafios que devem ser alcançados ou o que são imprescindíveis para o êxito no cumprimento da missão e alcance da visão de futuro no âmbito do Sistema Sebrae.
Parceiro	Entidade parceira que atua junto ao Sebrae para atingir os resultados e objetivos estabelecidos no projeto.
Partes interessadas	Diferentes atores (parceiros, gerentes, diretores, entre outros) que possuem interesse pela execução e monitoramento do projeto.
Portfólio	Uma coleção composta de programas, projetos ou operações gerenciadas como um grupo para alcançar objetivos estratégicos. (PMBOK)
Principais partes interessadas	Comitê gestor do programa/projeto, parceiros internos e externos envolvidos ativamente na execução e/ou monitoramento do programa/projeto.
SGE	Sistema de Gestão da Estratégia. Sistema integrado, em tempo real, para estruturação, planejamento, orçamento e gerenciamento de iniciativas do Sistema Sebrae e gestão do Planejamento Plurianual.
Tipologia	Uma subclasse do tipo de iniciativa que define a forma de atuação de um projeto ou atividade.

SEBRAE