

# DOCUMENTO DE ORIENTAÇÕES GERAIS PARA PLANEJAMENTO E GESTÃO DE RECURSOS DE CSN

## Sistema Sebrae

Junho 2024



2024 © 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 nº 9.610).

## **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**

### **Unidade de Gestão Estratégica**

SEPN Qd. 515, bl. C, loja 32 CEP 70770-503, Brasília, DF

+55 61 3348-7180

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

### **CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL**

#### **José Zeferino Pedrozo**

Presidente

### **DIRETORIA EXECUTIVA**

#### **Décio Nery de Lima**

Diretor-Presidente

#### **Bruno Quick Lourenço de Lima**

Diretor Técnico

#### **Margarete de Castro Coelho**

Diretora de Administração e Finanças

#### **André Silva Spínola**

Gerente da Unidade de Estratégia e Transformação

#### **Fausto Ricardo Keske Cassemiro**

Gerente Adjunto da Unidade de Estratégia e Transformação

#### **Ernani Tiberio Pereira da Costa**

Gerente da Unidade de Gestão Orçamentária, Contabilidade e Convênios

#### **Alessandra Gois Gadelha Dias**

Gerente Adjunta da Unidade de Orçamentária, Contabilidade e Convênios

### **EQUIPE TÉCNICA**

#### **UGE:**

Aline Soares Silva

Andreia Moreira Barbosa

Aretha Alexandra Pedroso Guimarães

Trindade Zarlenga

Denise Rochael

Denise Rodrigues Silva

Joana Bona Pereira

Lívia Cristina Sartim Pereira

Maura Miraglia Caixeta

Newton Roberto de Lima Júnior

Nayara Moreira Rosa

Thiago Carrijo de Sousa

#### **UGOC:**

Antônio Carlos Silva dos Santos

Eliane Borges Marcílio

Francisco das Chagas e Silva Filho

Kelly Ramos de Figueiredo Scalia

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	4
1. Orientações e regras para Projetos e Processos com recursos de CSN.....	6
2. Limites de Participação Sebrae NA e Sebrae UF Global e Anual .....	6
3. Vedações para utilização de Recursos de CSN.....	7
4. Procedimentos para proposição e execução de Recursos de CSN .....	7
4.1. Recursos adicionais .....	10
4.2. Descentralização de crédito orçamentário .....	12
4.3 Remanejamento de CSN.....	13
5. Gestão, acompanhamento e monitoramento pelo Sebrae/NA .....	13
5.1 Monitoramento.....	14
6. Alçadas decisórias e atribuições para gestão dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais com CSN .....	15
6.1 Alçadas e atribuições da Diretoria Executiva Sebrae/NA.....	15
6.2 Alçadas e atribuições do Gerente da Unidade de Negócios e Gestor Nacional do Programa e de Projeto e Processo Nacional .....	16
7. Prestação de Contas.....	16
DISPOSIÇÕES FINAIS .....	17
ANEXO - Cenário de Recursos CSN.....	18

## INTRODUÇÃO

Para apoiar a execução do Planejamento Estratégico 2024-2027, o Sebrae NA direciona parte dos seus recursos para serem repassados aos Sebrae UF, em forma de Contribuição do Sebrae NA (CSN), focada na Estratégia, possibilitando um reforço adicional ao Sistema Sebrae para a execução mais eficaz da estratégia, observadas as premissas e vedações para uso da CSN. Este recurso é acrescido ao orçamento dos Sebrae UF com a determinação de execução exclusiva para a finalidade de sua aprovação (Programas Nacionais, Projetos ou Processos Nacionais).

A aplicação da CSN com foco na consecução da estratégia é aprovada no Plano Anual e observa as seguintes premissas:

- Aderência à Estratégia.
- Alcance dos Resultados, por meio dos indicadores e metas pactuados.
- Efetividade da execução.
- Trabalho em rede no Sistema Sebrae e melhor aproveitamento das expertises locais.

Da mesma forma, tem se buscado flexibilizar a utilização do recurso da CSN pelos Sebrae/UF:

Aprovação no Plano Anual de CSN por Programa Nacional, Projeto e/ou Processo Nacional.

- CSN alocada exclusivamente em Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais.
- Foco nos Resultados Estratégicos.
- Mais transparência, simplicidade e clareza nos normativos.
- Maior mobilidade operacional para os Sebrae/UF.
- Possibilidade de remanejamentos de recursos entre Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais ao longo da execução.
- Maior autonomia para os Sebrae/UF na execução dos Projetos e Processos.

Os Programas Nacionais são importantes direcionadores que possibilitam a atuação do Sistema Sebrae em um conjunto de prioridades para um determinado período, impulsionando os resultados estabelecidos no Planejamento Estratégico 2024-2027.

