

FÓRUM PA 2022

**DESDOBRAMENTOS DO PA 2022
E CONSTRUÇÃO DOS PLANOS
TÁTICOS E OPERACIONAIS**

RELATÓRIO FINAL

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Gestão Estratégica

Endereço: Rua Arthur de Azevedo Machado, 1225, Civil Towers, Torre Cirrus, Costa Azul, Salvador, Bahia

CEP: 41760-000

Site: www.sebrae.com.br

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO ESTADUAL

Carlos de Souza Andrade

DIRETORIA DA SUPERINTENDÊNCIA

Jorge Khoury

DIRETORIA TÉCNICA

Franklin Santos

DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

José Cabral

UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Sérgio Cavalcante Gomes | Gerente

Isabel de Cássia Santos Ribeiro | Gerente Adjunta

Fernando Edmar de Oliveira Silva | Analista

Ludmila Ribeiro Cruz Santos | Analista

Anderson dos Santos Teixeira | Analista

Amanda dos Santos Medeiros | Auxiliar Administrativa

Amanda Cristina Ribeiro da Silva Vieira | Estagiária

SUMÁRIO

1. Contextualização	4
2. Síntese do 1º dia (17/02/2022)	5
3. Síntese do 2º dia (18/02/2022)	6
4. Mapa das demandas recebidas	7
5. Plano de ação	8
6. Encontros de monitoramento	10
7. Principais resultados da pesquisa de satisfação	11
8. Considerações finais	12
Anexos.....	15

1.CONTEXTUALIZAÇÃO

O Sistema SEBRAE se orienta por sua visão de futuro de “*Ser referência na promoção do empreendedorismo e geração de valor para os pequenos negócios*” para atingir o seu propósito de “*Promover a ocupação e renda por meio do empreendedorismo*”.

Para atingir esse propósito, anualmente, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Sebrae Bahia (SEBRAE/BA) analisa o seu planejamento e orçamento, tendo como referência as diretrizes e prioridades estratégicas, bem como os documentos orientativos disponibilizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/NA). Assim sendo, a Unidade de Gestão Estratégica (UGE), visando incorporar os objetivos estratégicos, tanto do mapa do Direcionamento do Sistema Sebrae 2023, quanto do Sebrae Bahia 2021-2025, no âmbito das operações das unidades executivas, estruturou o **FÓRUM – DESDOBRAMENTOS DO PA 2022 E CONSTRUÇÃO DOS PLANOS TÁTICOS E OPERACIONAIS**.

Dessa maneira, o evento teve como finalidade promover integração e reflexão sobre os desafios enfrentados pelo SEBRAE/BA em 2021 e pensar 2022, à luz das transformações ocorridas no cenário socioeconômico fortemente impactado pela pandemia da Covid-19 e também pelas fortes chuvas que deixaram grande parte dos municípios do sul e extremo sul do estado em situação de emergência.

A Diretoria da Superintendência (DISUP) convidou todas as lideranças do SEBRAE/BA para participarem do **FÓRUM – DESDOBRAMENTOS DO PA 2022 E CONSTRUÇÃO DOS PLANOS TÁTICOS E OPERACIONAIS** que ocorreu nos dias 17 e 18/02/2022. O evento possibilitou discussões conjuntas e produtivas entre a Diretoria Executiva (DIREX), as Unidades Regionais e as Unidades da Sede com o objetivo de leva-los a compreender como os projetos e atividades aprovados no Planejamento Anual 2022 (PA 2022) tem potencialidades para contribuir com o desenvolvimento dos pequenos negócios baianos, por intermédio de uma atuação sincronizada entre unidades executivas e unidades de suporte do Sebrae Bahia, com liderança da DIREX e Governança do nosso Conselho Deliberativo Estadual (CDE).

O FÓRUM possuiu dois objetivos principais:

1. Fazer o desdobramento do planejamento estratégico 2022 em planos táticos e operacionais;
2. Integrar as Unidades Regionais e as Unidades da Sede para construção dos planos de ação para alcance dos objetivos pactuados no PA 2022.

