

MANUAL DE PLANEJAMENTO,  
GERENCIAMENTO,  
MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA  
ESTRATÉGIA

2022  
**SEBRAE**  
**50+50**

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 e Inteligência - UGE**

SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70200-904

Tel.: +55 61 3348-7275

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

#### **CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL**

**José Roberto Tadros**

*Presidente*

#### **DIRETORIA EXECUTIVA**

**Carlos do Carmo Andrade Melles**

*Diretor-Presidente*

**Bruno Quick Lourenço de Lima**

*Diretor Técnico*

**Eduardo Diogo**

*Diretor de Administração e Finanças*

#### **UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA (UGE)**

**Adriane Ricieri Brito**

*Gerente*

**Fausto Ricardo Keske Cassemiro**

*Gerente-Adjunto*

#### **NÚCLEO DE ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO**

**Aretha Alexandra Pedrosa Guimarães Trindade Zarlenga**

*Coordenadora do Núcleo de Estratégia, Planejamento e Monitoramento*

#### **EQUIPE TÉCNICA**

Aline Soares Silva

Alessandra Campos Martins de Lima Ciuffo Moreira

Andrea Restrepo Ramirez

Andreia Moreira Barbosa

Denise Rodrigues Silva

Helbert Danilo Freitas de Sá

Joana Bona Pereira

José Marcelo Goulart de Miranda

Laura Angélica Moreira Silva

Lívia Cristina Sartim Pereira

Murilo de Aquino Terra

## **NÚCLEO DE PESQUISA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**Kennyston Costa Lago**

Coordenador do Núcleo de Pesquisa e Gestão do Conhecimento

## **EQUIPE TÉCNICA**

Denis Pedro Nunes

## LISTA DE SIGLAS

**AGIR** Agenda Integrada de Resultados

**CDE** Conselho Deliberativo Estadual

**CDN** Conselho Deliberativo Nacional

**CSN** Contribuição Social do Sebrae Nacional

**CSO** Contribuição Social Ordinária

**DATASEBRE** Plataforma de Gestão do Conhecimento sobre os pequenos negócios

**DIREX** Diretoria Executiva

**DRF** Documento de Referência

**INS** Instrução Normativa Sebrae

**PMBOK** Project Management Body of Knowledge

**REDE UGE** UGE NA e UGE UF

**SEBRAE NA** Sebrae Nacional

**SEBRAE UF** Sebrae da Unidade de Federação

**SISTEMA SEBRAE** Sebrae UF e Sebrae NA

**UGE** Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência

**UGOC** Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade

# Sumário

<b>Apresentação</b> .....	6
<b>O Processo de Planejamento</b> .....	8
<b>1.1 Ponto de Partida</b> .....	9
<b>1.2 O Processo do Planejamento</b> .....	10
<b>1.3 Desdobramentos do Planejamento</b> .....	13
<b>Capítulo 2</b> .....	18
<b>Programas Nacionais</b> .....	18
<b>2.1 Conceitos Fundamentais</b> .....	19
<b>2.2 Etapas do Planejamento</b> .....	19
<b>2.3 Gerenciamento dos Programas Nacionais</b> .....	26
<b>2.4 Monitoramento dos Programas Nacionais</b> .....	33
<b>2.5 Avaliação dos Programas Nacionais</b> .....	39
<b>Sobre os Projetos</b> .....	48
<b>3.1 Conceitos Fundamentais</b> .....	49
<b>3.2 Etapas do Planejamento</b> .....	49
<b>3.3 Gerenciamento do Projeto</b> .....	53
<b>3.4 Monitoramento do Projeto</b> .....	55
<b>3.5 Avaliação do Projeto</b> .....	56
<b>Sobre os Processos</b> .....	60
<b>4.1 Conceitos Fundamentais</b> .....	61
<b>4.2 Planejamento do Processo</b> .....	61
<b>4.3 Gerenciamento do Processo</b> .....	68
<b>4.4 Monitoramento do Processo</b> .....	69
<b>4.5 Avaliação do Processo</b> .....	71
<b>Papéis e Responsabilidades</b> .....	73
<b>Considerações Finais</b> .....	86
<b>Referências bibliográficas</b> .....	87
<b>APÊNDICE - GUIA PARA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....	88

# Apresentação

O Sebrae se transforma à medida que a sociedade avança, adaptando-se aos instrumentos de gestão para alcançar resultados que representam o apoio às micro e pequenas empresas, mesmo diante dos desafios presentes no País.

Se novas demandas em termos de gestão, monitoramento e mensuração de resultados surgem para otimizar as entregas dos nossos clientes, cabe ao Sebrae selecionar os melhores modelos de planejamento e entrega de valor tornando-se uma organização mais dinâmica, assertiva e flexível, em consonância com a execução da Estratégia Nacional. Ou seja, é importante olhar para dentro e revisitar escolhas do passado que podem ser qualificadas e alterar o ambiente de negócios.

Findado esse exercício, um produto que reúne os melhores artefatos de gestão foi elaborado: O **Manual de Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação da Estratégia** consolida um passo a passo essencial aos colaboradores do Sebrae. O objetivo deste Manual é apresentar as ferramentas utilizadas pela Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência (UGE) para gerir Programas Nacionais, Projetos ou Processos da Estratégia.

O **Manual de Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação da Estratégia** é o guia que possui os seguintes propósitos:

- **Padronizar** os processos de planejamento, gerenciamento, monitoramento e avaliação da estratégia do Sistema Sebrae.
- **Definir** procedimentos e práticas do Sistema Sebrae, com estabelecimento de orientações comuns para execução da Estratégia por meio dos Programas Nacionais, Projetos e Processos.
- **Clarificar** os processos, interfaces e responsabilidades na gestão dos Programas Nacionais, Projetos e Processos do Sistema Sebrae.
- **Apresentar** os artefatos disponíveis para dar suporte ao planejamento, gerenciamento, monitoramento e avaliação dos Programas Nacionais, Projetos e Processos de acordo com as particularidades do Sistema Sebrae.
- **Equalizar** o modelo de gestão da estratégia do Sistema Sebrae por meio do compartilhamento de informações, de conhecimento e de melhores práticas.
- **Intensificar** o processo de monitoramento dos Programas Nacionais, Projetos e Processos a partir do exercício da gestão.
- **Acelerar** resultados estratégicos e de impacto na sociedade brasileira por meio da execução dos Programas Nacionais, Projetos e Processos do Sistema Sebrae.

Nesse sentido, este Manual tem como público leitor todos os colaboradores do Sistema Sebrae, considerando que, de alguma forma, somos todos responsáveis pela implementação da estratégia e contribuímos para os resultados do Sebrae.

Ao final da leitura desse Manual, você deverá ser capaz de identificar os principais passos para o planejamento, gerenciamento, monitoramento e avaliação da estratégia com foco na execução dos Programas Nacionais, Projetos e Processos no Sistema Sebrae. Contamos com você para construirmos juntos o Sebrae que o Brasil precisa.

Boa leitura!

## Introdução

Manuais são como quebra-cabeças. Esse jogo antigo tem por objetivo fazer com que o jogador resolva um problema – a ausência de uma visão do todo. As peças devidamente encaixadas fazem com que figuras possam ser percebidas. Este Manual cumpre a função de apresentar as etapas de Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação da Estratégia consolidadas, evitando a interpretação de que são algo sem conexão.

Muitas são as peças aqui encaixadas, mas, muitas são as mãos colaborando para que tenhamos, no menor tempo possível, esse quebra-cabeças devidamente montado, afinal, de nada adianta elaborarmos um Manual que não dialoga com seus leitores e tampouco com a cultura organizacional. A oportunidade de elaboração deste documento surge diante da percepção de que novas demandas em termos de gestão, monitoramento e qualificação de resultados surgem, principalmente diante de um contexto externo inevitável: o uso de dados e evidências para a tomada de decisão se torna parte da construção da estratégia de inúmeras organizações e o Sebrae não deve negar a oportunidade de conduzir seu posicionamento com foco em dados.

Contudo um questionamento pode ser feito: como equalizar modelos de gestão com a lógica da captura, tratamento e uso de dados como informação para condução de um bom planejamento? Este Manual busca responder tal ponto, consolidando o formato de planejar, gerenciar, monitorar e avaliar que é aderente ao contexto interno do Sebrae bem como as tendências do uso de evidências para a tomada de decisão.

O ponto de partida deve ser a estratégia e essa se desdobra nos capítulos deste Manual. A forma como as peças de gestão se encaixam é materializada nos Capítulos a seguir, considerando nossas carteiras de Programas Nacionais, Projetos e Processos, nomenclaturas importantes para a condução assertiva da busca por resultados.

Nesse sentido, este Manual consolida não somente os conceitos revisados pelo Sebrae, mas também o ‘como fazer’ a implementação dessa estratégia. Tais etapas assim estão distribuídas:

O **Capítulo 1** traz o processo de Planejamento, detalhando conceitos, que foram revisados, bem como o seu desdobramento.

O **Capítulo 2** fala dos Programas Nacionais, seus conceitos fundamentais, etapas de planejamento, gerenciamento, monitoramento e avaliações.

O **Capítulo 3** fala de Projetos, seus conceitos fundamentais, etapas de planejamento, gerenciamento, monitoramento e avaliações.

O **Capítulo 4** fala de Processos, seus conceitos fundamentais, etapas de planejamento, gerenciamento, monitoramento e avaliações.

Esperamos que este Manual torne o processo de união das peças de gestão mais fácil e acessível.

# Capítulo 1

## O Processo de Planejamento

Subiu a construção como se fosse máquina  
Ergueu no patamar quatro paredes sólidas  
Tijolo com tijolo num desenho mágico

*Chico Buarque*

## 1.1 Ponto de Partida

### A Estratégia

O Planejamento Estratégico 2023 consolida a Estratégia do Sebrae para o período 2020 a 2023.

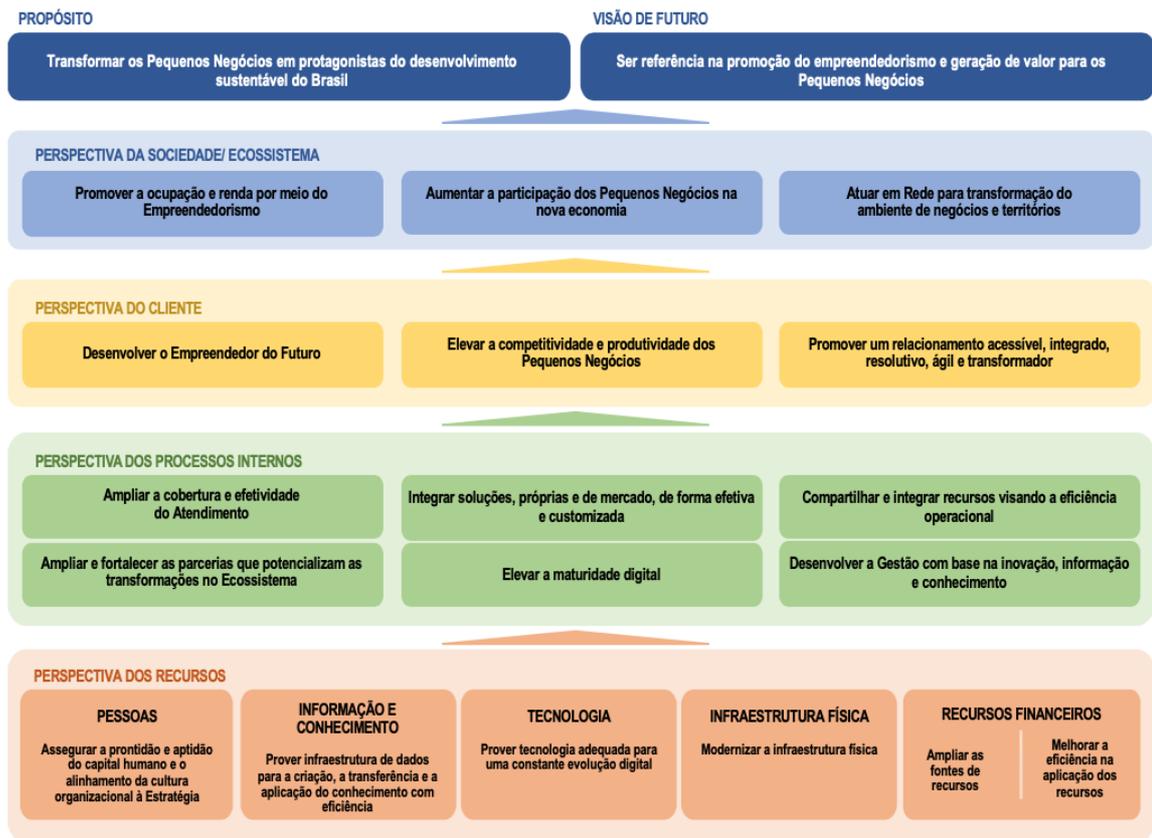
O propósito do Sebrae de **“Transformar os Pequenos Negócios em protagonistas do desenvolvimento sustentável do Brasil”**, somado à visão de futuro em **“Ser referência na promoção do Empreendedorismo e Geração de Valor para os Pequenos Negócios”**, nos convoca a fazer muito mais e, assim, sermos cada vez mais o Sebrae que o Brasil precisa.

**“Ser referência na promoção do Empreendedorismo e Geração de valor para os Pequenos Negócios”** - essa é a Visão de Futuro que o Sistema Sebrae deseja. Alcançá-la será uma conquista estratégica, que repercutirá em toda a Sociedade. Essa visão é o ponto de partida para a construção de uma agenda estratégica, que contribuirá para que o Sistema Sebrae empreenda uma trajetória de desenvolvimento sustentável para os Pequenos Negócios. Essa Visão de Futuro incorpora sete atributos fundamentais:

- **Prosperidade:** Potencializa o trabalho com Grupos de Unidades por meio do compartilhamento, da escala e da autonomia.
- **Credibilidade:** Reputação gerada pela jornada do Sebrae.
- **Acessibilidade:** Acesso aos serviços com capilaridade, conveniência e preço atrativo.
- **Relacionamento:** Experiência que nasce na compreensão da necessidade e participação na Jornada do Cliente.
- **Customização:** Adaptação do serviço à necessidade do Cliente.
- **Excelência em Gestão:** Crescimento, produtividade, competitividade e longevidade para o protagonismo dos Pequenos Negócios.
- **Agilidade:** Capacidade de atender o Cliente com a qualidade requerida e no tempo determinado, conforme a complexidade de cada tema.

O Planejamento Estratégico 2023 do Sistema Sebrae representa a aspiração de um ambiente socioeconômico favorável aos Pequenos Negócios, com forte empreendedorismo, elevada produtividade da economia, mais e melhores oportunidades de trabalho. Um ambiente dinâmico, competitivo, com forte base tecnológica, inclusivo e diversificado, que incorpora novas formas de organização da produção, adota inovação permanente, fortalece a identidade e insere os Pequenos Negócios, cada vez mais, nos mercados globais e na nova economia.

Para alinhar este conjunto de desafios, o Planejamento Estratégico 2023 foi organizado em um Mapa Estratégico, que traça 18 (dezoito) Objetivos Estratégicos, alocados em 4 (quatro) Perspectivas de Desenvolvimento – Sociedade/Ecosistema, Clientes, Processos Internos e Recursos. Estes Objetivos são interdependentes e organizados dentro de uma cadeia de causa e efeito que visam, principalmente, mobilizar os recursos do Sebrae para assegurar o seu alinhamento organizacional, melhorar a infraestrutura de dados, ampliar a fonte de recursos e promover uma constante evolução digital. A Figura 1 a seguir ilustra o Mapa Estratégico e o detalhamento supracitado.

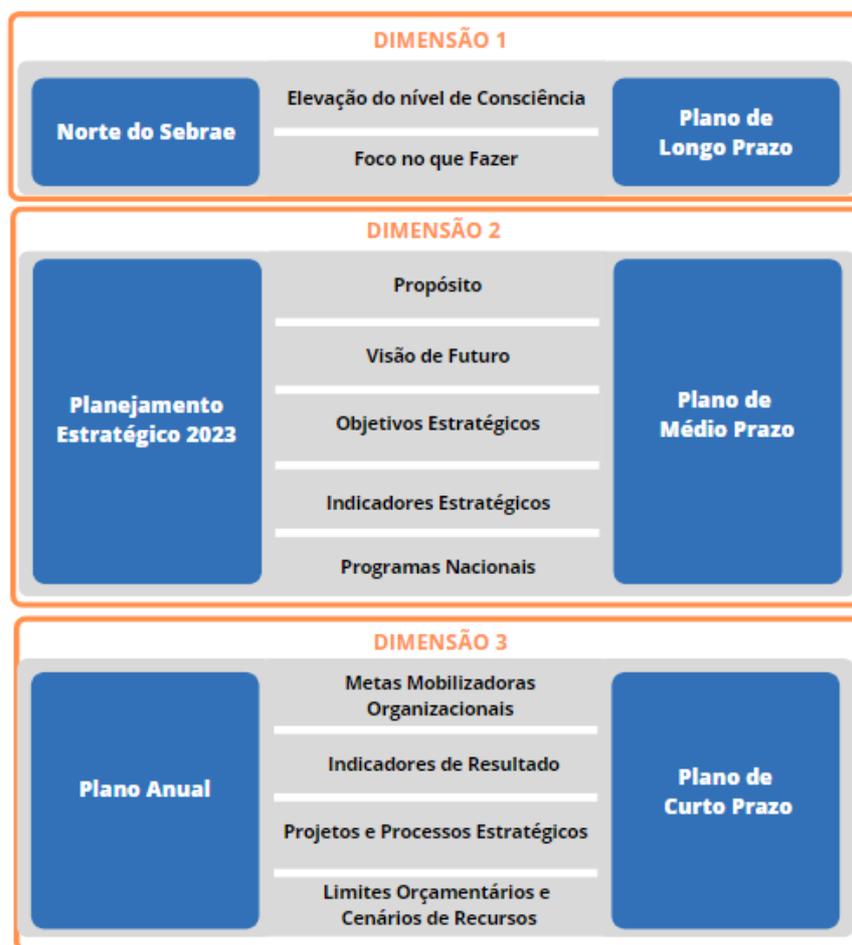


**Figura 1: Mapa Estratégico Sebrae 2023**

Fonte: Sebrae Nacional

## 1.2 O Processo de Planejamento

O Processo de Planejamento do Sistema Sebrae segue um Ciclo composto por 3 (três) dimensões, conforme disposto abaixo:



**Figura 2: Dimensões do Processo de Planejamento do Sistema Sebrae.**  
 Fonte: Elaborado pelos autores.

O **Norte do Sebrae** é um arranjo intuitivo que permeia a Dimensão 1 do Ciclo de Planejamento do Sistema Sebrae e traz uma perspectiva de longo prazo.