Além dos Programas Nacionais, foi selecionado um conjunto de Projetos e/ou Processos Nacionais a serem apoiados pelo Sebrae Nacional no intuito de assegurar a manutenção das atividades e suportar a entrega de produtos e serviços aos Pequenos Negócios. O rol completo e exaustivo de Projetos e Processos Nacionais apoiados está disponível no sistema corporativo de gestão da estratégia do Sistema Sebrae. A criação de Projetos e Processos Nacionais requer a aprovação prévia da Diretoria Executiva Nacional.

Para gerir a correta utilização dos recursos da CSN, o Sebrae UF deve observar as orientações gerais previstas neste Documento no que se refere ao planejamento, aprovação, gestão e normas gerais de uso desta natureza de recursos, sem prejuízo das normas estabelecidas na Instrução Normativa 37 de Execução Orçamentária e Financeira, e outras normas específicas aplicáveis.

Este documento orienta o planejamento e a gestão dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais com CSN a partir de 2025.

## 1. Orientações e regras para Projetos e Processos com recursos de CSN

Todos os projetos e processos com recursos de CSN, independente do ano de aprovação, serão regidos pelas regras dispostas nesse documento. Excetuam-se Contratos Internos aprovados até 2023 e que se encontrem em execução, que observam a regra vigente à época de sua aprovação.

## 2. Limites de Participação Sebrae NA e Sebrae UF Global e Anual

A participação financeira do Sebrae NA com CSN está sujeita ao teto estabelecido no Anexo I, conforme determinado no Art. 24 da INS 37, com o aporte pelo Sebrae UF de, no mínimo, 30% de contrapartida, sobre o valor global. A contrapartida financeira da CSN seguirá, para todos os casos, a proporção máxima 70% do Sebrae NA e mínima de 30% do Sebrae UF.

A aplicação e execução da contrapartida financeira pelos Sebrae UF deverá ocorrer concomitantemente à execução da CSN (*pari passu*). O acompanhamento e monitoramento da execução das contrapartidas será realizado de forma sistemática pela Unidade de Gestão Orçamentária, Contabilidade e Convênios – UGOC do Sebrae NA, que suspenderá os repasses regulares da CSN até regularização da aplicação proporcional da contrapartida.

Da mesma forma, o monitoramento intensivo da execução global dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais será realizado de forma sistemática pelos gestores nacionais e pela Unidade de Estratégia e Transformação – UGE do Sebrae NA.

A definição dos percentuais de contrapartida nos Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais será de responsabilidade dos Sebrae UF, ou seja, deverá executar os Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais respeitando a proporcionalidade de CSN e Contrapartida, atendendo ao percentual mínimo determinado no teto global pactuado no Plano Anual aprovado.

O Sebrae UF obrigatoriamente fará a vinculação das ações executoras, independente de qual fonte custeará a despesas, ou seja, CSN/CSO/REB/CV/Outros.

Os Sebrae UF poderão vincular convênios estaduais como contrapartida, desde que o objetivo, resultados e ações do convênio estejam alinhados aos Programas Nacionais e Projetos Nacionais nos quais os recursos serão destinados. Não é permitida alocação de recursos de convênios como contrapartida em Processos Nacionais.

O recurso do Sebrae UF poderá ser utilizado como contrapartida nos convênios. As contrapartidas dos parceiros deverão somar-se aos recursos previstos do Sistema

Sebrae. Caso o parceiro não aporte os recursos com os quais se comprometeu, o Sebrae UF se responsabilizará pelo valor integral perante o Sebrae NA.

### 3. Vedações para utilização de Recursos de CSN

Existem vedações para execução de despesas com recurso da CSN do Sebrae NA:

- 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 de custeio administrativo.
- 3.3. Aquisição, construção ou reforma de bens imóveis operacionais, por se tratar de matéria regulamentada por Resolução do Conselho Deliberativo Nacional.
- 3.4. Aquisição de bens móveis, exceto se estiver previsto no Programa Nacional de atuação estabelecida pelo Sebrae NA.
- 3.5. Contratação de prestação de serviços de consultoria, assistência técnica ou assemelhados, com empregado, dirigentes e seus parentes até 3º grau, por consanguinidade ou afinidade, que pertença, esteja lotado ou em exercício nos Sebrae/UF, ou em quaisquer entidades parceiras envolvidas no Projeto ou Processo.
- 3.6. Realização de despesas para viagens internacionais compreendidas com passagens e diárias para consultores, empresários, público direto e indireto, empregados e conselheiros do Sistema Sebrae.
- 3.7. Realização de despesas com passagens e diárias para empregados e conselheiros do Sistema Sebrae, no caso viagens nacionais.
- 3.8. Realização de despesas com pessoal em caráter permanente ou temporário com recursos da CSN e da contrapartida, exceto para Polos de Referência, desde que devidamente justificada a necessidade de pessoal para atuar exclusivamente no projeto e somente durante o período determinado.
- 3.9. Realização de despesa com patrocínio e apoio institucional.
- 3.10. Realização de despesa com divulgação, publicidade e propaganda, exceto no âmbito do processo nacional destinado a esta finalidade.