O evento foi realizado virtualmente, nos dias 17/02 (tarde) e 18/02 (manhã e tarde).

A programação do evento contemplou (Anexo 1):

1. Fala da DIREX;
2. Apresentação das 10 Unidades Regionais;
3. Palestra sobre planejamento;
4. Rodadas de negociação.

A proposta do evento privilegiou as discussões, negociações com a finalidade de identificar as necessidades das regionais para que possamos alcançar com maior integração, qualidade e celeridade os objetivos propostos para 2022.

Seguindo esse percurso, os produtos propostos foram gerados e serão apresentados nesse relatório:

1. Mapa com as demandas das Unidades Regionais junto as Unidades da Sede para alcance dos objetivos pactuados no PA 2022;
2. Planos táticos e operacionais com os desdobramentos do PA 2022.

2. SÍNTESE DO 1º DIA (17/02/2022)

O 1º dia do evento foi dedicado, inicialmente, a **apresentação da Diretoria Executiva** do Sebrae/BA, em que foi dado destaque pelos diretores da importância do Fórum, desse momento de diálogo, integração entre as lideranças da instituição em prol do desenvolvimento dos pequenos negócios baianos.

Após a fala da DIREX houve a apresentação do **Cenário do Plano Anual 2022** pela UGE. A apresentação foi realizada pelo Analista da Unidade, Fernando Edmar. Na apresentação, ele destacou que a Bahia com R\$ 199,7 milhões de orçamento para 2022 possui o 5º maior orçamento previsto. Na conjuntura desse orçamento 71% são de

contribuição social ordinárias e demais receitas do Sebrae/BA, 18% relativo à contribuição social do Sebrae/NA e 11% de receita própria. Também foi apresentado o cenário das metas institucionais e as iniciativas de atendimento por Unidade Regional.

No primeiro dia ocorreu também um dos momentos mais aguardados da programação, a **apresentação das Unidades Regionais**. Em ordem decrescente, iniciando pela UR 10 – Vitória da Conquista, todas as regionais tiveram 15 minutos para realizar a apresentação.

Foi um momento muito enriquecedor, pois todas as lideranças puderam conhecer um pouco da realidade das regionais, desafios diários, dimensionamento da equipe e os principais desafios e expectativas para 2022.

3. SÍNTESE DO 2º DIA (18/02/2022)

O 2º dia da programação do evento foi dedicado as ações práticas, “mãos na massa” para elaboração dos produtos previstos no Fórum.

Para estimular as atividades colaborativas, iniciamos a programação do 2º dia com a palestra "**Os ensinamentos da série *La Casa de Papel* sobre Planejamento**", ministrada pelo consultor e professor Fábio Bandeira de Mello. O facilitador se definiu como “produtor compulsivo de conteúdo” e é autor do livro "7 Lições de Negócios de La Casa de Papel", além de um grande comunicador, possuindo grande conhecimento dentro da área do marketing. O professor deu início à palestra de forma descontraída, ao som e vídeo de "*Bella Ciao*" famosa canção da série. Fábio fez questão de pontuar várias lições que poderiam ser retiradas do seriado, sendo a primeira delas "*para aprender sobre liderança, você precisa aprender coisas que aparentemente não tem nada a ver com liderança*". Atraindo a atenção do público, a palestra contou com a participação de mais de 150 pessoas conectadas simultaneamente para assistir à transmissão.

Estimulados pela palestra, iniciamos as **Rodadas de Negociação** com a apresentação da dinâmica pela facilitadora, Cleisse Melo. Nas rodadas de negociação, cada Unidade da Sede ficou em uma sala, cada sala possuiu uma temática para discussão com uma respectiva pergunta norteadora para estimular as negociações (quadro 1).

As Unidades Regionais representadas pelos respectivos gerentes e adjuntos, a cada rodada passava por uma sala, de forma que ao final das 3 (três) rodadas, os representantes das Regionais tivessem passado por todas as salas.