O **Planejamento Estratégico** do Sistema Sebrae representa o caminho escolhido para evoluir da situação presente, até uma situação desejada no futuro. Altamente influenciado pelos cenários, este Planejamento é revisto a cada quadriênio, num processo de construção coletiva envolvendo todo o Sistema Sebrae e partes interessadas. Atualmente, o **Planejamento Estratégico 2023** é o norteador da estratégia de atuação para o médio prazo e, a partir dos Objetivos Estratégicos estabelecidos nele, se desdobram todos os Programas Nacionais.

O **Plano Anual** representa a Dimensão 3, com horizonte temporal de 1 (um) ano. O Plano Anual tem como objetivo organizar a atuação da Organização no nível tático para que o Planejamento Estratégico seja atingido. O Plano Anual entrega os Resultados-Chave dos Programas Nacionais por meio da execução de Projetos e Processos Estratégicos, acrescentando ainda o orçamento que suporta toda a atuação do Sebrae.

As Metas Mobilizadoras Organizacionais direcionam a execução do Plano Anual. Elas têm como principal objetivo mobilizar a Instituição em torno do atingimento de resultados comuns. São compostas por um conjunto de indicadores que darão sustentação estratégica para o Sistema e vão mensurar a efetividade da atuação do Sebrae. Estão compiladas no Caderno dos Indicadores das Metas Mobilizadoras Organizacionais, disponível no DataSebrae.

Todos os anos, a publicação das Diretrizes do Plano Anual inaugura o processo de elaboração do Plano Anual do Sistema Sebrae. As Diretrizes apontam as principais orientações para elaboração do Plano Anual, determinando os tipos e regras para definição do público do Sebrae, regras para revisão e consolidação do Plano, apontamento dos Programas Nacionais prioritários para o ano, além de cenários de recursos e aplicação do orçamento, a partir da revisão dos seus limites, e o cronograma do planejamento. Complementam as Diretrizes, o conjunto de documentos de referência para elaboração do Plano Anual:

1. Manual de Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação da Estratégia;
2. Caderno de Limites Orçamentários do Sistema Sebrae;
3. Caderno de Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais;
4. Caderno de Indicadores das Metas Mobilizadoras Organizacionais;
5. Documentos de Referência dos Programas Nacionais;
6. Estimativa de Público do Sebrae.

Cada Sebrae UF constrói seu Plano Anual contendo Objetivos Estratégicos Nacionais e Locais, os Programas Nacionais e Resultados-Chave, as Metas Mobilizadoras Organizacionais, os Programas Estaduais e Resultados-Chave, o público beneficiado, o orçamento vinculado aos Programas Nacionais e Locais e aos Contratos Internos, o orçamento de Gestão Operacional, o Cenário de Recursos e a Origem e Aplicação de Recursos.

A adesão aos Programas Nacionais e a proposição das metas para seus Indicadores de Resultados, bem como o estabelecimento das Metas Mobilizadoras Organizacionais, são realizadas em conjunto com o Sebrae NA num processo colaborativo e de negociação, que tem como objetivo último a coordenação e a convergência do Sistema Sebrae para o atingimento da Estratégia e que se encerra com a apresentação da proposta de Plano Anual do Sebrae UF à Diretoria Executiva do Sebrae NA, previamente à submissão aos Conselhos Deliberativos Estaduais.

Uma vez que os Planos Estaduais sejam aprovados pelos respectivos Conselhos Deliberativos Estaduais, o Sebrae NA realiza a consolidação do Plano Anual do Sistema Sebrae, que também inclui o Plano do próprio Sebrae NA, e prepara sua submissão ao Conselho Deliberativo Nacional.

A etapa de Detalhamento do Plano Anual se inicia imediatamente após a aprovação do Plano Anual do Sistema Sebrae pelo Conselho Deliberativo Nacional. O detalhamento dos Projetos e Processos Estratégicos que executam os Programas Nacionais, ainda no exercício anterior à execução do Plano, permite o início imediato da execução, evitando atrasos que possam prejudicar o alcance dos resultados planejados.



**Figura 3: Desdobramento da Estratégia do Sebrae**

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 1.3 Desdobramentos do Planejamento

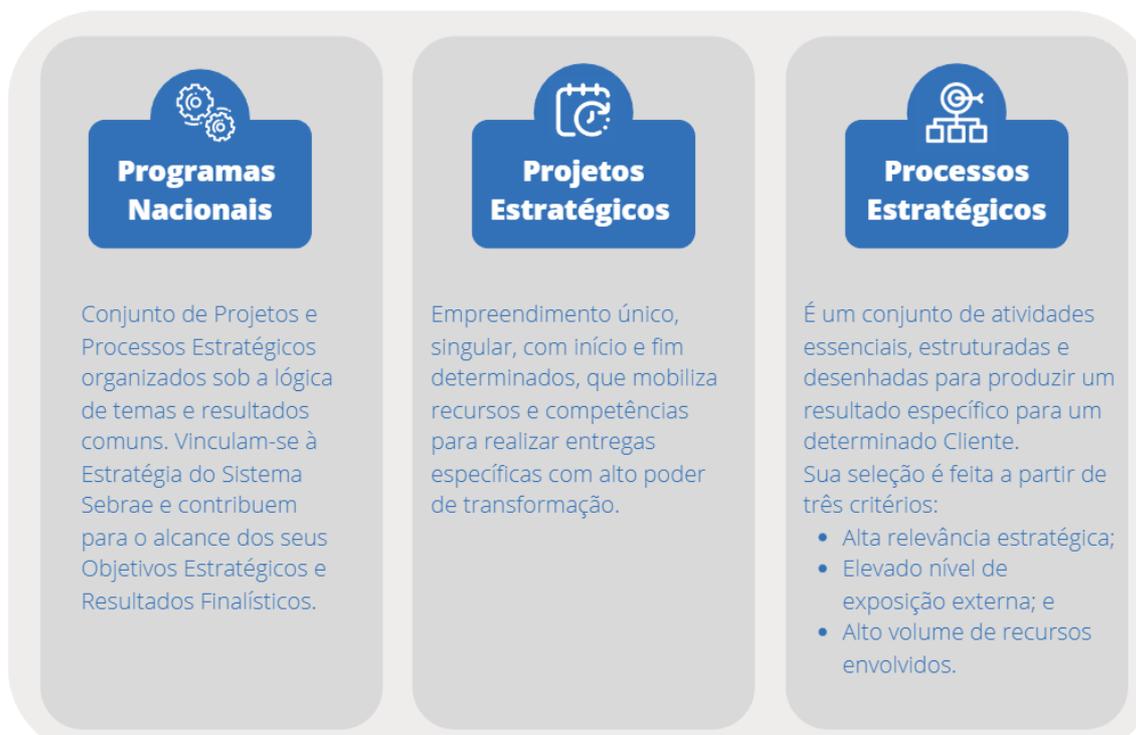
Os elementos que constituem o Planejamento do Sistema Sebrae estão representados na figura 4 abaixo e são detalhados a seguir:



**Figura 4: Programa Nacional, Projetos e v\u00ednculo com a Estrat\u00e9gia.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os Programas Nacionais s\u00e3o desdobrados em Projetos e Processos Estrat\u00e9gicos, conforme definido abaixo.



**Figura 5: Defini\u00e7\u00e3o de Programas Nacionais, Projetos e Processos Estrat\u00e9gicos**

Fonte: Elaborado pelos autores.

## **Programa Nacional**

O Programa Nacional é um conjunto de projetos e processos estratégicos relacionados e complementares, gerenciados de modo coordenado e sinérgico para gerar resultados transformadores.

A identificação dos Programas Nacionais ocorre junto com a elaboração do Planejamento Estratégico do Sistema Sebrae, pois se vinculam à Estratégia e contribuem para o alcance dos Objetivos Estratégicos.

Os Resultados-Chave dos Programas Nacionais medem a transformação no público-alvo. Os Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais são utilizados para monitorar e aferir os Resultados-Chave dos Programas Nacionais.

## **Projeto Estratégico**

O Projeto Estratégico é um empreendimento único, singular, com início e fim determinados, que mobiliza recursos e competências para realizar entregas específicas com alto poder de transformação.

São projetos relacionados à execução dos Programas Nacionais responsáveis por entregar a transformação desejada no público-alvo do Programa.

Os Projetos Estratégicos se vinculam diretamente aos Programas Nacionais.

## **Processo Estratégico**

É um conjunto de atividades essenciais, estruturadas e desenhadas para produzir um resultado específico para um determinado Cliente.

Sua seleção é feita a partir de três critérios:

- Alta relevância estratégica;
- Elevado nível de exposição externa; e
- Alto volume de recursos envolvidos.

Os Processos Estratégicos se vinculam aos Programas Nacionais.

## **Outras Tipos de Projetos:**

### **Projetos Especiais**

São projetos de interesse do Sistema Sebrae visando o desenvolvimento de produtos e serviços, ou a melhoria de processos que potencializem a atuação do Sebrae.

Os Projetos Especiais poderão ser executados diretamente pelo Sebrae Nacional, Sebrae UF ou em conjunto com parceiros institucionais.

Os Projetos Especiais se vinculam diretamente à Estratégia, mas não aos Programas Nacionais.

Os Projetos Especiais de Contrato Interno não poderão trabalhar com processos, produtos, serviços e/ou ações de aplicação e interesse local.

Os Projetos com Parceiros não vinculados aos Programas Nacionais deverão ser classificados como Projetos Especiais de Parcerias.

## Projetos Corporativos

São projetos estruturantes e transversais ao Sebrae relacionados à criação de processos ou transformação dos processos atuais, visando produzir benefícios relevantes no desempenho do Sebrae.

Os Projetos Corporativos agregarão também ações que visam a melhoria das condições de infraestrutura para a operação do Sebrae, objetivando o aumento da capacidade de produção ou da vida útil de bens imóveis no âmbito do Sistema Sebrae.

Os Projetos Corporativos se vinculam diretamente à Estratégia.

## Outros Tipos de Processos:

### Processos de Negócio

*“Um processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional ou até mesmo interorganizacional.” BPM CBOK 3.0.*

É um conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um resultado específico para um determinado Cliente.

Embora não selecionado como Processo Estratégico, executor de Programa Nacional, relacionam-se com a atividade-fim da empresa.

Os Processos de Negócios se vinculam diretamente à Estratégia, mas não aos Programas Nacionais.

### Processos de Suporte e Controle

*“Processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes e são fundamentais para a organização na medida que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos estratégicos.” BPM CBOK 3.0*

É um conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para apoiar na gestão, operação e controle rotineiros.

Os Processos de Suporte e Controle não se vinculam à Estratégia.

## Finalidades

As Finalidades organizam e agrupam Projetos e Processos de acordo com seus objetivos, de forma a permitir uma visão detalhada da atuação e do investimento do Sebrae no cumprimento de sua atividade fim, atendendo às exigências estabelecidas em Lei.

São 08 (oito) as finalidades em que se classificam os Projetos e Processos:

- **Atendimento pela Rede Sebrae:** Projetos e processos executados junto ao público-alvo do Sebrae, em parceria com agências de desenvolvimento, com entidades de representação e apoio e com médias e grandes empresas, dentre outros. Se caracterizam pela oferta estruturada e continuada de produtos e serviços aos diversos

públicos do Sebrae. Podem também ter como objetivo a produção de transformações relevantes no público atendido ou em fatores relacionados à competitividade do segmento de atuação em relação ao setor, território e cadeia produtiva.

- **Atendimento Direto pelo Sebrae:** Projetos e processos executados diretamente pelo Sebrae junto ao seu público-alvo, ainda que o atendimento em si seja realizado por colaboradores externos ao Sebrae. Se caracterizam pela oferta estruturada e continuada de produtos e serviços aos diversos públicos do Sebrae e/ou objetivam produzir transformações relevantes no público atendido ou em fatores relacionados à competitividade do segmento de atuação em relação ao setor, território e cadeia produtiva. Contempla as ações cujas despesas tenham vinculação direta com a atuação do Sistema Sebrae e as despesas das unidades (escritórios e agências) de atendimento do Sebrae.
- **Articulação Institucional:** Projetos e processos executados junto aos parceiros institucionais visando potencializar a atuação do Sebrae e/ou melhorar o ambiente de negócios.
- **Desenvolvimento de Produtos e Serviços:** Projetos e processos relacionados ao desenvolvimento ou inovação de produtos e serviços para o público do Sebrae.
- **Gestão Operacional:** Projetos relacionados à criação de processos ou transformação dos processos atuais, visando produzir benefícios relevantes no desempenho e gestão interna, e contribuem para a manutenção, expansão ou aperfeiçoamento do Sistema Sebrae. Processos que contemplam 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 em Atendimento, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Articulação Institucional e Inversões Financeiras. Nos Projetos Estratégicos, são de finalidade Gestão Operacional apenas aqueles vinculados aos Programas Gestão da Marca, Gestão Estratégica de Pessoas e Inteligência de Dados.
- **Construção e Reformas:** 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.
- **Inversão Financeira:** Projetos relacionados à aplicação de recursos com despesas do Fundo de Investimento em Ativo Imobilizado do Sistema Sebrae, em fundos garantidores de crédito e de participação de empresas, e com a amortização de empréstimos com o Sebrae NA.
- **Operações Especiais:** Processos que contemplam despesas que não resultam em produto ou não geram contraprestação de bens ou serviços, e não contribuem para a manutenção, expansão ou aperfeiçoamento do Sistema Sebrae, exemplos: taxas, impostos, contribuições, devoluções de CSN e depósitos judiciais.

As finalidades que se aplicam a cada tipo de Projeto ou Processo são detalhadas a seguir:

<b>Tipos</b>	<b>Finalidades por Tipo</b>
Projeto Estratégico	Atendimento Direto pelo Sebrae
	Atendimento pela Rede Sebrae
	Articulação Institucional
	Desenvolvimento de Produtos e Serviços
	Gestão Operacional
	Inversão Financeira
Projeto Especial	Atendimento Direto pelo Sebrae
	Atendimento pela Rede Sebrae
	Articulação Institucional
	Desenvolvimento de Produtos e Serviços
Projeto Corporativo	Desenvolvimento de Produtos e Serviços
	Gestão Operacional
	Construção e Reforma
	Inversão Financeira
Processo Estratégico	Atendimento Direto pelo Sebrae
	Desenvolvimento de Produtos e Serviços
Processos de Suporte e Controle	Gestão Operacional
	Operações Especiais
Processos de Negócio	Atendimento Direto pelo Sebrae
	Atendimento pela Rede Sebrae
	Articulação Institucional

# Capítulo 2

## Programas Nacionais

**As suas escolhas  
têm sempre metade das chances de dar certo**  
*Mary Schmich, tradução nossa*

## 2.1 Conceitos Fundamentais

O Sistema Sebrae possui Programas Nacionais para alcançar resultados que o levarão ao cumprimento de seu Propósito e da sua Visão de Futuro. Esses Programas representam um conjunto de estratégias convergentes, que atendem a um ou mais Objetivos Estratégicos do Sistema Sebrae.

A Carteira de Programas Nacionais é definida no Processo de Planejamento Estratégico, tendo seu ciclo completo a cada 4 anos. A execução e resultados dos Programas Nacionais é realizada por meio do conjunto de Projetos e Processos Estratégicos vinculados ao Programa.

A estruturação do Programa Nacional pressupõe orientar toda a ação do Sistema Sebrae para a qualificar o atendimento bem como suprir as demandas dos Pequenos Negócios, introduzindo na gestão do Sistema Sebrae uma preocupação gerencial com resultados a serem atingidos para os Pequenos Negócios.

Alguns Princípios Básicos da Gestão por Programas Nacionais estão listados a seguir:

1. Um Programa Nacional deve permanecer alinhado à Estratégia Nacional.
2. Um Programa Nacional comunica um futuro melhor (deve estar clara a visão de futuro e o ambiente benéfico que o Programa trará).
3. Um Programa Nacional deve acompanhar e melhorar o desempenho da Organização durante o seu Ciclo de Vida, ou seja, deve prover o aprendizado com a experiência.

O Ciclo de Vida de um Programa Nacional encontra-se dividido em 4 etapas: 1) Planejamento, 2) Gerenciamento, 3) Monitoramento e 4) Avaliação. O detalhamento de cada uma das etapas está descrito a seguir.

## 2.2 Etapas do Planejamento

A etapa de Planejamento do Programa Nacional se desdobra em oito atividades indo desde a identificação da oportunidade para criação de um Programa Nacional, que normalmente ocorre no ciclo do Planejamento Estratégico, até a pactuação de resultados, que ocorre anualmente, no Planejamento Anual.

### Identificar Oportunidade

A identificação de uma oportunidade é o primeiro passo para a estruturação de um Programa Nacional. É importante estar atento às expectativas e necessidades dos Pequenos Negócios para que o Sebrae atue como indutor do desenvolvimento sustentável.

Os Programas Nacionais deverão contribuir na busca permanente por um ambiente socioeconômico favorável aos Pequenos Negócios, com forte empreendedorismo, elevada produtividade, mais e melhores oportunidades de trabalho e um ambiente dinâmico, competitivo, com forte base tecnológica, inclusivo e diversificado.

Via de regra, a proposição de um novo Programa Nacional ocorre no Ciclo de Planejamento Estratégico, momento em que são realizadas reflexões sobre os Objetivos Estratégicos do Sistema Sebrae para o próximo ciclo de 4 anos. Trata-se de um momento ideal para identificação de novas oportunidades que poderão se materializar por meio de Programa Nacional.

## Definir Escopo do Programa Nacional

A definição do escopo é a segunda atividade do processo de Planejamento do Programa Nacional. Neste momento são definidos os dados básicos do Programa Nacional, o público que irá beneficiar e seu objetivo.

### Detalhar Escopo: Dados Básicos

Elementos dos dados básicos do Programa Nacional:

- **Nome do Programa Nacional:** nome pelo qual o Programa Nacional será conhecido no âmbito do Sistema Sebrae, parceiros e sociedade, permitindo clara compreensão de seu propósito;
- **Unidade Coordenadora:** Unidade Organizacional responsável pela execução e monitoramento do Programa Nacional;
- **Abrangência:** Descreve se o Programa é nacional;
- **Gestor:** Colaborador designado pela Unidade Organizacional responsável pelo Programa Nacional para liderar as ações necessárias para o alcance dos resultados. É o Gestor (a) do Programa Nacional quem domina a temática e é capaz de esclarecer e qualificar metodologias, restrições e resultados do Programa Nacional sob sua coordenação.

A seguir, a Figura 6 exemplifica os dados básicos do Programa Nacional Cliente em Foco:

Dados Básicos	
Nome do Programa Nacional	Cliente em Foco
Unidade Coordenadora	Unidade de Relacionamento com o Cliente
Abrangência	Nacional
Gestor	Charles de Souza e Silva

**Figura 6: Exemplo de dados básicos para Programa Nacional.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Detalhar Escopo: Público

O público é composto pelos beneficiários do Programa Nacional e será utilizado para avaliar os resultados. Os públicos do Sebrae são classificados em: Público Direto e Rede Sebrae.