A comprovação do atendimento às vedações acima citadas é de responsabilidade do Sebrae UF proponente. A concordância do Sebrae UF a estes termos considera-se tácita na aprovação dos recursos CSN, devendo ser juntado ato declaratório de cumprimento na prestação de contas final.

### 4. Procedimentos para proposição e execução de Recursos de CSN

O Sebrae UF terá em seu portfólio e cenário de recursos a CSN estabelecida pela DIREX NA para utilização nos Programas Nacionais aprovados no Planejamento Estratégico e, e poderá aderir a quantos julgar pertinente para o alcance dos resultados pactuados no momento de elaboração do Plano Anual.

A CSN poderá também ser aplicada em Projetos<sup>1</sup> e Processos Nacionais<sup>2</sup> até o limite de 15% do teto de CSN, preservando a priorização da CSN como instrumento para realização dos Programas Nacionais.

O Documento de Referência (DRF) é o documento oficial que reúne todas as informações e orientações pertinentes ao Programa Nacional. Deve ser sempre consultada a versão vigente do DRF publicado no DataSebrae. Eventuais alterações ao DRF serão realizadas excepcionalmente, mediante solicitação pela Unidade Técnica gestora do Programa e estão sob gestão da UGE Nacional, que analisará as alterações sob o aspecto da preservação das características do Programa, incluindo seus Resultados, e procederá às alterações conforme o caso. A UGE somente procederá a alterações de cunho estrutural no DRF mediante alinhamento e definição da Unidade Técnica gestora do Programa e autorização da Diretoria Executiva Nacional.

Os Projetos e Processos Nacionais com possibilidade de apoio do Sebrae NA com CSN devem ter sua criação autorizada pela Direx NA antes de sua habilitação e cadastro no sistema informatizado de gestão da estratégia.

Os Projetos Processos Nacionais previstos nas Diretrizes de Planejamento para o Plano Anual 2025 são:

- (1) Gestão da Marca;
- (2) Subsídio ao Plano de Saúde;
- (3) Desenvolvimento e Atualização do Portfólio em Rede;
- (4) Integridade – Compliance;
- (5) Integridade – Transparência;
- (6) Integridade – Gestão de Riscos;
- (7) Integridade – Privacidade;
- (8) Fortalecimento de Parcerias.

As regras para utilização da CSN em cada Projeto e Processo Nacional, incluindo indicadores de desempenho, serão registradas em documento próprio publicado no Datasebrae.

Na etapa de elaboração do Plano Anual, o Sebrae UF deverá estruturar no sistema informatizado os Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais no estado, explicitando as metas as quais se compromete alcançar e solicitando recursos de CSN a serem aportados no Plano Anual.

---

<sup>1</sup> Definição de Projetos Nacionais, conforme Diretrizes de Planejamento para o Plano Anual 2025: “Empreendimento único, singular, com início e fim determinados, que mobiliza recursos e competências para realizar entregas específicas. Não vinculado a Programa Nacional. A listagem de Projetos Nacionais é informada pelo Sebrae NA.”

<sup>2</sup> Definição de Processos Nacionais, conforme Diretrizes de Planejamento para o Plano Anual 2025: “É um conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um resultado específico para um determinado Cliente. Não vinculado a Programa Nacional. A listagem de Processos Nacionais é informada pelo Sebrae NA”.

Os Projetos e Processos vinculados a Projetos e Processos Nacionais deverão ser estruturados no sistema informatizado na etapa de elaboração do Plano Anual. Caberá ao Gestor do Projeto ou Processo Nacional a realização da análise técnica de aderência acerca dos Projetos e Processos do Sebrae UF vinculados aos Projetos e Processos Nacionais, bem como solicitar os ajustes necessários. Esta análise será feita com base Documentos de Referência (DRF) e regras definidas para os Projetos e Processos Nacionais.