Quadro 1 – Temas x Perguntas norteadas das rodadas de negociação

SALA	TEMA	PERGUTNA NORTEADORA
1	Força de trabalho (próprio, credenciado e terceirizado)	Como alavancar recursos próprios e de terceiros para execução do planejamento 2022?
2	Comunicação, publicidade e grandes eventos	Como ter celeridade nas contratações e na comunicação para atendimento dos eventos?
3	Políticas públicas e Desenvolvimento territorial	Como atuar de forma integrada (projetos articulação e projetos regionais) para implementação da melhoria do ambiente de negócios?
4	Captação de recursos, orientações para o mercado e parcerias institucionais	Como atuar no ambiente institucional diante do calendário eleitoral (possibilidades e restrições)?
5	Gestão orçamentária e operacional e ferramentas tecnológicas de apoio	Como utilizar os sistemas de inteligência para ter celeridade na produção de informações, dar suporte a decisão no cumprimento das metas institucionais e orçamentárias?
6	Competências organizacionais, gestão da qualidade das relações inter e intra equipes	Como estimular o ânimo, confiança e qualificação das equipes?

No período da tarde, pós Rodadas de Negociação, os representantes das Unidades da Sede, de cada sala, apresentaram para todos os participantes a **síntese das demandas recebidas**, quais já foram negociadas e quais as tratativas serão realizadas após o Fórum para atendimento das demandas.

No encerramento do evento tivemos a participação dos três diretores que reforçaram a importância do Fórum PA 2022, desse processo construtivo para que os resultados pactuados no Planejamento Anual 2022 possam ser alcançados.

4. MAPA DAS DEMANDAS RECEBIDAS

De acordo com a distribuição das salas, nas rodadas de negociação, tivemos **154 demandas recebidas**, divididas de acordo com o quadro 2.

Quadro 2 – Quantidades de demandas recebidas

SALA	TEMA	QUANTIDADE DE DEMANDAS
1	Força de trabalho (próprio, credenciado e terceirizado)	49
2	Comunicação, publicidade e grandes eventos	13
3	Políticas públicas e Desenvolvimento territorial	16
4	Captação de recursos, orientações para o mercado e parcerias institucionais	14
5	Gestão orçamentária e operacional e ferramentas tecnológicas de apoio	35
6	Competências organizacionais, gestão da qualidade das relações inter e intra equipes	27

5. PLANO DE AÇÃO

As 154 demandas recebidas foram encaminhadas às Unidades da Sede para que em conjunto com as suas equipes, diretorias e unidades parceiras fossem dado os encaminhamentos para que as demandas possam ser atendidas.

Após a devolutivas das Unidades houve uma redução de 29% no quantitativo das demandas (45), pois algumas estavam repetidas (foram excluídas) e outras puderam ser unidas para melhor operacionalização.

O maior quantitativo de demandas versou sobre as temáticas de **Gestão de Pessoas (Remuneração/Benefícios, Quadro de pessoal, Qualidade de vida e Capacitações)**, **Tecnologia da Informação (BI, Banco de dados e Sistemas)** e **Gestão de Credenciados (Contratação, Avaliação e Divulgação)**. Por isso, as Unidades que tiveram o maior quantitativo de demandas (diretamente) foram a **UGP (31)**, **UTIC (11)** e **USUP-CGC (10)**. Destaca-se que as demandas que envolvem o desenvolvimento e/ou aprimoramento de BI também surgiram para a UGE, UAIN e USUP-CGC, assim a UTIC também atuará no atendimento dessas como Unidade parceira.

O quantitativo de demandas consolidadas estão contempladas nos quadros abaixo, divididas por **Salas x Unidades/Coordenações**.