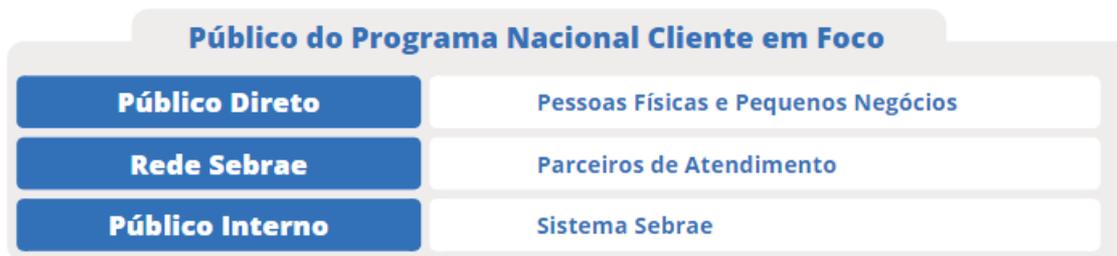
O Público Direto é objeto do cumprimento da sua missão institucional. É formado por aqueles que desenvolvem atividades empresariais e estão efetivamente envolvidos na abertura de um negócio ou atuam para estimular o Empreendedorismo.

A Rede Sebrae é formada por Parceiros que podem influenciar no desenvolvimento do seu Público Direto, sendo composta por Entidades e Organizações Nacionais.

O detalhamento e classificação do Público do Sistema Sebrae consta no Documento de Diretrizes do Plano Anual.

Além do Público Externo (Público Direto e Rede Sebrae) há o Público Interno, composto pelo grupo de Dirigentes, de Gerentes e de Colaboradores do Sistema Sebrae, além dos Prestadores de Serviços do Sebrae.

A seguir, a Figura 7 exemplifica os tipos de Público do Programa Nacional Cliente em Foco:



**Figura 7: Exemplo de definição de público para Programa Nacional.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Detalhar Escopo: Objetivo do Programa Nacional

O Objetivo representa a síntese da transformação que o Programa Nacional visa promover para gerar o(s) benefício(s) pretendido(s) no(s) público(s). O Objetivo deverá ser materializado pelos respectivos resultados.

As perguntas a serem respondidas para orientar essa definição são:

- O que se quer agregar ao público com esse Programa Nacional?
- Qual a transformação resultante da execução do Programa Nacional?

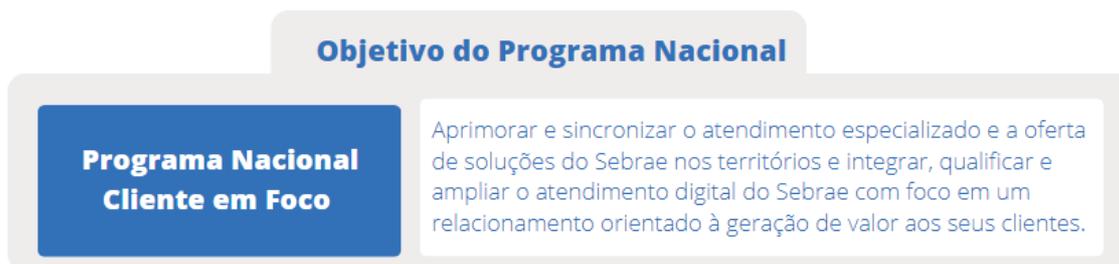
Objetivos genéricos devem ser evitados, pois não conseguem indicar o direcionamento adequado do Programa Nacional.

É importante ressaltar que a definição do Objetivo de um Programa Nacional não é equivalente a seleção de um dos Objetivos Estratégicos previstos no Mapa Estratégico do Sistema Sebrae. Aqui a reflexão reside no desdobramento da estratégia, considerando os objetivos inerentes ao negócio que o Programa Nacional é responsável.

A descrição do objetivo deve ser clara, concisa e suficientemente qualificada para assegurar a compreensão do Programa Nacional, suas estratégias e resultados esperados. Essa definição orientará todas as decisões subsequentes, sobretudo da avaliação do Programa Nacional. Por isso, um Programa Nacional com lacunas na sua estruturação, provavelmente apresentará dificuldades para ser monitorado e pode, até mesmo, inviabilizar o monitoramento dos resultados e a avaliação quanto à sua capacidade de gerar resultados transformadores.

Uma boa estruturação do Programa Nacional possibilitará, ainda, estabelecer conexão entre ações de Projetos e Processos Estratégicos e demonstrar a relação de causa e efeito entre Programas Nacionais.

A seguir, a Figura 8 exemplifica o Objetivo do Programa Nacional Cliente em Foco:



**Figura 8: Exemplo de definição de objetivo para Programa Nacional.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Vincular o Programa Nacional à Estratégia

Cada Programa Nacional deve ser resultado do desdobramento da Estratégia do Sistema Sebrae, que tornará possível alcançar a Visão e o Propósito do Sistema Sebrae. Sendo assim, o Programa Nacional deverá ser vinculado a um ou mais Objetivos Estratégicos do Mapa Estratégico bem como estar atrelado aos Eixos de Atuação estabelecidos pela Instituição.

Os Programas Nacionais se organizam, no nível tático, em quatro Eixos de Atuação que compõem uma Rede integrada, com foco no estímulo ao Empreendedorismo e no desenvolvimento sustentável dos Pequenos Negócios e balizados pelo Norte da Reinvenção do Sebrae e estão assim estruturados:

1. Melhorar o Ambiente de Negócios para as Pequenas Empresas;
2. Fomentar e desenvolver Empreendedores;
3. Promover a Inovação, Digitalização e Internacionalização de Pequenos Negócios;
4. Ampliar o Acesso a Crédito e Capital.

A seguir, a Figura 9 exemplifica as vinculações do Programa Nacional Cliente em Foco aos Objetivos Estratégicos:



**Figura 9: Exemplo de vinculação dos Programas Nacionais a Estratégia.**

Fonte: Planejamento Estratégico 2023 do Sebrae.

### Definir Indicadores de Resultado do Programa Nacional

Os resultados dos Programas Nacionais são as transformações resultantes de sua execução. Correspondem ao desdobramento do objetivo do Programa Nacional e expressam seus efeitos

reais na realidade do público, ou seja, o que se espera como consequência do Programa Nacional.

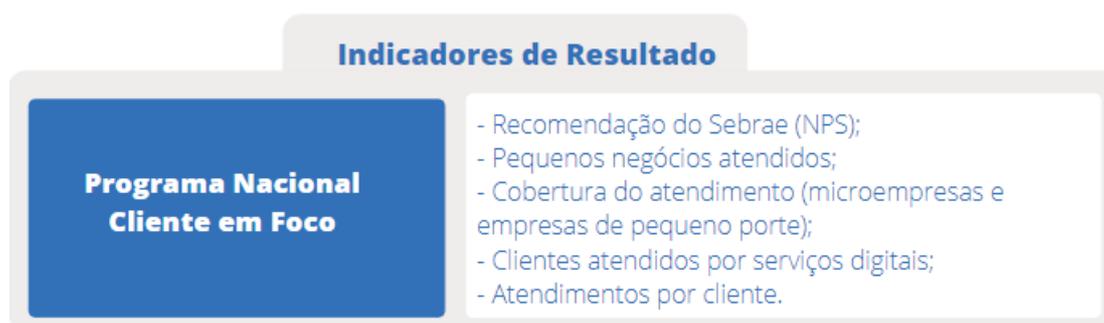
Os indicadores de resultado permitem acompanhar e avaliar o desempenho e as transformações geradas pelos Programas Nacionais. Cada Programa Nacional possui um agrupamento de indicadores com suas respectivas metas Nacionais e Estaduais.

Os indicadores de resultado representam o desdobramento do objetivo geral e desafios do Programa Nacional em termos mensuráveis. Um bom indicador de resultado deve responder à pergunta **“Qual valor mensurável o Programa Nacional irá agregar, caso o conjunto de Projetos e Processos Estratégicos relacionados sejam executados com sucesso?”**

Ao definir os resultados do Programa Nacional é bom ter em mente que eles não são consequência isolada da execução de um determinado Projeto ou Processo Estratégico, mas sim dos efeitos combinados da execução do conjunto de Projetos e Processos Estratégicos que o compõem.

Os resultados dos Programas Nacionais devem ser obrigatoriamente mensuráveis. Quando não for possível a mensuração, pela impossibilidade de obtenção de dados, deve-se escolher outro resultado, passível de mensuração, que mais se aproxime daquele escolhido anteriormente.

A seguir, a Figura 10 exemplifica os indicadores do Programa Nacional Cliente em Foco:



**Figura 10: Exemplo de definição de indicadores de resultado para Programa Nacional.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

A definição dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais será realizada com o apoio da UGE NA.

A compilação dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais e suas fichas técnicas estão disponíveis no Caderno dos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais.

Para obter mais detalhes sobre como estruturar bons indicadores de resultado e introduzir na sua rotina a gestão com foco em resultados, consulte outra publicação dessa mesma Coletânea, o *Manual de Estruturação e Gestão de Indicadores Estratégicos e de Resultado*.

**#ficadica:** Alguns Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais também são Metas Mobilizadoras Organizacionais. Nesses casos a recomendação é que as metas tenham o mesmo valor para ambos.

Exemplo: Os Indicadores de Resultado do Cliente em Foco, listados abaixo, são também Metas Mobilizadoras Organizacionais.

### Metas Mobilizadoras Organizacionais

- Recomendação do Sebrae (NPS)
- Pequenos negócios atendidos
- Clientes atendidos por serviços digitais
- Cobertura do atendimento

### Definir Temas Indutores do Programa Nacional

Os Temas Indutores são frentes de atuação que especificam as perspectivas que o Programa Nacional pretende priorizar, por meio da execução dos Projetos e Processos Estratégicos a eles associados.

Esses Projetos e Processos Estratégicos possuem indicadores que impactam os resultados dos Programas Nacionais, contribuindo para cumprimento dos objetivos, mas que não compõem o rol de Indicadores de Resultados obrigatório.

A Figura 11 apresenta o exemplo de Temas Indutores do Programa Nacional Cliente em Foco.



**Figura 11: Exemplo de definição de Temas Indutores para Programa Nacional.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme exemplo da Figura 11, o Programa Nacional Cliente em Foco contempla os seguintes temas indutores: Relacionamento com Clientes e Reposicionamento da Rede de Relacionamento Territorial. Para viabilizar o desdobramento desses temas, o Programa Nacional é operacionalizado por meio de diferentes Projetos e Processos Estratégicos, sendo eles:

- **Atendimento:** Processos que objetivam fomentar a atuação integrada do Sistema Sebrae junto aos nossos clientes, contemplando as ações realizadas pelos Sebrae UF, pelo Sebrae NA e por parceiros.
- **Reposicionamento da Rede de Relacionamento Territorial:** Projetos operacionalizados pelos Sebrae UF, após sua submissão e aprovação junto ao Sebrae NA, objetivam o aprimoramento de processos, o desenvolvimento de pessoas, a integração de sistemas e canais e a adequação de sua infraestrutura física.

## **Elaborar o Documento de Referência do Programa Nacional**

O Documento de Referência (DRF) representa a identidade do Programa Nacional e contém as seguintes informações:

- Dados Básicos – Nome do Programa Nacional, Unidade Coordenadora, Gestor(a);
- Objetivo do Programa Nacional;
- Vinculação com a Estratégia – Objetivos Estratégicos e Eixo de Atuação;
- Indicadores de Resultado;
- Descrição do Programa Nacional;
- Temas Indutores e seus indicadores;
- Regras Específicas do Programa Nacional.

A elaboração do DRF é realizada na fase de planejamento do Programa Nacional. Trata-se de um documento essencial para gestão do Programa Nacional por apresentar as regras e diretrizes do Programa Nacional.

O documento deve ser atualizado pelo Gestor(a) do Programa Nacional com o apoio da UGE NA, anualmente, durante o Ciclo do Plano Anual. Essa atualização consiste em realizar alterações pontuais, mas não estruturais no Programa Nacional.

Entende-se por alterações estruturais mudanças no Objetivo do Programa Nacional e Indicadores de Resultados. Considera-se alterações pontuais pequenos ajustes realizados na Descrição do Programa Nacional, Temas Indutores e seus indicadores, e Regras Específicas do Programa Nacional.

## **Definir Recursos do Programa Nacional**

O planejamento de recursos é essencial para o alcance dos objetivos do Programa Nacional. Planejar recursos é uma atividade desafiadora por se tratar de um elemento sensível às incertezas e velocidade das mudanças no ambiente econômico, que impactam direta ou indiretamente os Programas Nacionais.

O Planejamento dos Recursos Financeiros do Programa Nacional deverá englobar o valor total dos seus componentes, ou seja, dos Projetos e Processos Estratégicos. Esses recursos deverão ser planejados, anualmente, e obedecerão às regras estabelecidas no Documento de Diretrizes do Plano Anual e no Documento de Orientações Gerais para Execução de CSN.

Um planejamento de recursos adequado contribui para as entregas do Programa Nacional e podem minimizar os impactos negativos causados pelas mudanças no cenário externo. Considerando que a capacidade dos recursos (Financeiros, Humanos e Físicos) influenciam na pactuação e alcance de resultados do Programa Nacional é importante analisar os seguintes aspectos no momento do planejamento de recursos:

- Conhecer os Projetos e Processos Estratégicos que serão vinculados ao Programa Nacional.
- Avaliar a necessidade e a capacidade de Recursos Humanos e Físicos desses Projetos e Processos Estratégicos.
- Realizar a estimativa de custos dos Processos e Projetos Estratégicos utilizando dados históricos de projetos/processos similares e pesquisa de mercado para estimar custos próximo ao real.
- Avaliar as entregas que serão realizadas.

- Levantar as possíveis parcerias que poderão ser feitas para alcance dos objetivos e aproveitamento de recursos.

No Ciclo Anual de Planejamento, os Sebrae UF e Sebrae Nacional deverão prever a quantidade de recursos que será alocada em cada Programa Nacional. Na primeira fase, Elaboração do Plano Anual, o planejamento será realizado no nível do Programa Nacional. Na segunda fase, Detalhamento do Plano Anual, após aprovação do Plano pela DIREX NA e CDN, os Sebrae UF deverão alocar os recursos nos Projetos e Processos Estratégicos vinculados ao Programa Nacional.

### **Pactuar Resultados**

A Pactuação de Resultados ocorre anualmente, durante a Elaboração do Plano Anual. Nesse momento, será necessário estabelecer Resultados-Chaves para os Indicadores de Resultados dos Programas Nacionais.

A pactuação de resultados é uma das atividades mais importantes do Planejamento do Programa Nacional. Aqui, é necessário avaliar com cuidado as entregas que serão realizadas no ano. É por meio dos resultados que o Programa Nacional cumprirá seu objetivo beneficiando seu público-alvo.

Os Resultados-Chave traduzem valores desejados a serem atingidos pelos indicadores em determinado período de tempo. Assim, as metas podem ser vistas como a materialização de objetivos planejados.

Para definição dos Resultados-Chave no Ciclo do Plano Anual os seguintes balizadores deverão ser considerados:

- Conhecimento da Carteira de Indicadores do Programa Nacional, que traduzem os Objetivos Estratégicos da Organização, bem como dos conceitos e metodologias definidas para os indicadores.
- Análise das regras estabelecidas nas fichas técnicas dos Indicadores de Resultados.
- Comparação de resultados alcançados em anos anteriores, considerando a proporção de recursos alocados no período.
- Perspectiva de Recursos Materiais, Humanos e Financeiros que serão destinados ao Programa Nacional no Plano Anual.
- A busca por resultados desafiadores que irão motivar um processo de aperfeiçoamento contínuo das entregas feitas aos clientes.
- Estabelecer metas quantificáveis, realistas, porém desafiadoras.

Importante destacar que os resultados materializam as transformações propostas pelos Programas Nacionais. Por isso, precisam ser o foco para atuação do Sistema Sebrae.

### **2.3 Gerenciamento dos Programas Nacionais**

Gerenciar Programas Nacionais vai além de executar vários Projetos Estratégicos ao mesmo tempo. Essa etapa abrange a coordenação integrada desses com o intuito de acelerar a tomada de decisões e potencializa as ações necessárias para alcance dos benefícios gerados pelo Programa Nacional.

Seguindo esse princípio, o gerenciamento do Programa Nacional precisa de definição clara sobre quais projetos são estratégicos para garantir a entrega de valor aos clientes, na ordenação de sua execução, na definição das equipes responsáveis e no acompanhamento de seus resultados por meio do monitoramento de indicadores e, por fim, alavancar resultados estratégicos.

A partir dessa definição é importante pontuar que o gestor(a) de Programa Nacional deve possuir as habilidades de transitar verticalmente e horizontalmente, bem como ter atitude flexível frente aos desafios que os projetos trazem, sabendo equalizar as demandas e dificuldades para atuar com foco em resultados e, inclusive, saber observar quais são os projetos que deveriam ser paralisados ou até cancelados.

## Princípios de Gerenciamento dos Programas Nacionais

Gerenciar Programas Nacionais não significa somente acatar deliberações definidas pelo Sebrae Nacional. Do ponto de vista do(a) gestor(a) do Programa Nacional há uma série de princípios que, juntos, podem colaborar para uma gestão mais assertiva.

Os **princípios** são a base de como devemos abordar algo, pois guiam nosso comportamento e ações. Nesse sentido, adaptamos esses princípios ao contexto do Sebrae, conforme figura a seguir:



**Figura 12: Princípios do Gerenciamento dos Programas Nacionais do Sebrae**

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do PMBOK, Sétima Edição.

Ao longo das etapas de gerenciamento dos Programas Nacionais descritas neste Manual, o leitor poderá verificar como cada um desses princípios poderá ser exercido pelo(a) gestor(a).

## Definir Projetos e Processos Estratégicos Prioritários

Essa é uma etapa analítica alinhada ao princípio de gerenciamento *“Faça adaptações de acordo com o contexto”* (Figura 13) em que o gestor(a) do Programa Nacional deverá analisar periodicamente a Carteira do Programa Nacional, indicando quais os Projetos e Processos Estratégicos deverão ser priorizados para produzir os resultados transformadores do Programa Nacional.

A principal atividade a ser exercida nessa etapa é a de coordenar de forma integrada todos os projetos vinculados ao Programa Nacional, identificando aqueles que melhor apoiarão as estratégias de negócios do Sebrae.

Nesse contexto, priorizar significa dar intensidade aqueles Projetos e Processos Estratégicos que são essenciais para alcance dos resultados, ordenando-os no que tange aos esforços de recursos humanos, infraestrutura e financeiros.