A Unidade de Estratégia e Transformação do Sebrae NA verificará as Metas Mobilizadoras e os Resultados Chave propostos e a Unidade de Gestão Orçamentária, Contabilidade e Convênios, o atendimento ao teto de recursos de CSN disponível para cada Sebrae UF. Estando a proposta compatível em termos de metas e volume de recursos, a UGE do Sebrae NA demandará aos Gestores dos Programas Nacionais, Gestores dos Projetos e Processos Nacionais e Gerentes das Unidades de Negócio do Sebrae NA, análise técnica dos Programas Nacionais e Projetos e Processos Nacionais sob sua responsabilidade.

Caberá à Unidade de Estratégia e Transformação do Sebrae NA consolidar as análises de cada Programa Nacional e levar à deliberação da DIREX NA o Plano Anual contendo a respectiva distribuição dos recursos de CSN por Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional e por Sebrae UF.

Os Projetos e Processos Estratégicos, vinculados aos Programas Nacionais, deverão ser estruturados no sistema informatizado na etapa de detalhamento do Plano Anual, e observando valores, metas e demais condições aprovadas no Plano Anual. O prazo para encerramento da etapa de detalhamento, divulgado nas Diretrizes do Plano Anual, deverá ser observado impreterivelmente, sob pena de estruturas realizadas depois serem consideradas ajustes ao Plano com possibilidade de redução do valor global da CSN considerado para realização dos repasses mensais. Caberá à Unidade de Negócios gestora e ao Gestor Nacional do Programa Nacional a realização da análise técnica de aderência acerca dos Projetos e Processos Estratégicos do Sebrae UF vinculados aos Programas Nacionais, bem como solicitar os ajustes necessários. A análise deve ser ancorada nas orientações e normativos vigentes e regras definidas nos Documentos de Referência (DRF) dos Programas Nacionais.

Tabela-resumo das etapas de elaboração do Plano Anual:

<b>Etapa 1 – Elaboração do Plano Anual</b>	<b>Etapa 2 – Detalhamento do Plano Anual</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesão aos Programas Nacionais</li> <li>• Estruturação dos Programas Nacionais</li> <li>• Estruturação dos Projetos e Processos Nacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação dos Projetos e Processos Estratégicos vinculados aos Programas Nacionais</li> </ul>

- |                                                                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturação dos Projetos e Processos da Matriz de Suporte<sup>3</sup></li> </ul> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

#### 4.1. Recursos adicionais<sup>4</sup>

A alocação de recursos de CSN adicional, com ampliação do cenário de recursos original dos Sebrae UF no Exercício, nos termos da Instrução Normativa Nº 37, Art.24, §1º, b e §4º, será apreciada pela Diretoria Executiva do Sebrae Nacional, exclusivamente para projetos de interesse nacional, nos seguintes casos:

- (i) Projetos motivados pelo Sebrae Nacional, em alinhamento com o Sebrae UF executor.
- (ii) Projetos que visem ampliar a atuação dos Sebrae UF no âmbito dos Programas Nacionais e Projetos e Processos Nacionais, mediante solicitação formal do Sebrae UF.

A avaliação dos projetos considera 4 (quatro) dimensões de análise: Mérito Técnico, Mérito Estratégico, Mérito Orçamentário e Mérito Financeiro, obedecendo aos parâmetros e critérios estabelecidos em cada dimensão.

**4.1.1. Mérito Técnico:** Avalia em profundidade os projetos propostos e para o qual se apresenta demanda CSN Adicional, sua abrangência nacional, a sinergia com os Programas Nacionais e Projetos e Processos Nacionais, o incremento nos resultados dos Indicadores, o impacto a ser gerado por meio dos projetos para os pequenos negócios, bem como a viabilidade econômico-financeira. Os parâmetros e critérios a serem utilizados para análise nesta dimensão são:

- a) Avaliação em profundidade do projeto.
- b) Abrangência Nacional do projeto.
- c) Aderência aos Programas Nacionais e Projetos e Processos Nacionais.
- d) Referência Técnica do Sebrae UF executor na temática do projeto.
- e) Incremento proporcional nos Resultados dos Indicadores dos Programas Nacionais e dos Projetos e Processos Nacionais.
- f) Público-Alvo do projeto – Tipo de Público, Quantidade e Alcance.
- g) Grau de Inovação do projeto.
- h) Impacto qualitativo a ser gerado por meio do projeto para os Pequenos Negócios, aferível por meio de Indicadores e com estabelecimento de Metas com periodicidade definida de medição.
- i) No caso de propostas motivadas pelo Sebrae NA, os critérios acima poderão ser relevados.

**4.1.2 Mérito Estratégico:** Avalia a aderência dos projetos propostos ao Planejamento Estratégico do Sistema Sebrae, especialmente no que tange às Missões, Objetivos e Indicadores, observando os seguintes parâmetros e critérios:

<sup>3</sup> Não é permitida a aplicação de recurso da CSN em projetos da Matriz de Suporte.