SALA 1	
UGP	13
USUP-CGC	8
UGEP	7
UMC	1
USUP-CCL	1
USUP-CSA	1
TOTAL	31

SALA 2	
UMC	5
USUP-CCL	2
UGEP	2
UTIC/UAN	1
ASSESSORIAS DIREX	1
TOTAL	11

SALA 3	
UAN	8
UJUR	2
UAC-CCS	1
TOTAL	11

SALA 4	
UPEMI-CCRPE	6
UJUR	1
TOTAL	7

SALA 5	
UTIC	10
UGE	7
UAIN	5
USUP-CGC	2
DITEC	1
UFIN	1
UGP	1
TOTAL	27

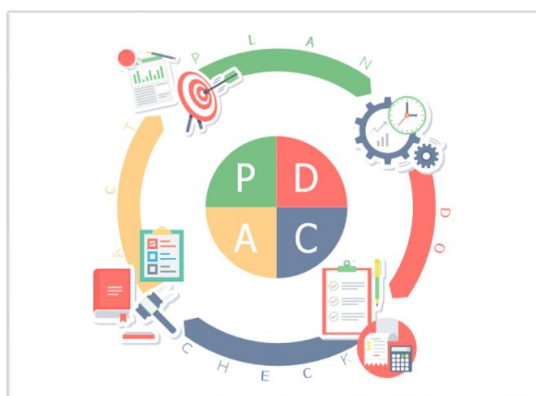
SALA 6	
UGP	17
UGE	2
UMC	1
OUVIDORIA	1
TOTAL	21

OBSERVAÇÃO: inserir o **PLANO DE AÇÃO** com todas as 109 demandas consolidadas após a devolutiva das Unidades da Sede ocuparia um número excessivo de páginas nesse relatório. Dessa forma, o referido **PLANO DE AÇÃO** é apresentando como um apêndice a esse documento!

6. ENCONTROS DE MONITORAMENTO

Para acompanhar e monitorar o andamento das ações pactuadas no atendimento das demandas derivadas do Fórum PA 2022, a UGE realizará **encontros de monitoramento** que seguirão a metodologia **PDCA**.

O ciclo **PDCA** é uma metodologia que proporciona melhoria contínua de processos por meio de planejamento e medição de resultados. O ciclo é composto por 4 etapas complementares que direcionam as ações para alcance dos resultados¹:



Fonte: PJ Consultoria²

A **etapa P (planejamento)** correspondeu a realização do Fórum PA 2022, momento em que foram discutidas e negociadas as demandas para elaboração dos planos de ação.

A **etapa D (fazer)** corresponde a etapa de execução das ações pelas unidades responsáveis e parceiras identificadas nos planos de ação.

A **etapa C (Checar)** corresponderá a etapa de verificação das ações executadas dos planos de ação com objetivo de analisar o andamento das atividades.

A **etapa A (Agir)** é a última etapa do ciclo, nela serão tomadas as ações corretivas com base no que observado na etapa de C. Realizadas essas investigações das causas de potenciais gargalos que impediram a realização das ações do plano, as correções serão analisadas conjuntamente em busca de soluções para a continuidade do ciclo.

Os encontros seguirão o seguinte cronograma:

¹ Para mais informações consultar: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/pdca/>

² <https://pjufmg.com.br/blog/ciclo-pdca-a-visao-empresarial-de-sucesso/>

ATIVIDADES	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE
Reuniões de Acompanhamento da Estratégica – PDCA	14/04/22	14/07/22	14/10/22

Nos encontros serão verificadas as ações executadas com a finalidade de analisar o andamento das atividades, de acordo com os encaminhamentos propostos pelas Unidades responsáveis.

Os encontros serão coordenados pela UGE, de acordo com o seguinte escopo:

- Realizados em formato remoto;
- Duração de um turno;
- Público-alvo, as lideranças do Sebrae/BA.

7. PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A **pesquisa de satisfação** do evento foi aplicada pela UC Sebrae em parceria com a UGE entre os dias 21e 25/02/2022 para 70 pessoas, tendo 34,3% de taxa de retorno.