Em termos qualitativos de percepção dos benefícios do Programa Nacional pelo público-alvo, nem sempre os Projetos Estratégicos prioritizados serão os mais importantes; sendo essenciais em determinado momento como ações predecessoras ou estruturantes para outros Projetos Estratégicos da Carteira do Programa Nacional que sustentarão, de fato, as suas entregas qualitativas.



**#ficadica:** avaliar se existe algum Projeto Estratégico que poderá utilizar os métodos ágeis para acelerar as entregas e resultados é uma boa prática recomendada na 7ª edição do PMBOK.

A análise de priorização exige do gestor(a) do Programa Nacional capacidade analítica e visão sistêmica para saber coordenar os vários Projetos e Processos Estratégicos de forma a aproveitar as oportunidades e mitigar riscos ao longo da execução do Programa Nacional.

É fundamental que os Projetos e Processos Estratégicos que irão compor o Programa Nacional estejam diretamente alinhados com seus resultados transformadores almejados.

Princípio de Gerenciamento	O que é?	Como devo exercer?
<p><b>Faça adaptações de acordo com o contexto</b></p> 	<p>A abordagem do gestor do Programa Nacional deve ser flexível e adaptada aos aspectos culturais do Sebrae, dos seus clientes e demais partes interessadas.</p>	<p>A atuação do gestor do Programa Nacional deve ser adaptativa às mudanças de cenário ou às definições estratégicas com o objetivo de aumentar os benefícios e maximizar o valor.</p>

**Figura 13: Princípio do Gerenciamento "Faça adaptações de acordo com o contexto".**

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do PMBOK, Sétima Edição.



- #ficadica:** Para se manter atento a mudanças de cenário e atualizado sobre definições da Estratégia do Sistema Sebrae, recomenda-se que os gestores(as) dos Programas Nacionais acompanhem rotineiramente as informações publicadas no DataSebrae <https://datasebrae.com.br/>. o DataSebrae é uma plataforma de gestão do conhecimento que reúne e disponibiliza dados e informações sobre os pequenos negócios.

## Gerir Recursos do Programa Nacional

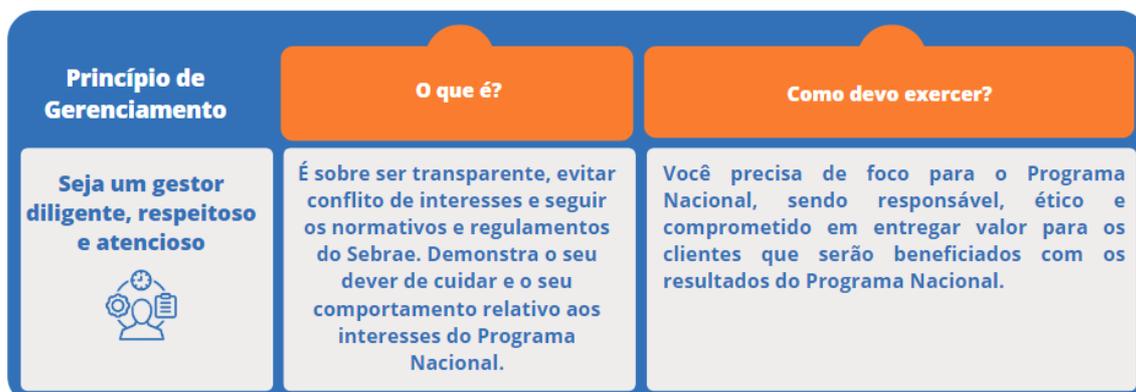
Os resultados dos Programas Nacionais são alcançados por meio da execução dos Projetos e Processos Estratégicos dos Sebrae UF que aderiram ao Programa Nacional.

A foco nessa etapa é disponibilizar recursos, controlando o tempo e os custos de execução para que os resultados sejam alcançados de acordo com as metas estabelecidas na etapa de planejamento.

O remanejamento de recursos entre Programas Nacionais e entre Projetos e Processos Estratégicos é bastante comum durante a execução do Plano Anual. O cuidado que se tem que

ter aqui é não deixar que os remanejamentos de recursos impactem de forma negativa nos resultados planejados, sobretudo nos Programa Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos que estão cedendo recursos.

Importante ressaltar que os remanejamentos efetuados deverão obedecer às regras estabelecidas no documento Orientações Gerais para Execução do CSN e nas Diretrizes do Plano Anual, ambos disponibilizados no DataSebrae.



**Figura 14: Princípio do Gerenciamento "Seja um gestor diligente, respeitoso e atencioso".**

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do PMBOK, Sétima Edição.

### Repactuar Resultados dos Programas Nacionais

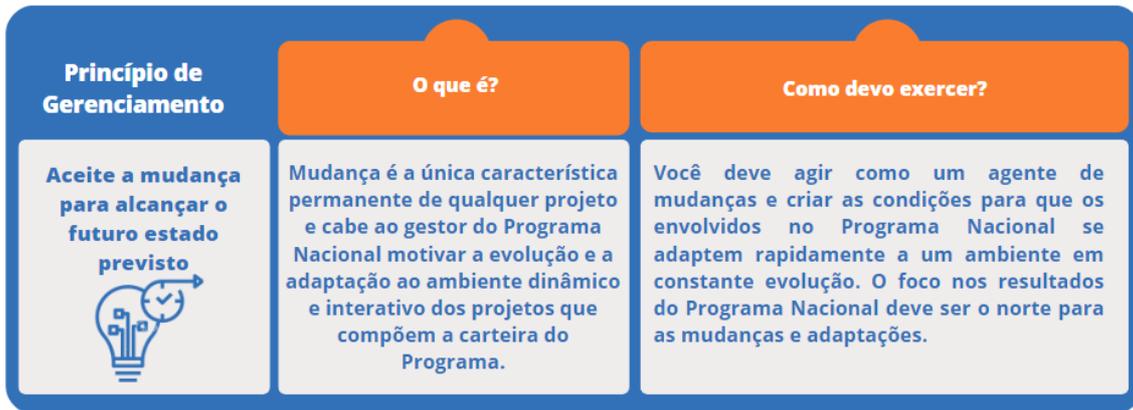
A repactuação de resultados dos Programas Nacionais pode ocorrer em duas situações, a saber:

1. Aumento de Meta de Indicadores de Resultados
2. Redução de Meta de Indicadores de Resultados

O aumento de meta é indicado na ocorrência de incremento de recursos no Programa Nacional ou quando se percebe que a execução está superando o Resultado-Chave planejado. É importante que o Sistema Sebrae se desafie constantemente a fazer novas e melhores entregas ao seu público.

Para realizar aumento de Meta de Indicadores de Resultados, o Sebrae UF deverá negociar com o Gestor(a) Nacional do Programa a nova meta. Caso o indicador seja também uma Meta Mobilizadora Organizacional, a negociação deverá envolver a UGE NA, devido ao impacto nas metas do Sistema Sebrae.

Na ocorrência de situações excepcionais que impactam os Resultados-Chave de forma negativa, os Sebrae UF deverão proceder conforme estabelecido no Documento de Diretrizes do Plano Anual, submetendo o pleito às instâncias pertinentes.



**Figura 15: Princípio do Gerenciamento "Aceite a mudança para alcançar o futuro estado previsto".**

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do PMBOK, Sétima Edição.

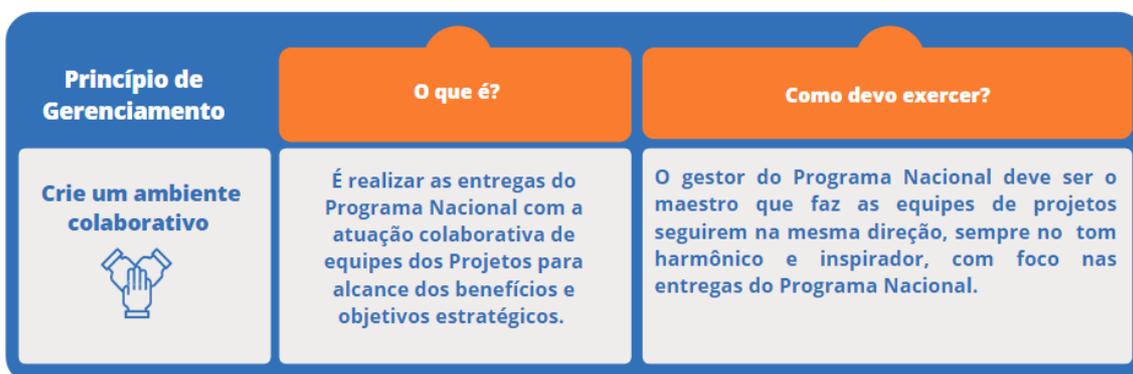
### Capacitar Envolvidos

Capacitar os envolvidos é formar agentes ativos de transformação para o sucesso da implementação da Estratégia do Sebrae. Para isso, as UGE do Sebrae Nacional e dos Estados devem desenvolver capacitações por meio de *workshops* temáticos de acordo com a necessidade do público-alvo.

Essa etapa do gerenciamento está alinhada ao princípio "*Crie um ambiente colaborativo*" (Figura 16) em que o(a) gestor(a) do Programa Nacional deve ser o maestro que faz as equipes de projetos seguirem na mesma direção, potencializando a transformação gerada pelos Projetos e Processos Estratégicos rumo aos resultados do Programa Nacional.

O ideal é que essas capacitações sejam coordenadas pela UGE do Sebrae Nacional, de forma a garantir o envolvimento de todos no processo de Gestão da Estratégia do Sebrae, propiciando o devido alinhamento das questões mais sensíveis e que necessitam da visão sistêmica, bem como, oportunizando o compartilhamento de boas práticas entre os Sebrae UF.

Os(as) gestores(as) dos Programas Nacionais deverão realizar capacitações dos envolvidos para garantir o alinhamento metodológico e buscar a convergência dos esforços dos Projetos Estratégicos vinculados ao Programa Nacional para alcance dos benefícios e resultados esperados.



**Figura 16: Princípio do Gerenciamento "Crie um ambiente colaborativo".**

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do PMBOK, Sétima Edição.



**#ficadica:** quando você perceber a necessidade de capacitação da sua UF em temas relacionados à Gestão Estratégica do Sebrae, que tal entrar em contato com a UGE do Sebrae Nacional? A necessidade da sua UF também poderá ser de outras UF do Sebrae e a UGE Nacional deverá desenvolver essa capacitação com os temas demandados.

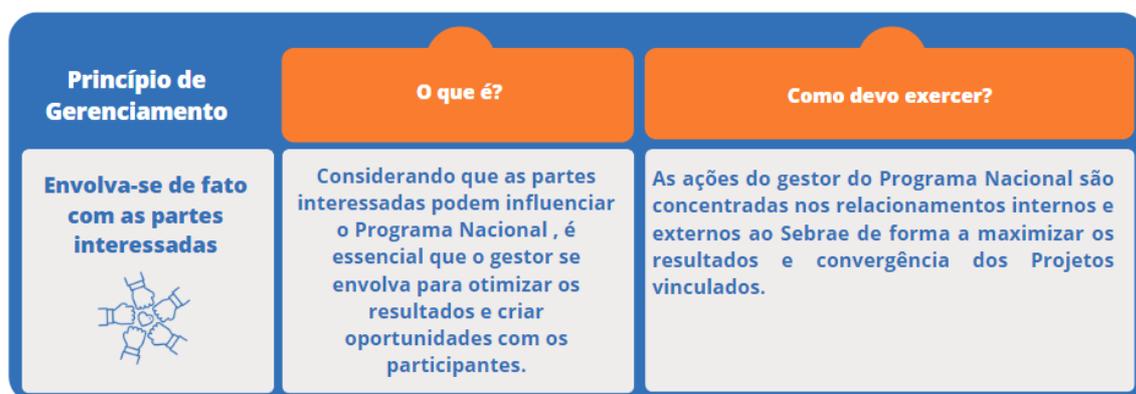
## Comunicar as Partes Interessadas do Programa Nacional e Mobilizar a Rede de Parceiros

A qualidade do relacionamento com Parceiros e Partes Interessadas é um fator determinante na etapa de gerenciamento do Programa Nacional. Geralmente as relações de parceria são estabelecidas por instrumentos formais como Contratos, Convênios ou Acordos de Cooperação Técnica e Financeira. Já as relações com outras Partes Interessadas nem sempre possuem um instrumento formal.

Considerando que as Partes Interessadas podem influenciar o Programa Nacional, é essencial que o(a) gestor(a) se envolva para otimizar os resultados e criar oportunidades com os participantes. Essa etapa está alinhada ao princípio de gerenciamento *“Envolve-se com as partes interessadas”* (Figura 17) em que o(a) gestor(a) do Programa Nacional deve se dedicar aos relacionamentos internos e externos ao Sebrae, exercendo o seu papel na Gestão de Conflitos entre os públicos participantes e, principalmente, na Gestão das Comunicações das ações dos vários Projetos Estratégicos vinculados, de forma a maximizar os resultados e convergência dos Sebrae UF que aderiram ao Programa Nacional.

De todo modo, é importante considerar que tanto Parceiros, quanto outras Partes Interessadas possuem interesses legítimos no sucesso do Programa e podem influenciar diretamente o ambiente interno ou externo à sua gestão. Desta forma, as expectativas dos Parceiros e Partes Interessadas precisam ser identificadas de forma objetiva. Essa identificação deve orientar as práticas de mobilização da rede e de comunicação sobre as etapas e os resultados do Programa. Os Parceiros e Partes Interessadas do Programa Nacional podem ser internos ou externos, cabe ao (à) gestor(a) do programa fazer também a gestão do relacionamento com estes atores, de forma sistemática e estruturada.

Cabe ao (à) gestor(a) do Programa Nacional garantir que essas interações externas e internas sejam consideradas e planejadas, sabendo equilibrar as perspectivas e interesses.



**Figura 17: Princípio do Gerenciamento "Envolve-se de fato com as partes interessadas".**  
Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do PMBOK, Sétima Edição.



**#ficadica:** Naturalmente as necessidades das partes interessadas podem ser conflitantes, por isso é importante que o gestor do Programa priorize as Partes Interessadas por ordem de influência e de interesse, de acordo com os objetivos do Sebrae. A priorização das Partes Interessadas é considerada uma boa prática de relacionamento e orientará o gestor na mediação de possíveis conflitos.

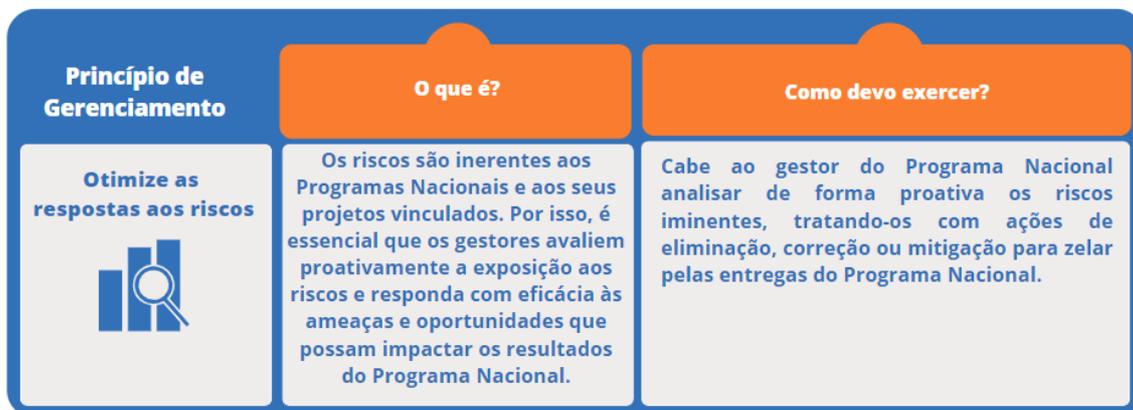
### Integrar Projetos e Processos Estratégicos

O Programa Nacional é uma engrenagem de um sistema complexo que inclui vários agentes interdependentes, sendo fundamental a capacidade do(a) gestor(a) integrar os Projetos e Processos Estratégicos que compõem o Programa Nacional.

O(a) gestor(a) do Programa Nacional deve zelar pelo balanceamento dos Projetos e Processos Estratégicos vinculados ao Programa Nacional, de forma que os benefícios sejam realizados e percebidos pelos clientes.

Considerando que o sucesso do Programa Nacional é mensurado pelos benefícios alcançados e pelo atendimento das necessidades representadas pelos Resultados-Chave, a principal atividade a ser exercida nessa etapa é a de buscar a atuação colaborativa dos envolvidos no Programa Nacional para que os Projetos e Processos Estratégicos sejam executados por meio de ações convergentes, eliminando redundâncias e maximizando os Recursos Humanos, Físicos e Financeiros para alcance dos benefícios esperados.

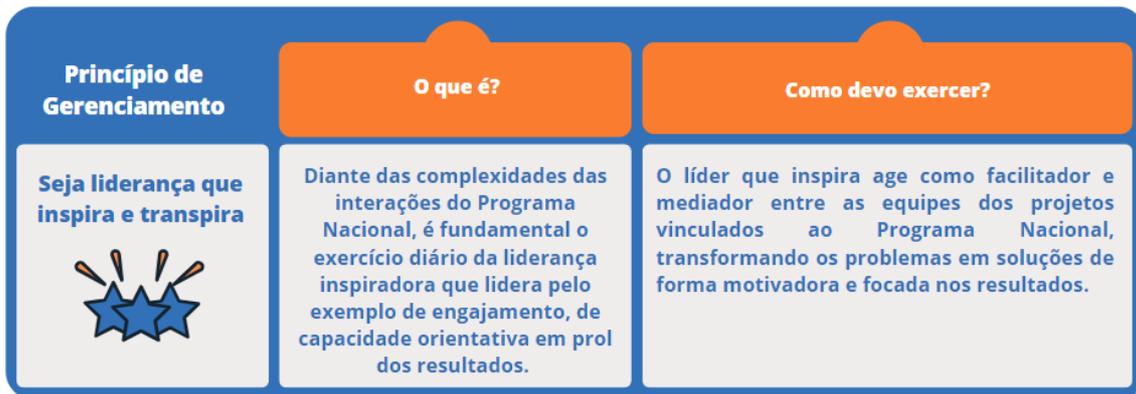
Para isso, é fundamental que o(a) gestor(a) do Programa Nacional tenha visão sistêmica da sua Carteira de Projetos e Processos Estratégicos, bem como os(as) gestores(as) dos Projetos Estratégicos precisam buscar a sinergia das ações em prol dos resultados.



**Figura 18: Princípio do Gerenciamento "Otimize as respostas aos riscos".**

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do PMBOK, Sétima Edição.

O gerenciamento de riscos é importante na mitigação dos fatores que porventura possam afetar os resultados do Programa Nacional.



**Figura 19: Princípio do Gerenciamento "Seja liderança que inspira e transpira".**

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do PMBOK, Sétima Edição.