<sup>4</sup> Redação do item dada pela Nota Técnica GT CSN No. 02/2024, de 04 de abril de 2024, aprovada pela Diretoria Executiva do Sebrae Nacional.

- a) Grau de adesão da proposta ao Planejamento Estratégico 2024-2027 (Missões e Objetivos) e contribuição para o alcance de seus resultados-chave (KR), privilegiando a estratégia nacional em detrimento da Estratégia Estadual, quando houver.
- b) Atingimento das Metas Mobilizadoras Organizacionais no ano anterior.
- c) Atingimento dos resultados-chave dos Programas Nacionais no ano anterior.
- d) Desempenho proporcional no ano corrente nas Metas Mobilizadoras Organizacionais e nos resultados-chave dos Programas Nacionais.
- e) Incremento proporcional das Metas Mobilizadoras e dos resultados dos indicadores dos Programas Nacionais, quando couber;
- f) No caso de propostas motivadas pelo Sebrae NA, os critérios acima poderão ser relevados.

**4.1.3 Mérito Orçamentário:** Avalia a disponibilidade dos recursos reservados para esta finalidade, o impacto do valor solicitado no orçamento do Sebrae Nacional, bem como a execução da CSN e CSO, de acordo com os parâmetros e critérios:

- a) Cumprimento dos limites orçamentários pelo Sebrae UF no ano anterior.
- b) Execução da CSN no ano anterior, por modalidade.
- c) Avaliação da Arrecadação da CSO do Sebrae UF abaixo da estimativa ou com superávit incapaz de atender à nova necessidade de recurso. Inexistência de excesso de arrecadação no Sebrae UF ou crescimento de outras receitas que possa financiar o novo Projeto proposto.
- d) No caso de propostas motivadas pelo Sebrae NA, os critérios acima poderão ser relevados.

**4.1.4. Mérito Financeiro:** Avalia a disponibilidade financeira do Sebrae UF e do Sebrae NA, utilizando os parâmetros e Critérios abaixo:

- a) Disponibilidade Financeira do Sebrae UF: Para habilitação, o nível de reserva do Sebrae UF deve observar o valor máximo equivalente a seis vezes o valor mensal médio da CSO prevista para o ano.
- b) Disponibilidade financeira do Sebrae NA.
- c) No caso de propostas motivadas pelo Sebrae NA, os critérios acima poderão ser relevados.

**4.1.5 Disposições gerais relativas a recursos adicionais:**

- i. Eventos de concepção e finalidade local, conforme Público e alcance definidos, mesmo que os demais Sebrae UF possam participar, não serão financiados com o Recursos de CSN.
- ii. Os Projetos apresentados pelo Sebrae UF enquadrados como Projetos de Interesse Nacional deverão ser custeados, em no mínimo 30% do valor total do Projeto, pelo Sebrae UF demandante. Esse percentual será definido pelo Sebrae NA, quando da deliberação do Projeto.

- iii. O Sebrae UF deverá realizar a repactuação de Metas Mobilizadoras Organizacionais definidas para o ano corrente em razão da execução das Metas Mobilizadoras Organizacionais no ano anterior e desempenho já alcançado no ano corrente, para aquelas de cunho quantitativo e cumulativo.
- iv. As análises nas 4 (quatro) Dimensões: Mérito Técnico, Mérito Estratégico, Mérito Orçamentário e Mérito Financeiro são condicionantes uma da outra.
- v. Durante o processo de análise da CSN adicional, qualquer uma das unidades envolvidas na análise, poderá solicitar informações ou esclarecimentos adicionais ao Sebrae UF ou à unidade proponente ou responsável pela supervisão do Projeto.
- vi. Os Gestor(es) Nacional(is) do(s) Programa(s) Nacional(is) e/ou Projeto(s) e Processo(s) Nacional(is) pertinente(s) prepararão a proposta de CSN adicional para submissão à Diretoria Executiva, via sistema informatizado de apoio ao processo decisório.
- vii. Com base na Resolução DIREX de aprovação dos recursos adicionais, a UGOC fará a incorporação da CSN adicional aprovada ao Cenário de recursos do Sebrae UF e atualização dos valores das parcelas dos repasses financeiros de acordo com o procedimento estabelecido na IN 37.
- viii. Valores adicionais de CSN aprovados para Projetos de Interesse Nacional não poderão ser remanejados para outras Iniciativas. Na hipótese de saldo não executado de CSN adicional aprovada para Projetos de Interesse Nacional, o valor deverá ser devolvido ao Fundo de Reserva do Sebrae NA. A UGOC deverá ser informada para fins de ajustes do cenário de recursos do Sebrae UF enquadrado nessa condição.
- ix. Solicitações de recursos para atendimento de situações de calamidades serão tratadas em documento específico.
- x. Os Parâmetros e Critérios estabelecidos neste Documento são complementares aos já estabelecidos na IN 37 em vigor.