Entre os resultados, os principais destaques foram:

- **58,3%** dos respondentes afirmaram que os temas apresentados suscitaram novas reflexões;
- **75%** dos participantes concordaram que os conteúdos passados no Fórum PA 2022 são aderentes e/ou aplicáveis em seu contexto de trabalho ou para aprimoramento deste;
- Em um escala de 0 a 5, **58,3%** dos respondentes deram nota 4 ao evento;
- Para **45,8%** dos participantes a metodologia utilizada atendeu as expectativas;
- Apresentação das UR's (**58,3%**), Rodadas de negociação (**58,3%**) e Síntese das ações priorizadas nas rodadas de negociação e encaminhamentos (**50%**) foram as atividades da programação mais bem avaliadas pelos participantes;
- Elogios, críticas, sugestões e comentários adicionais:
 - Excelente evento! Boa oportunidade para integrar cada vez mais as equipes;
 - Foi uma boa reflexão. Mas, entendi que sairíamos com um agenda estadual de atuação para o público finalístico apoiada pelas unidades da sede;
 - Precisamos multiplicar o evento no decorrer do ano;

- Nos próximos eventos similares, se virtual, utilizar somente uma plataforma de comunicação. Pois, fazer a migração entre o *Zoom* e o *Teams* causou confusão. No geral foi um bom evento, discussões importantes e necessárias para que o planejamento possa ser realizado, principalmente pela ponta!
- Realizar no ano anterior, ou seja, a de 2023 em 2022. Explicar melhor a metodologia e rodadas de negociação, ficou um pouco confuso;
- Excelente evento e de fundamental importância para a sobrevivência da instituição. Para próximos encontros, sugerimos da oportunidade para que todos os membros participem de todas as salas, possibilitando opiniões diversas sobre os assuntos apresentados;
- O evento foi muito bom. Espero que os resultados dos trabalhos sejam postos em prática e surtam os devidos resultados para o Sebrae/BA.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da publicação da Resolução CDE de 07/2020, 25/02/2020, que restabeleceu a subordinação das Unidades Regionais à DIREX, mantendo a vinculação hierárquica coordenada entre a Superintendência e as demais Diretorias, ainda se percebia, entre a data de publicação dessa resolução e todo o transcorrer de 2021, esforços individualizados das Diretorias para estabelecer relacionamentos com as Unidades Regionais e suas respectivas Unidades Estaduais para comunicação, discussão e encaminhamentos dos assuntos específicos das respectivas Diretorias.

No transcorrer do processo de capacitação das Lideranças conduzido pela Fundação Dom Cabral, onde foram propiciadas discussões para orientar o processo de modernização da gestão do Sebrae Bahia, foram revelados desconfortos dos Gerentes Regionais quanto a participação em reuniões individualizadas por diretoria, cuja lógica de condução, em grande parte, colocava os Gerentes Regionais em condição de escuta ativa e receptores das informações e orientações das Unidades da Sede. Além dessa observação, também se percebia, em alguns casos, a baixa efetividade desses encontros, uma vez que questões discutidas em uma determinada diretoria impactava ou requeria acionamento de medidas de gestão de outra diretoria.

Naturalmente que os aspectos observados anteriormente não apontam para a extinção das reuniões individualizadas entre as Diretorias, Unidades Sede e Unidades

Regionais, tendo em vista a necessidade de particularização de temáticas e aspectos a serem discutidos.

Contudo, os encaminhamentos e atribuições demandados para as Unidades Regionais requerem uma atuação mais articulada entre diversas Unidades da Sede, para dar suporte ao atendimento finalístico, seja repasse de informações e orientação das Unidades do Sebrae Nacional, compartilhamento e ensinamentos de processos metodológicos, ou processos de suporte aos negócios – aquisições, fornecedores, infraestrutura (física e tecnológica), além de orientações relacionadas a riscos dos normativos e aspectos legais que interferem na gestão e aplicação dos nossos recursos. Discussões e encaminhamentos que requerem discussões mais amplas e aprofundadas e posicionamento de diversos atores envolvidos nos processos, em sua grande parte não encontravam tempo e espaço nas reuniões específicas de cada Diretoria.

Além disso, há pelo menos uma década, o processo de construção do Planejamento Plurianual e agora Anual no Sebrae Bahia, caracterizou-se por um processo burocrático para atender aos procedimentos do Sebrae Nacional e envolver o Conselho Deliberativo Estadual, excluindo dessa construção os Gestores Locais de Projetos e Gerentes das Unidades Regionais, responsáveis pelo relacionamento direto com a nossa clientela e outros grupos de interesse, execução das metas mobilizadoras e de atendimento, execução de contrapartidas já asseguradas pelo Sebrae Nacional (Contribuição Social Nacional e Contribuição Ordinária) e prospecção de contrapartida de 10% das receitas (Empresas Beneficiadas e Convênios).