## 2.4 Monitoramento dos Programas Nacionais

O Monitoramento é um processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento e tem por objetivo provocar decisões necessárias para superar os obstáculos observados durante a execução da Estratégia, de modo a garantir o alcance dos resultados planejados. Ou seja, enquanto o Gerenciamento está atento à execução da Estratégia, materializada pelos Programas Nacionais, o Monitoramento destina-se a acompanhar as decisões necessárias para superar os gargalos que possam comprometer o alcance dos resultados.

Pode-se destacar dois benefícios do Monitoramento contínuo. O primeiro, envolve a capacidade do Sebrae em se antecipar a possíveis questionamentos e se preparar para responder aos órgãos de controle. O segundo benefício se pauta com a melhora do relacionamento entre as partes bem como cria alinhamento sobre as interrelações que estão presentes entre as Unidades.

Para alcançar tais benefícios é importante compreender quais são os papéis de cada ator e suas responsabilidades no processo de monitoramento. Além disso, é importante compreender que há espaços distintos de monitoramento.

As macro etapas do monitoramento do Sebrae podem ser exemplificadas da seguinte forma:



**Figura 20: Macro Etapas do Monitoramento.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante reforçar que diante de uma organização que funciona de forma sistêmica, muitos são os envolvidos no monitoramento. A seguir detalharemos cada uma das macro etapas, bem como os envolvidos, os componentes de cada uma e os fóruns de monitoramento existentes.

## Etapa Preparação

- Envolvidos: Sebrae UF e Sebrae NA

Processos de Monitoramento somente vislumbram sucesso quando estão devidamente organizados. A Preparação compreende todas as atividades que favorecem o monitoramento eficiente e devido aproveitamento do método, evitando sobreposições de atividades entre os envolvidos.

É na Etapa de Preparação que se estabelece o escopo permanente de monitoramento bem como possíveis novos temas, a depender dos apontamentos realizados pela Alta Gestão. Os objetos permanentes de monitoramento que envolvem os Programas Nacionais são os seguintes:

- Indicadores de Resultado, contemplando as metas estabelecidas com panorama do Sistema Sebrae e do Sebrae UF.
- Orçamento, contemplando a execução orçamentária do Programa Nacional, com panorama do Sistema Sebrae e do Sebrae UF.
- Projetos Estratégicos, vinculados aos Programas Nacionais, contemplando seus principais resultados e possíveis gargalos.
- Além desses itens vinculados aos Programas Nacionais, as Metas Mobilizadoras Organizacionais também fazem parte do escopo permanente de monitoramento. A carteira de indicadores que fazem parte das Metas Mobilizadoras Organizacionais, representa o que o Sistema Sebrae compreende como estratégico e fundamental, entre as suas atribuições. Nesse sentido, é fundamental cumprir com o monitoramento contínuo desses indicadores, com panorama do Sistema Sebrae, bem como do Sebrae UF.

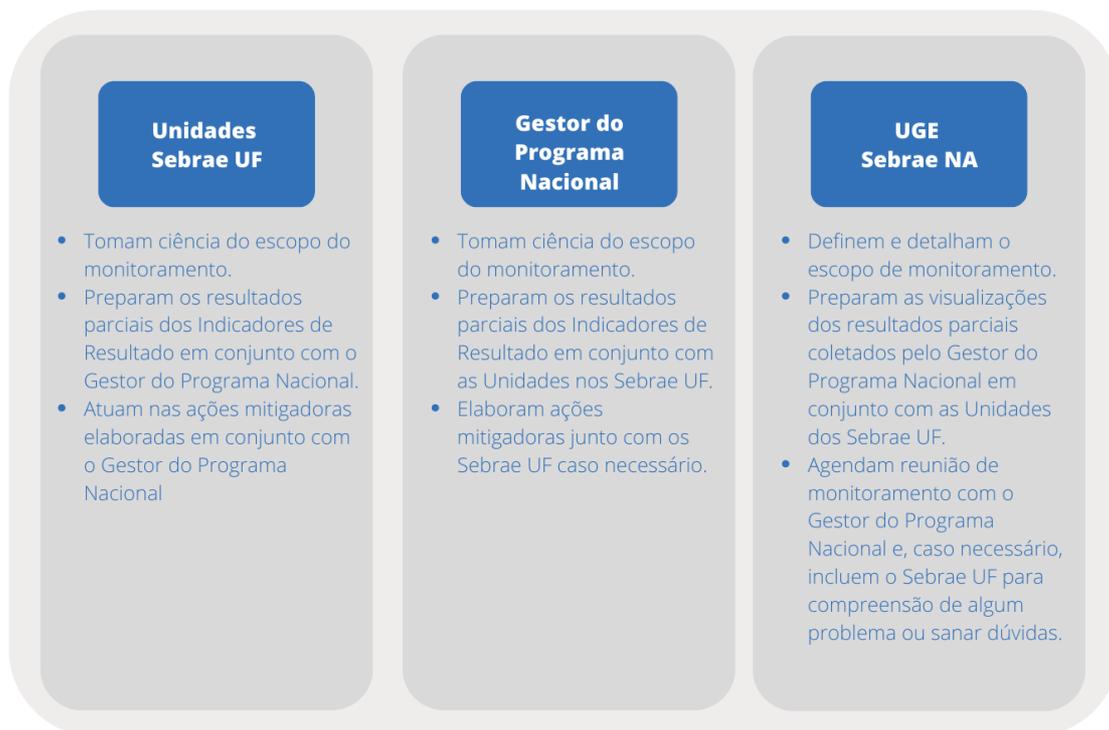
A Etapa de Preparação possui duas visualizações importantes: o preparo dos(as) Gestores(as) de Programa Nacional, em conjunto com as respectivas Unidades dos Sebrae UF, e o preparo da UGE NA, em conjunto com as Unidades do Sebrae NA.

Fazer essa distinção é fundamental. Aqueles com atribuição de gerir Programas Nacionais devem estar em constante contato com os Sebrae UF, evitando intercorrências. Na medida que gestores observam questões relevantes e que impactam os resultados esperados é possível elaborar ações mitigadoras junto aos Sebrae UF. Quanto maior a interação dos gestores, mais qualificada será a informação repassada para a UGE NA, que também deve manter constante interação com os responsáveis pelos Programas Nacionais.

A UGE NA também prepara seu contato com as Unidades do Sebrae NA. A coleta e mensuração das informações sobre os Programas Nacionais conta com intensa interação com as Unidades do Sebrae NA. De forma semelhante, a UGE NA conta com interação intensa com as UGE UF para garantir os alinhamentos necessários para que a mensuração dos resultados aconteça com a qualidade e o prazo necessários.

Enquanto os responsáveis pelos Programas Nacionais e a UGE do Sebrae NA podem (e devem) interagir diariamente com os Sebrae UF, a UGE NA interage mensalmente com as Unidades do Sebrae NA, garantindo que cada Programa Nacional possa executar o escopo previsto e que informações mensais possam ser elaboradas e apresentadas nos fóruns de monitoramento detalhados adiante.

A seguir, a Figura 21 detalha breve checklist com tarefas mínimas para garantir uma Etapa de Preparação com qualidade.



**Figura 21: Etapas mínimas de preparação para o monitoramento.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Enquanto se prepara para o monitoramento a Etapa de Mensuração é iniciada. É importante reforçar que qualquer mensuração de um resultado só é possível se indicadores foram bem estruturados e a coleta dos dados é realizada de forma criteriosa.



**#ficadica:** é importante que a definição dos momentos e os meios em que serão comunicados os resultados parciais estejam claros entre todos os envolvidos evitando retrabalhos.

### Etapa Mensuração de Resultados

- Envolvidos: Sebrae UF e Sebrae NA

É importante que as Unidades nos Sebrae UF reconheçam, em tempo hábil, a necessidade de dar início a coleta de dados e de crescer, quando necessário, informações adicionais, que reflitam a execução do resultado do Programa Nacional, como, por exemplo, dar início a uma pesquisa, coleta de dados em bases externas ou o lançamento de atendimentos nas bases do Sebrae.

Para tanto, essa etapa deve se apoiar na mensuração de indicadores que sejam:

- Claros e objetivos.
- Passíveis de apurações intermediárias e final.
- Associados a metas, de forma clara e prévia.
- Que traduzam a melhor relação entre recursos empregados, resultados a serem alcançados e expectativa das partes interessadas e do público beneficiado.

É nesta Etapa que também se reporta a ausência de um dado ou dificuldades para mensurar algum resultado. Na medida que um Sebrae UF reporta um desafio, tanto o(a) Gestor(a) de Programa Nacional como a UGE do Sebrae NA deverão estar atentos e buscando por ações mitigadoras.

No caso da presença de resultados parciais de indicadores (ou finais em situação de fechamento de ciclo), é necessário garantir as evidências de validação (quando for o caso) e observadas as regras metodológicas quanto ao universo abordado e momentos previstos para a apuração (quando for o caso). Também se entende como coleta a busca pelo registro da execução orçamentária do Programa Nacional no mês de referência.



**#ficadica:** o Sebrae possui muitos dados e gera muita informação. Nesse sentido, é importante manter atenção nos dados gerados na Unidade, não deixando para capturá-los de última hora.

É na Etapa de Mensuração que muitos dos painéis de visualização de dados são acessados para que se possa organizar a informação que se deseja e dar início a Etapa de Análise Crítica detalhada a seguir.

### Etapa Análise Crítica

- Envolvidos: Sebrae NA

A Etapa Análise Crítica estabelece uma série de verificações a partir do dado coletado na etapa anterior. Uma das premissas para que o monitoramento seja efetivo é ter informações confiáveis, atualizadas e corretamente analisadas. Para tanto este pilar visa analisar:

- Resultados parciais dos Indicadores de Resultado, sua situação atual e passada. Ou seja, realizar comparações entre as execuções físicas mensais para que o resultado pactuado (meta) esteja devidamente calibrado, considerando a capacidade de execução de cada Sebrae UF.
- Projeções dos Indicadores de Resultado.
- Cenários internos e externos e possíveis tendências que possam impactar o resultado esperado.
- Resultados parciais da execução orçamentária, reconhecendo as possíveis particularidades de cada Programa Nacional.
- Informações qualitativas acerca de Projetos e Processos Estratégicos no âmbito do Programa Nacional e de eventuais restrições ao avanço das ações.
- Oportunidades de integração entre Programas Nacionais, Processos ou Projetos Estratégicos no SEBRAE.
- Possíveis desvios que possam impactar o resultado esperado e o alcance da Estratégia do Sistema Sebrae.

A partir das informações elaboradas nessa Etapa, uma visualização de dados e informações sobre o escopo permanente – Programas Nacionais e Metas Mobilizadoras Organizacionais - são devidamente organizados para consumo do Sebrae NA e dos Sebrae UF, sejam para os(as) Gestores(as) de Programas Nacionais, a Rede UGE ou para colaborar com outras Coordenações presentes no Sebrae.

O Sebrae possui uma série de painéis de visualização de dados e informações gerenciais e executivas para orientar Gestores (as) e a Alta Gestão na escolha das melhores decisões. Essas

ferramentas são úteis no momento do Monitoramento para que todo o Sistema Sebrae utilize a mesma fonte de informação.



**#ficadica:** a Análise Crítica deve se basear nos dados coletados com o intuito de identificar possíveis futuros gargalos no alcance dos resultados. A partir dessa análise ações mitigadoras podem ser criadas para que o resultado planejado seja alcançado.

## Etapa Tomada de Decisão

Já a Etapa Tomada de Decisão busca mais do que alinhar os resultados consolidados e analisados. Ou seja, esta etapa não é uma proposta passiva de visualização dos resultados. É nesse pilar que se delibera sobre questões estratégicas e que impactam os resultados dos Programas Nacionais. O foco é manter discussão acerca dos entraves, buscando alternativas de solução. A discussão dos problemas e gargalos deve se pautar na construção ou validação de alternativas para a sua solução, elaborando assim os Planos de Ação. É nos Planos de Ação que são registradas as providências, os responsáveis e os prazos para solução dos principais problemas.

Esta Etapa possui dois fóruns (ou reuniões de monitoramento), conforme detalhado e ilustrado a seguir:

	Foco do Monitoramento	Envolvidos
<b>Reunião Agenda Integrada de Resultados AGIR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metas Mobilizadoras Organizacionais</li> <li>2. Programas Nacionais – Indicadores de Resultado</li> <li>3. Programas Nacionais – Projetos e Processos Estratégicos</li> <li>4. Programas Nacionais – Orçamento vinculado ao Programa Nacional</li> <li>5. Restrições sistêmicas entre Programas Nacionais</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diretoria Executiva</li> <li>2. Gestores de Programas Nacionais</li> <li>3. Gerentes de Unidades de Negócio</li> <li>4. Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência</li> <li>5. Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade</li> </ol>
<b>Produto da Reunião AGIR</b>	Novos Planos de Ação com foco no alcance da estratégia e Ata da Reunião	
<b>Reunião de Status Report</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Programas Nacionais – Indicadores de Resultado</li> <li>2. Programas Nacionais – Projetos e Processos Estratégicos e possíveis marcos críticos</li> <li>3. Programas Nacionais – Orçamento vinculado ao Programa Nacional</li> <li>4. Restrições dos Programas Nacionais</li> <li>5. Execução dos Planos de Ação</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestores de Programas Nacionais</li> <li>2. Gerentes de Unidades de Negócio</li> <li>3. Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência</li> </ol>
<b>Produto da Reunião de Status Report</b>	Painel de Monitoramento e Planos de Ação	

**Figura 22: Fóruns de monitoramento.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

## Fóruns de Monitoramento: Reunião de Status Report.

- Envolvidos: UGE e Gestores dos Programas Nacionais

Para que seja possível tomar decisões com base em evidências, a Etapa de Análise Crítica deve garantir a interpretação sobre o dado e não somente sua descrição. As coletas e mensurações somadas as análises são insumos para a elaboração de Dashboards e preparação de apresentações.

Com o apoio de painéis de visualização, os Sebrae UF acessam a sua evolução para cada Programa Nacional aderido, enquanto o Sebrae NA observa o conjunto dos resultados que alcançam a Estratégia. A oportunidade que os Sebrae UF possuem em colaborar com a interpretação dos resultados em tempo hábil é única e é esse movimento de diálogo e interação que gera a capacidade de formular propostas de medidas corretivas e preventivas com a devida antecedência, caso necessário.

A UGE consolida a informação disponível sobre um Programa Nacional e leva em consideração todas as etapas anteriores. Esse momento de apresentação e alinhamento é chamado de reunião de *Status Report* e é nesse fórum que os(as) gestores(as) de Programa Nacional podem, novamente, observar o comportamento dos Sebrae UF e verificar a capacidade de entregar os resultados pactuados. Nessa reunião ocorre uma validação prévia do material que será apresentado para a Diretoria Executiva. Esse movimento é importante para criar a consciência de que as informações são da própria Unidade e que a UGE Sebrae NA é responsável pela adequação e método de apresentação. É nesse momento que possíveis correções podem ser solicitadas e serão devidamente confeccionadas.

Além disso, os(as) gestores (as) de Programa Nacional podem elaborar Planos de Ação para se antecipar a possíveis desafios de execução. Tais Planos de Ação passam a fazer parte do monitoramento até o momento da sua conclusão.

Ainda, é na reunião de *Status Report* que as Unidades são preparadas para um segundo fórum de monitoramento, a reunião da Agenda Integrada de Resultados (AGIR), que será detalhada adiante.

## **Fóruns de Monitoramento: Reunião Agenda Integrada de Resultados (AGIR)**

- Envolvidos: Diretoria Executiva, Gerentes das Unidades, Gestores dos Programas Nacionais e Secretaria Executiva.
- Organização e condução: UGE

A Agenda Integrada de Resultados (AGIR) é o nome da reunião de verificação do andamento da estratégia do Sebrae. Para que a AGIR aconteça, todas as Etapas mencionadas anteriormente devem acontecer, afinal a AGIR é o elo entre a gestão da estratégia e os ciclos de mensuração das Unidades, produzindo informações que podem influenciar o processo decisório. Esta liga, materializada pelo monitoramento contínuo, é fundamental para antecipar contratemplos, traçar novas rotas e rever ideias inicialmente propostas.

Nesse sentido, a AGIR é o momento de apresentar os resultados parciais dos Programas Nacionais, das Metas Mobilizadoras Organizacionais, bem como de deliberar sobre gargalos relacionados à execução da Estratégia. Se a reunião de *Status Report* tem o foco de observar o alcance do Programa Nacional, a AGIR tem por objetivo observar se o Sebrae está alcançando a estratégia declarada.

Esta reunião é conduzida pela UGE Sebrae NA e apresentada pelos Gerentes das Unidades de Negócio ou pelos(as) Gestores (as) de Programas Nacionais. Os resultados aquém ou além do esperado podem ser apresentados, contudo, é importante que os (as) gestores (as) dos Programas Nacionais busquem por utilizar tal espaço para elaborar Planos de Ação que ajudem os Sebrae UF a alcançar seus resultados.

A comunicação dos resultados que estão dentro do esperado também pode fazer parte da pauta da AGIR. No entanto, outros instrumentos e fóruns podem ser utilizados para comunicar os

resultados alcançados pelos Programas Nacionais e pela Estratégia do Sistema Sebrae como um todo, criando uma agenda positiva para a organização. Dessa forma, o monitoramento assegura a transparência dos resultados e fortalece a comunicação da Estratégia.

- Ao final da reunião AGIR dois produtos são produzidos: os Planos de Ação que passam a fazer parte do monitoramento até sua conclusão e a Ata da Reunião AGIR. Ambos são disponibilizados no dia seguinte à reunião para que as ações planejadas já possam ser iniciadas.



• **#ficadica:** previsibilidade é palavra de ordem para que as deliberações da reunião AGIR sejam aderentes ao que se espera de cada Programa Nacional. Demonstrar a eficiência quanto a aplicação dos recursos também é fundamental.

Dessa forma, se bem conduzido, todo Monitoramento terá características estáveis quanto à:

- Natureza dos dados e informações disponibilizados;
- Meio e forma como são disponibilizados;
- Periodicidade da disponibilização;
- Crescente qualificação dos dados e informações gerados;
- Apontamento de ameaças, tendências e práticas que oferecem risco ou potencializam o desempenho institucional.

Ainda que o monitoramento da estratégia aparenta focar em elementos objetivos e isolados – Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, e seus respectivos indicadores e recursos alocados – é importante ter em mente que tais elementos guardam relações entre si ou com direcionadores comuns. Isso posto, deve o Monitoramento não se ater apenas ao desempenho e resultado de cada elemento isolado, promovendo também:

- A compreensão das suas implicações mútuas, diretas ou indiretas, existentes dentre tais elementos e deles com fatores externos;
- A consideração de fatores e correlações a que o fenômeno está sujeito, às vezes de forma indireta ou não explícita;
- A comparabilidade e a análise de condicionantes relacionadas aos indicadores.