## 4.2 Descentralização de crédito orçamentário

O Gestor Nacional do Programa Nacional e de Projetos e Processos Nacionais deverá estruturar o Programa, Projeto ou Processo Nacional com as informações aprovadas no Plano Anual de cada Sebrae UF, incluindo as metas nacionais, sem incluir valores referentes às transferências de CSN.

A operacionalização das transferências financeiras de CSN aos Sebrae UF é centralizada e gerida pela UGOC NA, não competindo aos gestores nacionais de Programa e Projetos e/ou Processos Nacionais a gestão orçamentária da CSN. Os valores referentes às transferências de CSN compõem o orçamento da UGOC NA, da mesma forma que ocorre com a CSO.

O Sebrae UF deverá estruturar localmente os Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais, que deverão conter a previsão dos Resultados Chave pactuados, e registrar a

entrada de receita de CSN enviada pelo Sebrae NA. A execução caberá aos Projetos e/ou Processos executores vinculados aos Programas Nacionais e aos Projetos e Processos Nacionais.

A gestão do recurso de CSN será realizada por alçadas de competências conforme descrito no item “Alçadas decisórias e atribuições para gestão dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais com recurso CSN”.

### 4.3 Remanejamento de CSN

O Sebrae UF terá autonomia na movimentação dos recursos entre Programas Nacionais e Projetos e Processos Nacionais distintos, desde que preservados os Resultados Chave pactuados do Programa e as metas para os indicadores de desempenho de Projetos e Processos nacionais que cedem os recursos mediante apresentação de justificativa. Os Resultados Chave do Programa e/ou indicadores de desempenho do Projeto/Processo Nacional que recebe recursos deverão ser ajustados proporcionalmente ao incremento de valores. O limite de aplicação de CSN em Projetos e Processos Nacionais deverá ser observado. Os procedimentos para o remanejamento estão descritos abaixo.

Quando houver redução das metas dos indicadores de desempenho e/ou das metas de Resultados Chave dos Programas ou não estiver previsto seu aumento, deverá ser encaminhada solicitação de remanejamento ao Sebrae NA, acompanhada de justificativa, para apreciação e deliberação pela Diretoria Executiva Nacional. A redução de metas dos Resultados Chave é objeto da Revisão do Plano Anual nos termos das Diretrizes do Plano Anual.

É obrigatório que os Sebrae UF comuniquem à UGOC os Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais e valores envolvidos no ato do remanejamento, uma vez que será necessário ajustar os valores no Sebrae NA, a fim de que o remanejamento seja corretamente refletido no cenário de recursos do Sebrae UF. Compete à UGOC NA acompanhar se os valores previstos para cada UF no Programa Nacional, Projeto ou Processo Nacional coincidem com os valores alocados localmente e, ao identificar divergências, acionar imediatamente o Sebrae UF para correções.

## 5. Gestão, acompanhamento e monitoramento pelo Sebrae/NA

O acompanhamento será baseado em práticas de gestão e *compliance*, com possibilidade de visitas in loco, acompanhamento constante por meios dos Sistemas de Gestão disponíveis e análises das conformidades da execução.

O Gestor Nacional de Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional, ao menos quadrimestralmente, irá elaborar a análise, emitindo relatórios a partir das bases de

dados oficiais e encaminhará aos Sebrae/UF para comentários, ajustes e justificativas. Serão observados os seguintes itens pelo Sebrae/NA:

- (1) Conformidade na aplicação de recursos de CSN.
- (2) Aderência ao Programa Nacional e aos Projetos e Processos Nacionais.
- (3) Respeito aos normativos e regras estabelecidas.
- (4) Conformidade na execução física e financeira conforme aprovado pelo NA. Conferir se os Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais estão sendo executados de acordo com as regras estabelecidas, e se as informações necessárias para comprovar a execução estão sendo inseridas no sistema informatizado.
- (5) Monitorar o cumprimento dos prazos previstos para as mensurações e avaliações a serem realizadas e registradas nos Sistemas de Gestão disponíveis, no mínimo, anualmente.
- (6) Nas mensurações, avaliar o alcance dos resultados, a qualidade do relatório da mensuração e o tamanho da amostra no que se refere à validade estatística da pesquisa.