O atendimento ao pleito do Diretor Superintendente em implementar um Fórum para Desdobramento do Planejamento Anual em Planos Táticos Operacionais considerando uma metodologia participativa onde fosse privilegiada uma escuta ativa das Unidades Regionais e com a participação das demais Diretorias e suas lideranças considerou as fragilidades anteriormente mencionadas, havendo, inclusive, compromisso da Diretoria Executiva em monitorar os compromissos assumidos no transcorrer do Fórum, através de reuniões trimestrais de monitoramento, para que o Sebrae Bahia possa avançar no processo de uma gestão cada vez mais entrosada entre diferentes equipes, de modo a dar suporte e maior conforto para os colaboradores que estão no “corpo a corpo” com os nossos clientes e segurança para as lideranças que representam institucionalmente o Sebrae nos territórios onde atuam.

Os dias 17 e 18 de fevereiro de 2022 foram enriquecedores para todos aqueles que tiveram condições de participar, pois, nos foi oportunizado até calcular individualmente quantos dias no ano um determinado colaborador precisa trabalhar para o cumprimento da sua meta e execução do orçamento a ele destinado. Fomos convidados a “viajar” pelos quatro cantos da Bahia a partir da apresentação individualizada de cada Unidade Regional, mais do que conhecer suas características socioeconômicas e os projetos distribuídos em cada Unidade, fomos apresentados às suas equipes através das fotos orgulhosamente apresentadas por cada um dos Gerentes. A palestra da *La Casa de Papel* falou da importância de um bom planejamento, de ser ter um bom professor, uma equipe bem treinada e com excelente comunicação, mas ao final, nos deixa a mensagem do cuidar do outro – “cuidar do outro como se cuida de um bebê”. O dia 18 foi aquecido com as rodadas de negociações, mais uma excelente oportunidade para as equipes das Unidades da Sede praticarem a escuta cuidadosa e ativa de aspectos que, às vezes nem percebido ou considerado irrelevante, podem fazer grandes diferenças para aqueles que executam, não apenas questões ligadas a infraestrutura, redução de burocracia, agilidade de processos, capacitações, mas da relação de gente com gente.

Em clima de respeito e colaboração as demandas foram colocadas e as Unidades da Sede já se organizaram para atender aos pleitos. Agora é fazer acontecer, e que seja para os próximos 50 anos, com todas as inovações e melhorias que os processos e procedimentos necessitam.

ANEXOS


Anexo 1 – Programação do evento


PROGRAMAÇÃO DO FÓRUM PA 2022 – 17 e 18/02/2022	
1º DIA (17/01/2022)	
TURNO x DATA	TEMÁTICA
TARDE 13:30 - 17:30	Abertura - 20'
	DIREX - 45'
	Cenário do PA 2022 (projetos, orçamento, outros) - 15'
	UR 10 - 15'
	UR 09 - 15'
	UR 08 - 15'
	Intervalo - 10'
	UR 07 - 15'
	UR 06 - 15'
	UR 05 - 15'
	UR 04 - 15'
	UR 03 - 15'
	UR 02 - 15'
	UR 01 - 15'
	Encerramento - 5'
2º DIA (18/02/2022)	
TURNO x DATA	TEMÁTICA
MANHÃ 09:00 - 13:00	Abertura - 5'
	[Palestra] Os ensinamentos da Série La Casa de Papel Sobre Planejamento - 60'
Intervalo 13:00 - 14:00	Rodadas de negociação * Apresentação da dinâmica pelo(a) facilitador(a) - 10' * Realização das atividades - 150
	Almoço - 60'
TARDE 14:00 - 18:00	Síntese das ações priorizadas nas rodadas de negociação e encaminhamentos - 200'
	Encerramento - 40'