Reconhecendo tais variáveis será possível avaliar os Programas Nacionais, conforme detalhado a seguir.



• **#ficadica:** Para uma melhor compreensão sobre os Indicadores de Resultado do Sistema Sebrae, é recomendável consultar o Caderno de Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais e o Caderno de Indicadores das Metas Mobilizadoras Organizacionais.

## 2.5 Avaliação dos Programas Nacionais

A avaliação é a etapa final da Gestão dos Programas Nacionais. No entanto, ela acontece durante o Ciclo de Vida do Programa Nacional e não apenas no momento do seu encerramento.

O sucesso da avaliação da Estratégia do Sistema Sebrae como um todo, depende da qualidade das avaliações dos Programas Nacionais e da capacidade de gestores e patrocinadores destes

Programas implementarem ações tempestivas, de modo a não comprometer os resultados pactuados.

A partir de informações analisadas no Monitoramento, a Avaliação dos Programas Nacionais busca constituir um panorama sistêmico das ações realizadas para fornecer elementos técnicos de modo a aprimorar a execução e potencializar os resultados dos Programas Nacionais.

A partir da Avaliação é possível, por exemplo, implementar ajustes no cronograma do Programa Nacional, ajustar metodologias e acelerar ações que tragam mais efetividade aos resultados.

Os principais benefícios da Avaliação de Programas Nacionais são:

- Fornecer informações estratégicas para orientar e qualificar a tomada de decisão, aprimorando a alocação de recursos;
- Corrigir fragilidades e desvios relacionados ao Planejamento, Gerenciamento e Monitoramento;
- Aperfeiçoar continuamente a estruturação e o desenho de Programas Nacionais;
- Otimizar a Carteira de Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos;
- Estabelecer causa e efeito entre resultados de Programas Nacionais;
- Correlacionar os resultados dos Programas Nacionais com os resultados dos Objetivos Estratégicos do Sistema Sebrae;
- Disseminar conhecimento e fortalecer a aprendizagem no Sistema Sebrae;
- Dar maior transparência à atuação do Sistema Sebrae.



**Figura 23: Macro etapas da Avaliação dos Programas Nacionais.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

### Planejamento da Avaliação

A avaliação começa com a definição de como o conhecimento gerado nessa etapa será absorvido pelo Programa Nacional para implementar melhorias na sua execução. É nesse momento que deverá ser definido o foco das questões a serem priorizadas nessa etapa e quem se beneficiará dos achados da avaliação.

Essa etapa de planejamento deve ser conduzida pelo(a) Gestor(a) do Programa Nacional, com a participação de gestores de Projetos e Processos Estratégicos. É importante que esteja claro para todas as Partes Interessadas no Programa Nacional, Gestores Nacionais e Estaduais, além de Parceiros, quais os resultados esperados e que, portanto, deverão ser monitorados e avaliados.

O envolvimento das Partes Interessadas no planejamento garante que suas preocupações e expectativas sejam consideradas e minimiza as resistências em relação às medidas adotadas para correção de desvios, além de reduzir as chances de os resultados da avaliação serem desconsiderados ou engavetados. A premissa deve ser que a avaliação seja viável, útil e com estimativas confiáveis.

Após alinhadas as expectativas entre os envolvidos nessa etapa, deve-se construir um Plano de Avaliação, com definição da periodicidade da avaliação, recursos e responsáveis por realizá-la, de forma que os recursos sejam alocados da forma mais eficiente possível.

Para isso, a escolha da abordagem metodológica que melhor se aplica à Avaliação é fundamental. É importante que se verifique, antecipadamente, a existência de avaliações já realizadas; os critérios para aplicação de cada método; a necessidade de capacitar os envolvidos na metodologia escolhida; a disponibilidade de dados ou necessidade de negociação de acesso a bases de dados para a realizar a avaliação.

### **Execução da Avaliação**

Após a etapa de Planejamento da Avaliação, a Execução da Avaliação dos Programas Nacionais busca analisar em que medida os Programas Nacionais estão cumprindo o objetivo originalmente previsto e qualificar os resultados alcançados, para então, propor recomendações para aperfeiçoamento.

O escopo da Avaliação do Programa Nacional abrange três dimensões de análise:

- a. A estruturação do Programa Nacional;
- b. A implementação do Programa Nacional;
- c. A avaliação dos resultados do Programa Nacional.

### **Dimensão de Análise: Avaliar a estruturação do Programa Nacional**

Essa etapa visa analisar o desenho e a concepção do Programa Nacional e identificar quais aspectos estruturantes precisam ser aprimorados. A avaliação da estruturação deve se concentrar em:

- Avaliar a consistência dos objetivos do Programa Nacional aos Objetivos e Prioridades Estratégicas do Sistema Sebrae;
- Verificar se a execução do Programa Nacional continua aderente ao objetivo e ao público do Programa Nacional;
- Analisar a suficiência dos Temas indutores para abrangerem todas as frentes de atuação do Programa Nacional;
- Analisar se todos os Indicadores de Resultado do Programa Nacional continuam relevantes para gerar o valor ao público desejado;
- Analisar se o orçamento previsto para o Programa Nacional permanece alinhado à expectativa de entregas do Programa.

### **Dimensão de Análise: Avaliar a implementação do Programa Nacional**

Essa etapa visa analisar em que medida a estratégia do Programa Nacional está sendo implementada conforme o planejado, à luz dos resultados esperados. Atenção a algumas questões que podem orientar a avaliação da implementação:

- Avaliar se a Estratégia do Programa Nacional atende aos normativos e procedimentos estabelecidos para o Sistema Sebrae e pelo Documento de Referência do Programa Nacional;

- verificar se os Temas Indutores estão, de fato, direcionando a implementação do Programa Nacional;
- avaliar se Projetos e Processos Estratégicos estão atingindo o público do Programa;
- analisar se as metodologias propostas no Programa Nacional são suficientes para alcançar os resultados esperados;
- avaliar se o orçamento do Programa Nacional, Projetos ou Processos Estratégicos está sendo executado dentro dos Princípios da Economicidade e compatível com Programas Nacionais com características similares;
- verificar como restrições e resultados gerados por projetos piloto podem aperfeiçoar a execução global do Programa Nacional.

Espera-se que essas informações sejam suficientes para averiguar como Programas Nacionais estão estruturados e induzir ações para seu aperfeiçoamento, de modo a impactar positivamente a estratégia do Sistema Sebrae.

Caso a avaliação identifique fragilidades, lacunas ou divergências entre o que foi proposto na estruturação do Programa Nacional e o que foi constatado durante a sua execução, cabe ao(a) gestor(a) do Programa Nacional propor ajustes metodológicos, de gerenciamento ou propor repactuação de resultados, considerando o aprendizado incorporado.

### **Dimensão da análise: Avaliar os resultados do Programa Nacional**

A avaliação dos Programas Nacionais busca analisar em que medida os Programas Nacionais estão cumprindo o objetivo originalmente previsto e qualificar os resultados alcançados, para então propor recomendações para o seu aperfeiçoamento e gerar valor público.

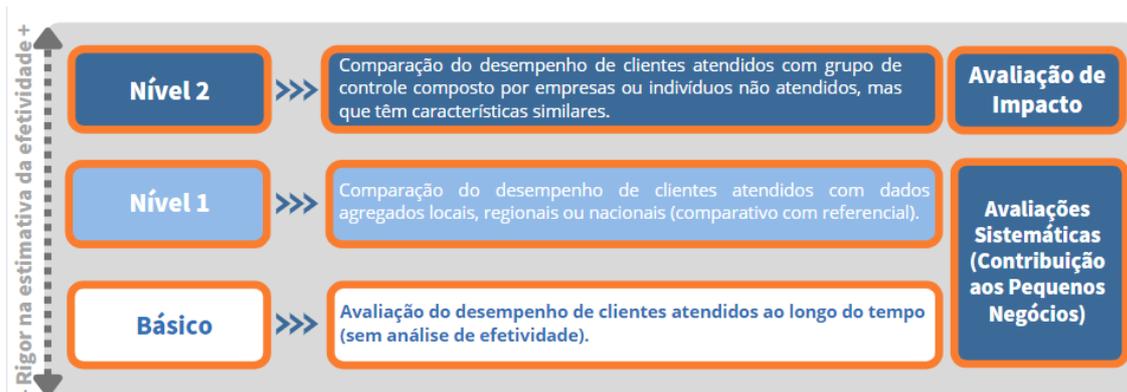
Algumas ações são importantes para aumentar a qualidade da avaliação:

- Analisar e compreender as justificativas para as metas não alcançadas;
- ouvir a experiência de clientes e beneficiários do Programa Nacional;
- avaliar previamente se existem condições favoráveis para viabilizar a realização de uma avaliação de impacto.

Os indicadores de Resultados dos Programas Nacionais são parâmetros essenciais para avaliar a intervenção do Sebrae sobre o público do Programa Nacional. No entanto, a análise da evolução dos resultados deve ser acompanhada de análises qualitativas que podem, inclusive, recomendar o aprofundamento da avaliação.

Esse aprofundamento deve se fundamentar em evidências empíricas e, portanto, pode requerer aplicação de metodologias mais robustas capazes de inferir se a intervenção do Sebrae foi capaz de gerar resultados.

A figura 23 a seguir ilustra os níveis de Avaliação de Resultados de Programas Nacionais, de acordo com o rigor na estimativa da efetividade dos resultados.



**Figura 24: Níveis de avaliação da efetividade de resultados de Programas Nacionais.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Sob essa perspectiva, estudos de **Avaliação de Impacto** são instrumentos mais robustos, que produzem evidências com rigor estatístico, para apontar a existência de relação de causa e efeito entre a intervenção de Programas Nacionais e a transformação no público atendido por estes Programas.

A Avaliação de Impacto tem o objetivo de verificar se a atuação de determinado Programa Nacional está sendo efetiva, ou seja, se está causando os resultados esperados, sob a ótica da transformação do seu público-alvo. Como consequência disso, avaliações dessa natureza são capazes de responder questões estratégicas sobre a atuação do Sebrae.

Para isso, devemos identificar o efeito causal de uma ação, isolando a influência de outros fatores que também podem afetar as variáveis de resultado.

O principal desafio de uma Avaliação de Impacto é comparar empresas, ou outros públicos beneficiados por um dado Programa Nacional, em dois cenários: um em que os beneficiários recebem a intervenção do Sebrae e outro em que eles não recebem.

A comparação entre os resultados de grupos distintos deve considerar o mesmo momento, localidade e acontecer sob as mesmas circunstâncias. Para isso, os grupos devem apresentar características semelhantes, mas se diferenciarem por um dos grupos ter recebido a intervenção do Sebrae (grupo tratado) e o outro grupo não ter recebido a intervenção (grupo controle). A Figura 24 a seguir sintetiza como a avaliação de impacto, embasada em abordagens experimentais ou quase-experimentais, seleciona os grupos que participam do estudo.



**Figura 25: Método para seleção de grupos de uma avaliação de impacto.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

No momento da seleção do universo a ser analisado, deve-se identificar grupos comparáveis e é necessário que haja homogeneidade intragrupo, sob os aspectos como, por exemplo, atividade econômica da empresa, idade do negócio, porte e tamanho do estabelecimento.

Outra condição é prover o mesmo tratamento (ou similar) para membros do grupo tratado. O risco da falta de padronização na intervenção é criar efeitos tão diversos que quando uma análise que leva em conta a diferença entre grupos é realizada, eles não se mostrem significativos.

Em adição às condições para a seleção dos grupos selecionados, alguns requisitos devem ser observados para a realização de uma avaliação de impacto:

- O Programa Nacional a ser avaliado deve ter sido bem desenhado, com escopo e objetivo claros e bem definidos, além de ter sido implementado como previsto no seu Documento de Referência.
- A avaliação dos impactos do Programa Nacional deve partir de regras previamente definidas por seus indicadores de resultado.
- O Portfólio de Produtos e Serviços, que compõe o Programa Nacional, deve ser estável ao longo do tempo, bem definido e denso o suficiente para causar a transformação desejada no público-alvo.
- Deve haver acesso completo à base de dados do Programa Nacional e seus dados devem ser precisos e confiáveis. A qualidade das bases de clientes pode comprometer a avaliação da intervenção ou até mesmo inviabilizá-la.
- Deve ser possível obter dados dos grupos tratado e controle.
- Deve-se sempre vincular os resultados da avaliação ao contexto no qual a avaliação foi realizada.

A partir desses requisitos, nota-se que a realização de uma avaliação sob essa perspectiva exige algum nível de maturidade do Programa Nacional e dos resultados avaliados, que muitas vezes, só poderão ser verificados após um tempo da conclusão da intervenção.

Muitas vezes os resultados encontrados pela Avaliação de Impacto não convergem com os resultados esperados, de modo que não é possível demonstrar o impacto do Programa Nacional. Em casos como esse há algumas questões que devem ser investigadas antes de inferir sobre o insucesso do Programa Nacional. A seguir estão listadas algumas possibilidades para os casos em que a avaliação indicar que o Programa Nacional não causou impacto:

- Um Programa Nacional pode funcionar bem conceitualmente, mas pode não causar impacto se for mal implementado.
- A intervenção pode gerar resultados tão diversos que o impacto do Programa Nacional se torna desprezível. Portanto, o impacto não pode ser considerado.
- Não são encontrados resultados positivos da intervenção, mesmo sendo atendidos todos os requisitos da avaliação. Nesse caso, pode ser que o Programa Nacional realmente não tenha transformado o público-alvo da intervenção.

Os(as) gestores(as) dos Programas Nacionais são os condutores do processo de avaliação. São eles que coordenam as reuniões de avaliação com os atores principais do Programa Nacional e gerenciam a implementação das decisões de mudanças delas decorrentes. Os(as) gestores(as) são ainda os responsáveis pela divulgação das avaliações dos projetos.

Ao final de cada processo de avaliação, o(a) gestor(a) deverá produzir um relatório de avaliação do Programa Nacional, com base nos resultados mensurados e monitorados.

Mesmo que não haja resultados mensurados no período, é recomendado que o(a) gestor(a) realize a avaliação. Nesse caso, a avaliação deve se concentrar nos outros elementos, já mencionados. Essa situação se aplica com mais frequência quando o(a) gestor(a) prevê mais de uma avaliação por ano. Importante reforçar que haja pelo menos uma avaliação anual.

Contudo, a avaliação não se encerra com o relatório concluído. Os resultados avaliados devem ser explorados e interpretados para subsidiar a elaboração de recomendações embasadas em dados. São as recomendações que orientam a tomada de decisão e, portanto, devem ser estabelecidas de forma objetiva para que imprimam ações práticas e aplicáveis, a partir do que foi aprendido.

A Unidade de Gestão Estratégica e Inteligência é responsável por conduzir o processo de avaliação conjunta dos Programas Nacionais e sua contribuição para o alcance da Estratégia do Sistema Sebrae. Da mesma forma que acontece individualmente na avaliação dos Programas Nacionais, os produtos da avaliação devem resultar em recomendações para aperfeiçoamento da Carteira de Programas Nacionais e direcionamento da Estratégia do Sebrae.

### **Aprendizado e Melhoria**

A partir de informações coletadas e analisadas no Monitoramento, o(a) gestor(a) do Programa Nacional tem a possibilidade de avaliar os desvios em relação ao que estava originalmente previsto e estruturar planos de ação para aperfeiçoar a execução do Programa Nacional.

O(a) gestor(a) do Programa Nacional deverá analisar, também, a correlação dos Resultados de Projetos e Processos Estratégicos com os Indicadores de Resultado do Programa Nacional. Desta forma, será possível identificar como os principais Resultados dos Projetos e Processos Estratégicos contribuem para os Resultados dos Programas Nacionais e assim detectar oportunidades de integração entre Projetos e Processos Estratégicos para a potencializar os resultados de Programas Nacionais.

A partir da identificação de desvios e necessidade de ajustes na estruturação e implementação de Programas Nacionais, melhorias devem ser implementadas para assegurar a entrega dos resultados pactuados, como por exemplo:

- Revisão de Temas Indutores e seus Indicadores.
- Alterações que qualificam o Programa Nacional, Projetos e Processos Estratégicos sem alterar seus escopos e objetivos.
- Adequação de regras em virtude de mudanças no contexto.
- Atualizações do Documento de Referência (DRF).
- Aprovação de recursos adicionais de CSN.

A avaliação deve anteceder a estruturação de uma proposta de revisão ou qualificação da Carteira de Programas Nacionais do Sistema Sebrae e deve subsidiar a elaboração do Plano Anual do ano subsequente.

Após realizar as avaliações do Programa Nacional, o(a) gestor(a) poderá identificar a necessidade de fazer remanejamentos orçamentários entre os seus Projetos e Processos e Estratégicos. Caso as avaliações apontem a necessidade de remanejar orçamento entre Programas Nacionais, estes poderão ser realizados até um limite de 25% do recurso total alocado nos Programas.



**#ficadica:** As regras relacionadas ao remanejamento de recursos entre Programas Nacionais estão estabelecidas no documento "Orientações Gerais para execução de CSN".

No contexto de qualificação da Carteira de Programas Nacionais, a avaliação pode até mesmo recomendar a descontinuidade de Programas que não estejam mais aderentes à Estratégia ou que não se justificam mais.

É importante destacar ainda que mudanças estruturais, as quais envolvam Objetivo, Público e Indicadores de Resultado do Programa Nacional, requerem aprovação da Diretoria Executiva e deverão ser realizadas no Ciclo de Planejamento Estratégico, que ocorre a cada quatro anos.

### **Disseminar conhecimento e fortalecer a aprendizagem no Sistema Sebrae**

O Sebrae é fortemente caracterizado pela execução de Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, assim os conhecimentos relativos ao planejamento, gerenciamento, monitoramento e avaliação nesses níveis são críticos para a organização.

Boas práticas recomendam que conhecimentos críticos devem ser continuamente desenvolvidos, tratados e compartilhados entre especialistas das equipes responsáveis, a fim de serem incorporados ao capital intelectual da organização (FNQ, 2011; p. 28).

A seguir são elencadas algumas práticas que podem contribuir para a ampliação do acervo de conhecimento e para o fortalecimento da aprendizagem no Sistema Sebrae:

- Compartilhar periodicamente Relatórios de Avaliação dos Programas e Projetos com suas recomendações.
- Institucionalizar o uso dos Resultados das Avaliações para aprimorar ou descontinuar Programas Nacionais.
- Registrar e compartilhar intercorrências e torná-las oportunidades de aprendizado para o planejamento da Estratégia do Sistema Sebrae.
- Identificar os fatores de sucesso para o alcance dos resultados e incorporá-los aos padrões de trabalho.
- Fortalecer intercâmbio de experiências entre gestores nos níveis local, territorial, regional, nacional e sistêmico.
- Explorar os meios e canais de troca entre gestores, a exemplo de boletins técnicos, seminários com especialistas, encontros e grupos de discussão.
- Ampliar as interações entre as unidades, qualificando os Programas Nacionais a partir da retroalimentação.
- Criar oportunidades para identificação e reconhecimento de práticas bem-sucedidas na condução de Programas Nacionais.
- Estruturar bancos de dados de conhecimentos e outras práticas para disseminar os aprendizados adquiridos.