O Sebrae UF deverá facilitar o acompanhamento e a fiscalização do Sebrae NA sobre a execução dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais 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 acompanhamento implantados pelo Sebrae NA.

O Sebrae/UF deverá apresentar anualmente relatório descritivo da execução de Programas Nacionais e Projetos e Processos Nacionais, excetuado o Processo Nacional de Subsídio ao Plano de Saúde, até o final de janeiro do exercício seguinte, bem como deverá obrigatoriamente realizar o lançamento no sistema Leme, no mesmo prazo, dos resultados dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais e Projetos e Processos Estratégicos. O relatório será analisado pelo Gestor Nacional que poderá solicitar ajustes ou complementações antes de realizar a aprovação.

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.

O Gestor Nacional de Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional também é responsável por prestar, anualmente à Unidade de Estratégia e Transformação, as informações necessárias para elaboração do Relatório de Gestão.

## 5.1 Monitoramento

Monitoramento é um processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento, tendo como objetivo provocar decisões necessárias para superar os obstáculos que ocorram durante a execução do Plano Anual, por meio dos Programas Nacionais e dos Projetos e Processos Nacionais, de modo a garantir o alcance dos resultados planejados.

Enquanto o gerenciamento se preocupa com a execução dos Programas Nacionais e Projetos e Processos Nacionais e com foco na obtenção dos resultados, o monitoramento destina-se a tomada de decisões necessárias para superar os gargalos que, porventura, possam comprometer o alcance dos resultados deles.

Com o objetivo de apresentar à alta gestão, os resultados que materializam a nossa Estratégia, os Gestores de Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais com o apoio da UGE, devem fazer o acompanhamento e monitoramento contínuo dos resultados dos Programas Nacionais e dos Projetos e Processos Nacionais do Sebrae. Além disso, o monitoramento contínuo é fundamental para antecipar riscos, traçar novas rotas e rever ideais inicialmente propostas.

Fazem parte das responsabilidades do Gestor Nacional do Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional:

- (1) Assegurar a realização da coleta dos dados e informações necessárias à apuração dos indicadores de resultado do Programa Nacional sob sua coordenação, bem como garantir o registro das informações corretas nos Sistemas de Gestão disponíveis;
- (2) Estar apto a analisar o desempenho do Programa e a responder pelas informações demandadas em todas as etapas e processos do monitoramento do Programa Nacional; e
- (3) Propor e gerir planos de ação para melhoria do desempenho do Programa Nacional.

A relação completa das responsabilidades do Gestor Nacional de Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional no que se refere ao monitoramento dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais deve ser consultada no Manual de Gestão, disponível no DataSebrae.

## **6. Alçadas decisórias e atribuições para gestão dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais com CSN**

A gestão ocorrerá em diferentes instâncias: Diretoria Executiva, Gerência da Unidade de Negócios e Gestor Nacional do Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional, conforme descrito a seguir:

### **6.1 Alçadas e atribuições da Diretoria Executiva Sebrae/NA**

Caberá à Diretoria Executiva Nacional aprovar o montante de recursos de CSN aplicados ao Plano Anual do Sebrae UF, em Programas Nacionais, Projetos e Processos Nacionais,

bem como os Resultados Chave, público, vigência e metas propostas a serem alcançados com esse recurso, conforme disposto no Art. 21 da INS 37.

## 6.2 Alçadas e atribuições do Gerente da Unidade de Negócios e Gestor Nacional do Programa e de Projeto e Processo Nacional

Caberá ao Gestor Nacional do Programa Nacional, Projeto ou Processo Nacional acompanhar, avaliar e analisar a aderência e adequação do Projeto ou Processo estruturado no sistema informatizado pelo Sebrae UF, orientando e solicitando correções sempre que necessário. A análise observará os seguintes aspectos, dentre outros:

- a) Respeito às regras estabelecidas neste documento e em Manuais e Instruções Normativas que impactem a estruturação, gestão e execução de Projetos e Processos;
- b) Respeito às regras estabelecidas no Documento de Referência do Programa Nacional e no documento do Projeto ou Processo Nacional;
- c) Efetivo alinhamento e contribuição aos objetivos e resultados pactuados pelo Programa Nacional no Sebrae UF.

Após o início da execução do Projeto ou Processo Estratégico, caberá ao Gestor Nacional do Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional acompanhar e solicitar os ajustes aos Sebrae UF, quando necessário.