PALESTRA
OS ENSINAMENTOS
DA SÉRIE LA CASA DE PAPEL
SOBRE PLANEJAMENTO

A PALESTRA FAZ PARTE DA PROGRAMAÇÃO DO
FÓRUM PLANEJAMENTO ANUAL 2022

 18 DE FEVEREIRO

 DAS 09:00 ÀS 10:00

 ONLINE - TEAMS




FÁBIO BANDEIRA DE MELLO
AUTOR DO LIVRO 7 LIÇÕES DE
NEGÓCIOS DE LA CASA DE PAPEL

Anexo 3 – Distribuição das rodadas de negociação (Unidades da Sede)

SALA 1	SALA 2	SALA 3	SALA 4	SALA 5	SALA 6
Força de Trabalho (Próprio, Credenciado e Terceirizado)	Comunicação, Publicidade e Grandes Eventos	Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial	Captação de recursos, orientações para o mercado e parcerias institucionais	Gestão Orçamentária e Operacional e Ferramentas Tecnológicas de Apoio	Competências Organizacionais, Gestão da Qualidade das relações inter e intra equipes
<p>UGP USUP - CGC UGEP UAIN Assessoria DITEC</p>	<p>UMC USUP - CCL UAIN UGEP UAC Assessoria DITEC</p>	<p>UAN SEGER UJUR UAUD Assessoria DAF</p>	<p>UPEMI SEGER UJUR UAUD Assessoria DISUP</p>	<p>UFIN - COR UGE UTIC Assessoria DAF</p>	<p>UGP - UC Ouvidoria Assessoria DISUP</p>
<p>Francisco Jose Cardoso Bastos Neto Gerente da Unidade de Gestão de Pessoas</p> <p>Ana Paula Sampaio Barreto Gerente adjunta da Unidade de Gestão de Pessoas</p> <p>Leandro de Oliveira Barreto Gerente adjunto da Unidade de Gestão do Portfólio</p> <p>Fernada Gretz Gerente da Unidade de Atendimento Individual</p> <p>Karla Kruschewsky Falcao Assessora da Diretoria Técnica</p> <p>Ademilde Maria A. Imperial Coordenadora de Gestão de Credenciados</p>	<p>Camila Passos Gerente da Unidade Marketing e Comunicação</p> <p>Socorro Leal Coordenadora da Coordenação de Compras e Licitação</p> <p>Renata Cruz Marins Gerente adjunta da Unidade de Atendimento Individual</p> <p>Norma Lucia Oliveira da Silva Gerente da Unidade de Gestão do Portfólio</p> <p>Augusto Contreiras Guena Assessor da Diretoria Técnica</p> <p>Célia Márcia Fernandes Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo</p> <p>Nancy Nascimento Santos Gerente adjunta da Unidade de Atendimento Coletivo</p> <p>Tauan Odilon dos Reis Sousa Coordenador de Negócios Inovadores</p> <p>Tercio de Carvalho Calmon Coordenador de Indústria</p> <p>Adriana Maria Moura Bonifacio Coordenadora de Agronegócios</p> <p>Tatiana Martins Coordenadora de Economia Criativa</p>	<p>Cecilia Fonseca e Miranda Gerente da Unidade de Ambiente de Negócios</p> <p>Janaina Neves Silva Coordenadora de Políticas Públicas</p> <p>Maurício de Carvalho Simões Coordenadora de Desenvolvimento Territorial</p> <p>Ângela Góes Neiva Secretária Geral</p> <p>Sara Maria da Silva Duarte Gerente adjunta da Unidade de Auditoria</p> <p>Manoela Dourado I. Bahia Assessora da Diretoria Administrativa e Financeira</p> <p>Leonardo Silva Barbosa Gerente da Unidade Jurídica</p>	<p>Vitor Cesar Ribeiro Lopes Gerente da Unid. de Projetos Especiais, Mercado e Internacionalização</p> <p>Antônio Carlos Souto Filho Gerente adjunto da Unid. de Projetos Especiais, Mercado e Internacionalização</p> <p>Luiz Péricles Bahia de Aquino Coordenador de Captação e relações com Parceiros Estratégico</p> <p>Leonardo de Menezes Teles Coordenador de Mercado e Internacionalização</p> <p>Betina Americano Costa Pinto Coordenadora de Projetos Especiais</p> <p>Nadja Espírito Santo Analista da Secretaria Geral</p> <p>Rosa Virgínia Maia Guimarães Miranda Analista da Secretaria Geral</p> <p>Dilton Jorge Mamede Analista da Unidade de Auditoria</p> <p>Herbert de Moraes Café Assessor de Diretoria da Superintendência</p> <p>Luana Cal Oliveira Analista da Unidade Jurídica</p>	<p>Valdirene Carvalho de Pádua Coordenadora de Serviços Financeiros</p> <p>Marco Antônio Guidex Marques Coordenador de Orçamento</p> <p>Sérgio Cavalcante Gomes Gerente da Unidade de Gestão Estratégica</p> <p>Fernando Edmar de Oliveira Silva Analista da Unidade de Gestão Estratégica</p> <p>João Barroso Bastos Filho Gerente da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação</p> <p>Emanuel Bezerra dos Santos Gerente da Unidade de Tecnologia da Informação e Comunicação</p> <p>Cyntia Ferraz de Sá Bittencourt Câmara Assessoria da Diretoria Administrativa e Financeira</p>	<p>Márcia Joau Analista da Unidade de Gestão de Pessoas</p> <p>José Ribeiro Sampaio Neto Ouvidor</p> <p>Jacqueline de Senna Baqueiro Analista da Ouvidoria</p> <p>Monique Teixeira Santos Assessora da Diretoria da Superintendência</p>