**#ficadica:** O DataSebrae (<https://datasebrae.com.br/>) é uma plataforma de conhecimentos críticos do Sistema Sebrae. Ao acessar a área restrita, os colaboradores do Sistema Sebrae poderão encontrar documentos e orientações relacionadas ao planejamento e execução da Estratégia, além de Estudos e Pesquisas sobre os Pequenos Negócios no Brasil e no mundo.

## Encerrar Programas Nacionais

No Sistema Sebrae os Programas Nacionais geralmente são encerrados em duas situações:

**Encerramento de um Programa Nacional por conclusão:** se dá quando o Programa Nacional executou todos os Projetos e Processos Estratégicos a ele vinculados, no tempo estimado e mediante os recursos que a eles foram alocados. A conclusão do Programa Nacional 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 quais foram os motivos do insucesso, as medidas de gestão que foram tomadas para o alcance dos resultados, por que as ações não obtiveram êxito e quais lições foram aprendidas para melhorar a performance do resultado em novos Programas.

**Encerramento por descontinuidade do Programa Nacional:** A decisão por descontinuar um Programa Nacional deve ocorrer após a sua avaliação, quando se constata que o mesmo não entregará os resultados estimados. O encerramento por descontinuidade poderá ocorrer ainda por mudanças bruscas no ambiente ou perda de relevância Estratégica do Programa Nacional.

## Levantar Lições Aprendidas do Programa Nacional

Antes de encerrar um Programa Nacional é necessário verificar se os resultados previstos foram mensurados e entregues no prazo e os objetivos alcançados, de forma que nenhum elemento seja esquecido no processo.

Além disso, é desejável que erros e acertos sejam mapeados, por meio de lições aprendidas, para subsidiar gestores a aperfeiçoarem processos e evitar que problemas se repitam em futuros Programas.

Para um Programa Nacional que, por exemplo, não realizou as entregas no prazo ou não apurou resultados, cabe mapear quais foram os contratempos observados e como eles foram resolvidos.

A partir das lições registradas, recomendações devem ser elaboradas para serem adotadas nos próximos Programas Nacionais.

Ao final desse Capítulo, cabe fazer uma consideração importante sobre os Programas Locais.

Os Sebrae UF, poderão criar Programas Locais para atenderem demandas regionais específicas. Esses Programas deverão ser vinculados aos Objetivo(s) Estratégico(s) Local(is) ou do Sistema Sebrae, e serão gerenciados e monitorados pelos Sebrae UF, não havendo envolvimento do Sebrae NA.

Em que pese os conceitos e atividades desse Capítulo terem como foco os Programas Nacionais, é recomendável que sejam utilizados como direcionadores para os Programas Locais, por também serem aplicáveis a esse processo.

# Capítulo 3

## Sobre os Projetos

Um novo mundo está chegando  
Um novo dia está amanhecendo  
*Nina Simone, tradução nossa*

## 3.1 Conceitos Fundamentais

O Sistema Sebrae parte da compreensão consolidada de Projeto, amplamente aceita na literatura e reconhecida como boa prática. Além disso, como uma organização que busca permanentemente a inovação, reconhece a necessidade de acompanhar as tendências e mudanças observadas no mercado, incorporando novos métodos e ferramentas. Conforme estabelecido no Capítulo 1 deste Manual, os Projetos do Sebrae são classificados em Projetos Estratégicos, Projetos Especiais e Projetos Corporativos.

### Identificar Oportunidade

A proposição de um Projeto no Sistema Sebrae pode ter origens distintas como o atendimento a demandas dos Pequenos Negócios; melhoria de processos, produtos ou serviços; ou o estabelecimento de parcerias estratégicas para potencializar a atuação do Sebrae.

Toda oportunidade que enseje a proposição de um projeto deve estar relacionada à estratégia do Sebrae, seus objetivos, propósito e visão de futuro, motivo pelo qual sempre deverá ser respeitada a devida vinculação à Estratégia, seja via Programa Nacional ou Objetivo Estratégico. Diagnósticos internos, dados de mercado, estudos e pesquisas, dentre outros, são fontes para a identificação de oportunidades.

## 3.2 Etapas do Planejamento

A etapa de Planejamento do Projeto se desdobra em 9 atividades, o conjunto dessas atividades deve refletir “o que se pretende fazer” e “como será feito”.

### Definir Escopo do Projeto

Escopo do Projeto é aquilo que se pretende realizar, em linhas gerais, explicitando a entrega final. Sua finalidade é dar foco ao Projeto, facilitando o gerenciamento e garantindo que apenas o que foi estabelecido seja realizado. Essa etapa pode ser norteada com duas questões essenciais, a saber:

- Qual o problema se quer solucionar?
- Quais são os resultados que se espera obter?



**#ficadica:** no método ágil as alterações no escopo no decorrer do projeto são vistas de forma positiva, pois as equipes trabalham baseadas nos *feedbacks* e aprendizados com o objetivo de desenvolver produtos melhores, de forma a satisfazer os clientes.

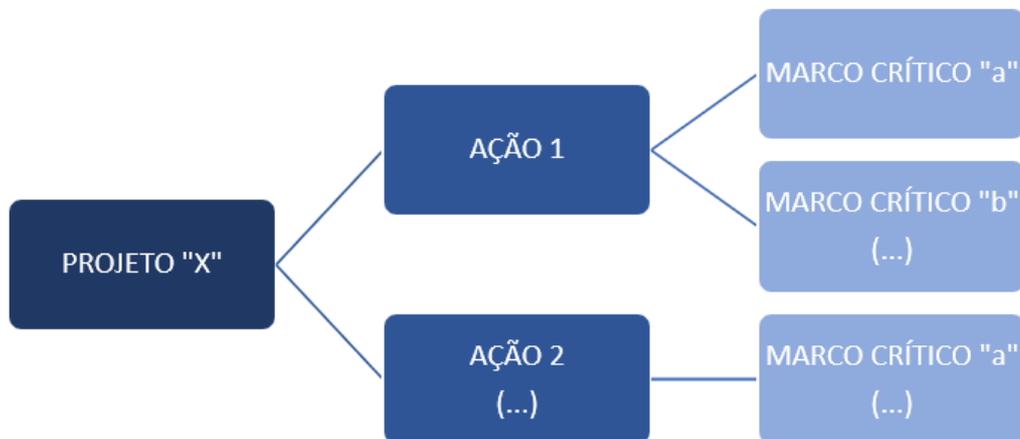
A declaração do Escopo envolve alguns elementos fundamentais:

#### a. Dados básicos do Projeto:

- Nome do Projeto.
- Nome do(a) Gestor(a) do Projeto.
- Unidade a que o(a) Gestor(a) do Projeto pertence.
- Vínculo com a Estratégia;

- Tipo do Projeto;
- Público-alvo;
- Resultados esperados;
- Objetivo do Projeto;
- Data de início e Fim do Projeto.

b. **Principais Entregas:** ao estabelecer as principais entregas do Projeto, o(a) Gestor(a) deve desdobrá-las em Ações e Marcos críticos. A seguir, na Figura 25, representação gráfica do conjunto de entregas que irão ocorrer durante o Projeto.



**Figura 26: Projeto, Ações e Marcos Críticos.**  
Elaborado pelos autores.

c. **Orçamento:** detalhar, no nível das ações do Projeto, os recursos financeiros estimados para a execução conforme as fontes de receita e grupo de despesas do Sistema Sebrae.



**#ficadica:** para os projetos que poderão ser adaptados aos métodos ágeis, essa etapa é conhecida no SCRUM como a etapa de preenchimento do *Backlog* do Projeto. Se for um projeto com entregas bem definidas, que tal trazer cada entrega para o método ágil?

### Vincular Projeto à Estratégia ou Programa Nacional

Os Projetos materializam as escolhas estratégicas do Sistema Sebrae. Assim, todos os projetos do Sistema Sebrae devem estar diretamente vinculados a um ou mais Objetivo Estratégico ou a um Programa Nacional. A vinculação dos Projetos à Estratégia permite avaliar o nível de esforço, o volume de recursos, como e quanto dos resultados gerados estão alinhados ao propósito da organização.

## Definir Público do Projeto

Ao elaborar um Projeto, o(a) gestor(a) deverá especificar, de forma clara, o público que será diretamente impactado pelos resultados do conjunto de ações sob sua gestão. Conforme o tipo, os projetos poderão estar direcionados para atender a necessidades de cada tipo de público conforme mencionado no Capítulo 2 deste Manual.

A definição do Público-alvo pode ser direcionada pelas seguintes questões:

- A quem os resultados do Projeto deverão beneficiar diretamente? Quem é esse Público? Idade, Gênero, Formação, Renda, Classe social.
- Qual a quantidade estimada de beneficiários diretos que se pretende atender com o Projeto?
- Onde se localiza esse Público-alvo?

O conjunto dessas respostas, auxilia o gestor a passar de uma visão macro para micro, caracterizando de forma clara a identificação do Público-alvo do Projeto.

## Definir Objetivo(os) do Projeto

Considerando que todo projeto tem a finalidade de realizar entregas específicas a um público determinado, a definição do objetivo do projeto deverá elucidar esse caráter de exclusividade e especificidade. Ao elaborar o objetivo do projeto, o gestor deverá discriminar as transformações esperadas pela intervenção no horizonte temporal pretendido, de forma clara e sintética, em linha com as necessidades do público que justificam a intervenção.

## Definir Indicadores e Metas do Projeto

Os resultados dos Projetos, ou seja, as entregas estimadas no seu escopo, deverão ser expressos em indicadores e metas. Assim, ao elaborar um Projeto, o gestor deverá definir quais informações quantitativas permitirão acompanhar a evolução dos resultados do projeto ao longo do tempo. Ao definir um indicador, é importante analisar se ele permite comparação em relação ao passado (série histórica), a um referencial de desempenho ou a um compromisso assumido. Boas práticas recomendam, também, analisar se o indicador atende aos requisitos *SMART*.



**#ficadica:** O acrônimo SMART vem do inglês e representa os requisitos de um bom indicador: *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Attainable* (Atingível), *Relevant* (Relevante), *Time-based* (Tempo definido).

Os Indicadores de Resultado definidos para os Projetos deverão estar associados a Metas para cada ciclo de execução e, ao contrário dos indicadores de resultado atrelados aos Programas Nacionais, que visam mensurar resultados que contribuem diretamente com o alcance da Estratégia do Sistema Sebrae, os Indicadores de Projeto devem possuir, por essência, resultados de curto prazo mensuráveis.

Ao criar um Projeto Estratégico, o gestor associa os seus resultados aos resultados do Programa ao qual ele se vincula. Portanto, recomenda-se que ao definir indicadores para Projetos Estratégicos, o Gestor opte por Indicadores que alavanquem o resultado esperado no Programa Nacional vinculado.

## Definir Ações do Projeto, Cronograma e Marcos Críticos

As ações refletem iniciativas específicas que, encadeadas logicamente, demarcam o alcance de etapas intermediárias e imprescindíveis aos resultados do projeto. Ao elaborar o Projeto, o gestor precisa considerar que o conjunto de ações deve ser suficiente para garantir a entrega completa dos resultados pactuados para o Projeto.

O cronograma deverá posicionar as Ações do Projeto no tempo. Uma visão detalhada do cronograma elencará os Marcos Críticos de cada ação, ou seja, refletirá os fatos relevantes que permitem acompanhar se as ações do Projeto estão sendo desenvolvidas conforme o planejado e, conseqüentemente, ter uma visão mais precisa da dinâmica de execução do Projeto.

## Definir Recursos do Projeto

Os recursos necessários à execução do Projeto, quer sejam Humanos, Físicos e Financeiros, deverão ser previstos na etapa de Planejamento. É importante que o gestor se certifique sobre as condições de oferta, formas, prazos e regras para aquisição de cada tipo de recurso. Em relação aos recursos financeiros o gestor deverá distinguir, também, as naturezas e as fontes de receitas e despesas nesta etapa. O gestor deverá elaborar o planejamento orçamentário do projeto em linha com os documentos de orientação vigentes, a fim de assegurar o pleno atendimento aos requisitos dos órgãos de controle interno e externo.



**#ficadica:** Para mais informações sobre naturezas e fontes de recursos no Sistema Sebrae o gestor do projeto deve consultar a IN037 - Execução Orçamentária e Financeira no âmbito do Sistema SEBRAE. Além dela, recomenda-se a leitura do Documento de Orientações para a Execução de CSN.

## Definir Tipo do Projeto: Estratégico, Especial ou Corporativo

Na etapa de Planejamento, o gestor deverá definir o tipo de Projeto conforme os tipos estabelecidos pelo Sebrae. Assim, o gestor deverá analisar a natureza da sua intervenção, enquadrando-a como um Projeto Estratégico, um Projeto Especial ou um Projeto Corporativo, seguindo os conceitos fundamentais já apresentados para cada tipo.

## Vincular ao Tema Indutor

Os Temas Indutores são frentes de atuação que especificam as perspectivas que o Projeto Estratégico pretende priorizar, por meio do Programa Nacional vinculado a ele.

Esses Projetos Estratégicos possuem indicadores que impactam os resultados dos Programas Nacionais, contribuindo para cumprimento dos objetivos, mas devem ser diferentes dos indicadores de resultado do Programa Nacional, para que seja possível estabelecer a relação de efeito dos resultados do Projeto Estratégico aos resultados Programa Nacional.

Todos os Projetos Estratégicos, ou seja, vinculados aos Programas Nacionais, devem também estar vinculados a pelo menos um tema indutor do respectivo programa.

### 3.3 Gerenciamento do Projeto

O gerenciamento do projeto, também compreendido por alguns especialistas como a etapa de “execução” ou, simplesmente, como a etapa do “fazer”. É a fase na qual todo o Planejamento realizado será posto em prática.

A seguir apresentam-se as etapas comuns para o bom gerenciamento de um Projeto. Sem o cumprimento dessas etapas, o Projeto pode ser avaliado além ou aquém do que efetivamente poderia entregar como resultado.

#### Gerir a Carteira de Indicadores do Projeto

É comum estabelecer como critério objetivo de gestão a seleção de indicadores capazes de refletir os resultados de um conjunto de projetos estabelecidos. Durante a execução do projeto, é papel do gestor manter os ciclos para acompanhamento da evolução dos indicadores e, ao final de cada ciclo, atuar sobre as causas e fatores críticos, elevando o seu nível de controle sobre os resultados.

Como fonte de apoio para esta atividade, é importante que o gestor conheça as Fichas dos Indicadores já utilizados para mensurar os resultados de Programas Nacionais, Projetos e Processos do Sistema Sebrae. Essas fichas trazem informações como nome do indicador, unidade de medida, forma de cálculo, fonte dos dados, dentre outras e estão organizadas nos Cadernos de Indicadores de Resultados do Sistema Sebrae. Os aprendizados gerados com a gestão da Carteira de Indicadores permitirão qualificar o rol de indicadores do projeto, tornando mais criteriosa a seleção das variáveis e o monitoramento da carteira.

#### Gerir Recursos do Projeto

Esta atividade inclui a aquisição dos recursos previstos na Etapa de Planejamento conforme as condições de oferta, prazos de aquisição e regras identificadas, sua aplicação e gerenciamento. Por meio da Gestão dos Contratos e do Relacionamento com os Fornecedores, cabe ao gestor acompanhar a aplicação de cada tipo de recurso, sempre orientado pelo princípio da eficiência e pelo foco na qualidade das entregas.

Cabe ao gestor, também, acompanhar o cumprimento dos prazos de pagamento e assegurar que a aplicação dos recursos ocorra em conformidade com os instrumentos normativos vigentes, garantindo a lisura nos processos de aquisição e aplicação de recursos e, conseqüentemente, o atendimento aos requisitos dos órgãos de controle.

#### Capacitar Envolvidos no Projeto

Capacitar os envolvidos é uma atividade essencial para assegurar a qualidade das entregas previstas no Projeto. Como responsável técnico pelo Projeto, o gestor deverá fornecer apoio para que o seu time esteja permanentemente atualizado e detenha os conhecimentos necessários ao alcance dos resultados esperados. Além disso, o gestor deverá acompanhar o desempenho dos envolvidos no projeto, fornecendo *feedback* e *feedforward*, sempre visando a melhoria contínua das entregas.



**#ficadica:** A principal diferença entre o *Feedback* e o *Feedforward* é a abordagem cronológica da avaliação. Enquanto o primeiro tem o foco nas ações do passado, o segundo se preocupa, essencialmente, com as atitudes futuras da pessoa.

### Mobilizar a Rede de Parceiros do Projeto

Todo Projeto possui uma rede de parceiros e partes interessadas, sendo a comunicação, um dos fatores de grande contribuição para a mobilização dessa rede. Cabe ao gestor, o fortalecimento das relações de parceria em torno do projeto, a comunicação das etapas e resultados do projeto à rede, a identificação de oportunidades de colaboração entre os parceiros, bem como a conexão entre interesses comuns. Ao mobilizar a rede, o gestor potencializará os benefícios da relação ganha-ganha para o público-alvo e para o alcance dos resultados do projeto.

### Se antecipar a possíveis desafios do Projeto

Ao longo do gerenciamento do projeto, é papel do gestor considerar o cenário que se apresenta ante ao que foi imaginado, prevendo situações nas quais desafios inicialmente não mapeados possam se concretizar. Assim, ao identificar um possível desafio em potencial, o gestor deverá considerar as alternativas possíveis. Essa postura proativa permitirá o encaminhando de tratativas que reduzirão os efeitos adversos das mudanças imprevistas.

### Repactuar Resultados do Projeto

A repactuação de resultados é uma previsão que visa evitar distorções significativas entre o cenário planejado e o executado, otimizando a aplicação dos recursos destinados ao Sistema Sebrae. Trata-se de um ajuste no planejamento, representado pela elaboração de um novo acordo em torno das entregas originalmente estimadas para o projeto e poderá ser motivada tanto pela constatação de que o cenário real se apresenta mais favorável que o planejado, quanto pelo contrário. Independentemente da situação, a atividade repactuar resultados compõe o espectro da atuação do gestor, enseja a apresentação da devida justificativa.

Importante que qualquer repactuação de resultados de projetos seja alinhada entre gestores envolvidos nos Projetos e seja fundamentada com base na avaliação do impacto da mudança em outros projetos e na Estratégia do Sebrae.



**#ficadica:** Ao repactuar os resultados de Projetos Estratégicos o gestor deve avaliar o impacto das mudanças nos resultados do Programa Nacional ao qual o projeto está vinculado.