É prerrogativa do Gestor Nacional de Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional, caso avalie a execução da iniciativa em desacordo:

- (1) Solicitar ao Gestor Local do Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional as devidas correções.
- (2) Caso as correções não sejam realizadas no prazo de 5 (cinco) dias úteis da solicitação, o Gestor Nacional de Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional, com a anuência da Gerência de Supervisão e da Diretoria de Supervisão, solicitará a UGOC a suspensão dos próximos adiantamentos de CSN Programas até a efetiva correção e/ou a suspensão da parcela seguinte.
  - Esse tipo de ocorrência poderá impactar a aprovação de futuras demandas do Sebrae UF junto à Diretoria Executiva do Sebrae NA.
- (3) O Gestor Nacional de Programa Nacional, Projeto e Processo Nacional poderá solicitar apoio da Unidade de Auditoria do Sebrae NA durante a execução das ações, caso haja necessidade de análise de inconformidades observadas e não justificadas pelo Sebrae UF.

## 7. Prestação de Contas

7.1 Anualmente, o Sebrae/UF deverá apresentar prestação de contas ao Sebrae NA, considerando o teto de CSN, no prazo máximo de 90 (noventa) dias, contendo, no mínimo, relatório de execução física-financeira, resultado alcançados comparados aos propostos, quantidade de recursos alocados pelo Sebrae UF e parceiros, quando for o caso, e cumprimento dos limites orçamentários.

7.2 Analisada e aceita a prestação de contas e após sua aprovação, o Sebrae UF será informado.

7.3 No caso de rejeição da prestação de contas, parcial ou total, o Sebrae NA comunicará o Sebrae UF para oferecer justificativa no prazo de 60 (sessenta) dias.

7.4 Analisadas e acatadas as justificativas apresentadas pelo Sebrae UF, será aplicado o disposto em 7.2.

7.5 A justificativa não acatada será submetida à apreciação da Direx NA.

7.6 Após decisão da Direx NA, confirmando o não acatamento, o recurso deverá ser devolvido ao Sebrae NA, mediante ajuste na liberação da CSO que vier a ser transferida para o Sebrae UF.

7.7 A falta de apresentação de prestação de contas, no prazo mencionado em 7.1 implicará na suspensão dos repasses de CSN ao Sebrae UF no exercício vigente, sem prejuízo de outras penalidades que possam vir a ser definidas em normativo próprio.

7.8 Encerrado o exercício e verificada a execução financeira sem o cumprimento integral das metas pactuadas, deverá se aplicar o estabelecido em 7.3, 7.4, 7.5 e 7.6.

7.9 A prestação de contas será disciplinada em normativo próprio.

## DISPOSIÇÕES FINAIS

Em caso de descumprimento das diretrizes apresentadas neste Documento de Orientações, o Sebrae NA poderá aplicar as medidas de gestão cabíveis a cada caso, a fim de garantir a transparência e a devida aplicação dos recursos pactuados.

Os casos excepcionais, bem como os casos omissos, dependerão de deliberação da Diretoria Executiva do Sebrae NA, fundamentada em parecer técnico das unidades envolvidas.

ANEXO - Cenário de Recursos CSN<sup>5</sup>

CSN PARA EXERCÍCIO DE 2025 - R\$ 1,00	
SEBRAE/UF / REGIÃO	CSN
<b>NORTE</b>	<b>110.710.083</b>
ACRE	5.810.382
AMAZONAS	10.249.945
AMAPÁ	8.972.179
PARÁ	30.239.552
RONDÔNIA	12.232.679
RORAIMA	6.927.957
TOCANTINS	36.277.389
<b>NORDESTE</b>	<b>299.988.952</b>
ALAGOAS	22.472.550
BAHIA	57.471.218
CEARÁ	49.864.935
MARANHÃO	28.747.091
PARAÍBA	27.694.917
PERNAMBUCO	28.216.144
PIAUI	25.332.718
RIO GRANDE DO NORTE	44.982.113
SERGIPE	15.207.266
<b>SUDESTE</b>	<b>283.016.825</b>
ESPÍRITO SANTO	42.261.485
MINAS GERAIS	115.151.137
RIO DE JANEIRO	90.663.373
SÃO PAULO	34.940.830
<b>SUL</b>	<b>206.531.548</b>
PARANÁ	69.847.422
RIO GRANDE DO SUL	67.478.667
SANTA CATARINA	69.205.459
<b>CENTRO OESTE</b>	<b>188.770.592</b>
DISTRITO FEDERAL	27.694.765
GOIÁS	40.662.665
MATO GROSSO DO SUL	68.657.457
MATO GROSSO	51.755.705
<b>TOTAL</b>	<b>1.089.018.000</b>

<sup>5</sup> Os valores de CSN correspondentes às parcelas dos Contratos Internos vigentes em 2025 serão inseridos no Cenário de Recursos dos Sebrae/UF pertinentes pela UGOC/NA.