Anexo 4 – Distribuição das rodadas de negociação (Unidades Regionais)

			SALA 1	SALA 2	SALA 3	SALA 4	SALA 5	SALA 6
RODADAS X TEMÁTICAS	TEMPO	Horário	Força de Trabalho (Próprio, Credenciado e Terceirizado)	Comunicação, Publicidade e Grandes Eventos	Políticas Públicas e Desenvolvimento Territorial	Captação de recursos, orientações para o mercado e parcerias institucionais	Gestão Orçamentária e Operacional e Ferramentas Tecnológicas de Apoio	Competências Organizacionais, Gestão da Qualidade das relações inter e intra equipes
UNIDADES DA SEDE			UGP USUP - CGC UGEP UAIN Assessoria DITEC (Karla)	UMC USUP - CCL UAIN UGEP UAC Assessoria DITEC (Guena)	UAN SEGER UJUR UAUD Assessoria DAF (Manoela)	UPEMI SEGER UJUR UAUD Assessoria DISUP (Café)	UFIN - COF UGE UTIC	UGP - UC Ouvidoria Assessoria DISUP (Monique)
Rodada 1	45'	10:40 - 11:25	Carlos Henrique Lívio Moniz Alex Brito Ana Luísa Santana Rogério Teixeira	Edirlan Souza Josinete Viana Enivaldo Piloto Adriana Moraes Luciani Dória	Geronilson Pereira Evilásio Neto Carlos Cointeiro Claudiana Figueiredo	Siomara Guimarães	Aldenúbia Barreto Edileia Cerqueira Renato Lisboa Pricilla Carla	Isailton Reis
Rodada 2	45'	11:25 - 12:05	Edilea Cerqueira Carlos Cointeiro Claudiana Figueiredo	Ana Luísa Santana Isailton Reis Siomara Guimarães	Alex Brito Rogério Teixeira	Carlos Henrique Geronilson Pereira Renato Lisboa Evilásio Neto Luciani Dória Edirlan Souza	Lívio Moniz Enivaldo Piloto Adriana Moraes	Aldenúbia Barreto Josinete Viana Pricilla Carla
Rodada 3	45'	12:05 - 12:50	Renato Lisboa Adriana Moraes	Aldenúbia Barreto Pricilla Carla	Carlos Henrique Lívio Moniz Isailton Reis Edilea Cerqueira	Josinete Viana Alex Brito Carlos Cointeiro	Ana Luísa Santana Rogério Teixeira Claudiana Figueiredo	Edirlan Souza Enivaldo Piloto Geronilson Pereira Evilásio Neto Siomara Guimarães Luciani Dória