### Integrar Ações do Projeto

É papel do gestor analisar se a execução das ações está ocorrendo de forma harmônica e integrada, garantindo que aquilo que foi definido será realizado e, conseqüentemente, evitando erros de escopo. O gestor poderá identificar, também, as possibilidades de integração das ações do projeto com outros projetos ou processos, aproveitando essas oportunidades para catalisar esforços conjuntos que contribuam para o alcance dos resultados do projeto.

### Selecionar Ações que poderão ser aceleradas

Por motivos diversos, é possível que, ao longo do gerenciamento do projeto, o gestor identifique ações que careçam de aceleração para garantir o alcance dos resultados pactuados.

Uma vez identificadas essas situações, o gestor deverá definir quais delas serão aceleradas. Sempre que possível, sugere-se que a essas ações seja aplicada a Metodologia de Gestão Ágil.



**#ficadica:** Scrum, Kanban e *Extreme Programming* são algumas metodologias de Gestão Ágil que podem ser utilizadas pelo gestor para acelerar ações selecionadas.

Ferramentas e métodos da Gestão Ágil, embora tenham sido pensadas para responder às necessidades do desenvolvimento de softwares, têm sido cada vez mais aplicados ao contexto da gestão de projetos como um todo. Neste sentido, caberá ao gestor analisar em que medida algumas dessas ferramentas poderão ser úteis e adequadas para auxiliá-lo na aceleração das ações selecionadas.



**#ficadica:** O *Tailoring*, ou seja, adaptação nos projetos, tem a ver com a escolha da melhor abordagem de gestão, se Preditiva, Híbrida ou Ágil. É uma prática que sugere um novo *mindset*, com uso mesclado de metodologias e *frameworks* próprios, para entrega de benefício real ao cliente. Para conhecer mais sobre *Tailoring* e outras boas práticas de gestão de projetos é recomendável que o gestor conheça o Guia PMBOK.

## 3.4 Monitoramento do Projeto

O monitoramento de projetos deve seguir as premissas de Preparação, Mensuração de Resultados, Análise Crítica e Tomada de Decisão, mencionados no Capítulo sobre monitoramento de Programas Nacionais.

Alguns pontos exclusivos que envolvem o monitoramento de Projetos em cada um dos pilares:

Na Etapa Análise Crítica, o monitoramento dos projetos pode ser realizado no mesmo momento da reunião de *Status Report* do Programa Nacional. Inclusive, recomenda-se um movimento contínuo para que se tenha uma visão dos resultados dos projetos em relação ao Programa Nacional que se está vinculado.

Ainda na mesma Etapa, uma forma comum para monitorar projetos envolve três grandes variáveis: tempo, custo e entrega. Quando se monitora considerando o tempo do projeto é comum utilizar as linhas de base de um cronograma que espelhará os resultados.

Quando se monitora considerando custos é comum acompanhar os fluxos de desembolso para a execução das atividades previstas no projeto. Quando o projeto possui um único desembolso é importante que o responsável pelo projeto fique atento e acompanhe se as expectativas de entrega do projeto estão de acordo com os desembolsos realizados.

Quando se monitora considerando a entrega utiliza-se de acompanhamento temporal das entregas previstas no projeto. É importante que o responsável pelo projeto se atente ao escopo de projeto que prevê entrega de resultados no último mês de referência. Quando todo o resultado é consolidado em conjunto assume-se o risco do não alcance da meta prevista no projeto. Assim, sugere-se que no monitoramento possíveis tendências e riscos a que estão sujeitos os projetos sejam mapeados pelos responsáveis.

As análises temporais via marcos críticos, fluxo de caixa, bem como evolução das entregas dos projetos geram informações valiosas sobre a capacidade de alavancar o resultado do Programa Nacional.

Na Etapa Tomada de Decisão os possíveis atrasos, sejam temporais ou de pagamento, repasse de recursos e desembolsos bem como as entregas aquém do esperado podem ser apresentadas com o intuito de cruzar as execuções e inferir sobre a capacidade real do projeto realizar todas as entregas definidas. Durante o monitoramento planos de ação podem ser criados com o intuito de corrigir possíveis rumos de execução do projeto.

### 3.5 Avaliação do Projeto

A Avaliação é o processo de análise e interpretação sistemática e objetiva do grau de obtenção dos resultados previstos no Projeto, suas razões e consequências. Sob a perspectiva processual, a avaliação é realizada em momentos específicos ao longo do ciclo de vida do Projeto, a critério do Gestor, visando seu aperfeiçoamento contínuo, para garantir o alcance dos resultados.

A Avaliação gera informações que possibilitam novas escolhas; analisa resultados que podem sugerir a necessidade de revisão das ações para o alcance dos objetivos traçados e é feita a partir de dados levantados no monitoramento ou outras formas. Além disso, fornece elementos para julgar o desempenho de um projeto de acordo com critérios pré-estabelecidos (eficácia, efetividade, eficiência, sustentabilidade, entre outros).

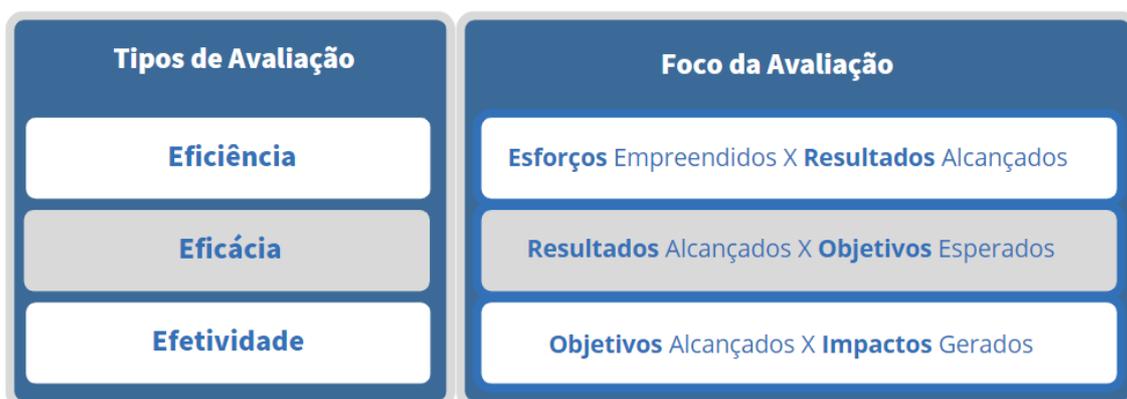
O foco da Avaliação do Projeto é a melhoria contínua por meio do aprendizado produzido ao longo de cada ciclo. Dentre outros benefícios, o conhecimento gerado pela prática da avaliação orientará e qualificará as tomadas de decisão, permitirá a correção de desvios identificados nas etapas de Planejamento, Gerenciamento e Monitoramento, trará transparência e elevará a confiabilidade do Projeto perante as partes interessadas.

A avaliação periódica dos projetos, seguida da implementação das melhorias necessárias, favorecerá a adaptação das unidades do Sistema Sebrae às mudanças e dará mais condições para o atingimento e a manutenção de um desempenho elevado em favor dos pequenos negócios.

A avaliação de Projetos deverá ser orientada pelas seguintes etapas: Planejamento da Avaliação, Execução da Avaliação, Aprendizado e Melhoria.

#### Planejamento da Avaliação

Ao planejar a avaliação do Projeto o gestor deverá definir qual será o foco em questão. Como apresentado no Quadro 1, pode ser realizada avaliação de eficiência observando a relação do esforço empregado e os resultados alcançados; a avaliação de eficácia comparando os objetivos traçados e os resultados efetivos e avaliação da efetividade que é a relação entre a implementação do projeto e seus impactos e resultados (houve efetiva mudança no público-alvo?)



**Quadro 1: Tipos e Focos de Avaliação.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Sebrae, é recomendável que todos os Projetos passem por avaliações de eficiência e eficácia ao longo do seu ciclo de vida. A avaliação de eficácia deve, também, preceder às tomadas de decisão sobre encerramento de Projetos.

Em relação à avaliação de impacto do projeto, a despeito dos benefícios que possa gerar em termos de aprendizagem, sua realização deve sempre considerar a relação *custo x benefício*, uma vez que esse tipo de avaliação demanda maior investimento de tempo e recursos. Após o encerramento de um Projeto, cabe ao gestor, com o suporte da UGE, definir quanto à relevância da avaliação de impacto para a Estratégia do Sebrae.

### Execução da Avaliação

Na execução da avaliação o gestor deverá:

- Revisar os processos de planejamento, gerenciamento e monitoramento do Projeto a fim de torná-los mais eficientes.
- Examinar os indicadores de resultado do Projeto, sua relevância, adequação, confiabilidade e suficiência para mensuração dos resultados.
- Correlacionar os indicadores, buscando relações de causa nos projetos e efeito na estratégia.
- Examinar os resultados alcançados, comparando-os com os resultados pactuados, com referenciais internos e externos.
- Identificar oportunidades não exploradas.
- Detectar erros e verificar o nível de conformidade com os padrões estabelecidos.

### Aprendizado e Melhoria

Os insumos obtidos na avaliação indicarão as medidas a serem adotadas para revisar e adequar o projeto a sua finalidade na etapa de aprendizado e melhorias. Alguns exemplos são:

- Corrigir desvios identificados.
- Elaborar projeções e estimativas para otimizar as ações do projeto.
- Rever o sistema de medição.
- Ajustar os ciclos subsequentes do planejamento, prevenindo falhas.
- Formalizar os aprendizados.
- Compartilhar lições aprendidas.

Ao final da avaliação de um Projeto, poderá se chegar à conclusão de que ele é um caso de sucesso no que tange ao seu planejamento, gestão e monitoramento. Nestas situações, é importante que os resultados da avaliação sejam reportados às partes interessadas internas e externas e que seja feita a devida disseminação das práticas gerenciais exitosas. Assim, os aprendizados obtidos na experiência de sucesso podem se transformar em conhecimento para o Sistema Sebrae como um todo.

Por outro lado, se em decorrência da avaliação, for concluído que o objetivo do projeto deverá ser alterado, será preciso encerrar o projeto atual por descontinuidade, pois é o objetivo que define a motivação do projeto e mudar o objetivo significa, necessariamente, construir um outro projeto.



**#ficadica:** Cuidado no planejamento e qualidade na execução; Equipe integrada, motivada, com papéis e responsabilidades bem definidos; Comunicação e engajamento das partes interessadas; Eficiência na aplicação dos recursos; Práticas sistemáticas de monitoramento e avaliação; Alcance dos resultados esperados e Percepção de valor pelo público-alvo são exemplos de critérios que podem ser utilizados para avaliar se o gerenciamento de um projeto deve ser considerado um case de sucesso.

## Encerrar o Projeto



**Figura 27: Objetivos do encerramento do Projeto.**

Fonte: elaboração dos autores.

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

É papel do gestor:

- Realizar reflexões sobre o período de execução do projeto;
- Internalizar as boas práticas de outros projetos;
- Refletir sobre dificuldades enfrentadas;
- Formalizar aprendizados;

O encerramento do projeto pode acontecer por conclusão do projeto ou descontinuidade. Nesse sentido:

**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 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.

**encerramento por descontinuidade do projeto:** A decisão por descontinuar um projeto pode ocorrer após a sua avaliação, onde se percebe que o projeto não terá condições de alcançar os resultados planejados, por que as premissas não se confirmaram e afetaram o projeto negativamente a ponto de impossibilitar o alcance dos resultados planejados; subestimação da quantidade de recursos para o alcance dos resultados, perda de interesse do público ou perda de apoio de parceiro decisivo, dentre outros.

Ao encerrar o projeto, deve-se fazer uma análise geral para garantir que o que foi planejado foi executado e os objetivos foram atingidos. Além disso, é desejável que erros e acertos sejam mapeados, por meio de lições aprendidas, para subsidiar os gestores a aperfeiçoarem processos e evitar que problemas se repitam em futuros projetos.

Para um projeto que, por exemplo, não realizou as entregas no prazo ou não apurou seus resultados, cabe nesta etapa mapear quais foram os contratemplos observados e como eles foram resolvidos.

A partir das lições registradas, recomendações devem ser elaboradas para serem adotadas para os próximos projetos. O registro e a comunicação dessas recomendações são fundamentais para evitar que os aprendizados se percam ou sejam desconsiderados.



**#ficadica:** A prestação de contas ao encerramento do Projeto é uma atividade que está associada à transparência. No Sistema Sebrae os processos de prestação de contas de Programas e Projetos são conduzidos pela UGOC.

# Capítulo 4

## Sobre os Processos

**É na clareza da mente**  
**Que explode a procura de um novo processo**  
**E optar: ir ou não por ali**  
*Oswaldo Montenegro*

## 4.1 Conceitos Fundamentais

Tipos de Processos

### Processos Estratégicos

É um conjunto de atividades essenciais, estruturadas e desenhadas para produzir um resultado específico para um determinado Cliente.

Sua seleção é feita a partir de três critérios:

- Alta relevância estratégica;
- Elevado nível de exposição externa; e
- Alto volume de recursos envolvidos.

Os Processos Estratégicos se vinculam aos Programas Nacionais.

### Processos de Negócio

*“Um processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional ou até mesmo interorganizacional.” BPM CBOK 3.0.*

É um conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um resultado específico para um determinado Cliente.

Embora não selecionado como Processo Estratégico, executor de Programa Nacional, relacionam-se com a atividade-fim da empresa.

Os Processos de Negócios se vinculam diretamente à Estratégia, mas não aos Programas Nacionais.

### Processos de Suporte e Controle

*“Processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes e são fundamentais para a organização na medida que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos estratégicos.” BPM CBOK 3.0*

É um conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para apoiar na gestão, operação e controle rotineiros.

Os Processos de Suporte e Controle não se vinculam à Estratégia.

## 4.2 Planejamento do Processo

O termo “Gestão de Processos” passou a ter maior destaque e utilização nas organizações no final da década de 90 e início da primeira década do século XXI. No entanto, nesse momento o conjunto de atividades necessárias para se executar uma gestão de Processos ainda não era tão claro (PAIM, 2009).

Harmon coloca que a gestão de Processos pode ser entendida em como melhorar, redesenhar e automatizar Processos, focada na lógica de promover mudanças no negócio e aprimorá-lo continuamente. Toda essa concepção foi influenciada pelas áreas de gestão, redesenho de Processos, tecnologia da informação e gestão da qualidade. Na área de gestão e redesenho de Processos, as principais influências são de Porter, com a *cadeia de valor*, e Rummler e Brache com a metodologia de melhoria e reengenharia de Processos. Na área de tecnologia de informação vale destacar os pacotes ERP<sup>1</sup>, os *softwares* e os sistemas de *workflow*. No que se refere à área de qualidade total, temos a influência das metodologias de gestão da qualidade total e dos *Seis Sigma* (PAIM, 2009).

De forma geral, ao se estudar a literatura sobre gestão de Processos percebe-se que esta utiliza constantemente termos centrais como *melhoria, controle, documentação, modelagem, automação, otimização, equipes, mensuração, projetar e aprender* com repetida frequência. Partindo disso, Paim (2009) sintetiza o conceito de gestão de Processos em: “*um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre Processos*” (p.139).

A definição dada acima ainda pode ser desmembrada em tarefas organizadas da seguinte forma:

- ***Desenhar Processos com o objetivo de definir ou redefinir como os Processos devem ser projetados para serem melhorados e implantados;***
- ***Gerir os Processos no dia-a-dia com o objetivo de assegurar a efetiva implementação dos Processos e a realização de alocação de recursos para sua execução, bem como a realização de mudanças e adaptações de curto prazo;***
- ***Promover a evolução dos Processos e o constante aprendizado com o objetivo de registrar o conhecimento gerado sobre os Processos e construir uma base para que seja criado conhecimento para sustentar a evolução dos Processos (PAIM, 2009, p.140).***

A partir da concepção de gestão de Processos dada podemos entender que ela, grosso modo, pode ser dividida em dois grandes grupos de atividades – ***gestão da rotina dos Processos e melhoria dos Processos.***

Mas antes de passarmos para a metodologia, é necessário entender por que é importante realizar gestão de Processos e por que devemos promover seu aperfeiçoamento de maneira contínua.

Podemos destacar vários benefícios gerados nas organizações pela gestão de Processos. Cuidar dos Processos é um meio de se favorecer a implementação da estratégia da organização, focando no que realmente interessa – o trabalho. Em outras palavras, gerir Processos é uma das maneiras de se alcançar o patamar e os objetivos de futuro da organização, pensando-se as atividades que são realizadas no presente e aprimorando-as continuamente. Assim, gerir Processos confere à organização maior poder de gestão, uma vez que essa passa a contar com indicadores de desempenho, definição clara de atribuições e responsabilidades, uniformização do entendimento e métodos de trabalho, bem como potencializa a gestão do conhecimento e melhora o fluxo de informações. Todos esses aspectos conferem à atuação da organização um aperfeiçoamento do seu modo de trabalhar, o que, conseqüentemente, resulta na entrega de produtos de maior qualidade aos seus clientes.

---

<sup>1</sup> *Enterprise Resource Planning*

É importante deixar claro que os Processos, enquanto conjunto de atividades a serem desempenhadas, existem nas organizações independentemente de serem geridos como tal ou não. Ou seja, **introduzir a gestão de Processos não é inserir mais uma preocupação ou adicionar uma nova tarefa na rotina organizacional**. A gestão e melhoria de Processos é apenas uma forma de analisar o trabalho realizado nas várias unidades organizacionais e estruturá-lo de maneira a otimizar a utilização de recursos, evitar retrabalhos e agregar mais valor às entregas produzidas. É conferir aos Processos caráter mais racional e analisar a organização de maneira mais sistêmica.

Assim, a metodologia que será exposta nesse Manual foca no trabalho de aprimoramento da execução de Processos, por meio de seu entendimento e implantação de melhorias estruturantes.

O planejamento dos processos é uma importante etapa para compreensão de quais serão as atividades e os passos necessários de serem executados para dar suporte ao atingimento dos objetivos organizacionais e fornece a estrutura e a direção para uma gestão contínua dos processos e assegura o alinhamento da estratégia e os objetivos organizacionais com a integração da estratégia, pessoas, processos e sistemas, cruzando as fronteiras funcionais.

Esta etapa também identifica e alinha os processos aos objetivos do cliente.

## Entender o Negócio Organizacional

*“Um entendimento holístico dos processos de negócio começa com a compreensão da estratégia organizacional e o ambiente de negócio. Considerações estratégicas enquadram os objetivos dos processos e os desafios em um contexto mais amplo e a análise do ambiente do negócio permite uma compreensão do mercado em que a organização atua, fatores externos que afetam esse mercado, demografia do cliente e suas necessidades, estratégia de negócio, fornecedores e como o trabalho se ajusta para atender às necessidades dos clientes.”* BPM CBOK 3.0

A Unidade deve sempre buscar o alinhamento da sua estratégia com a estratégia do Sebrae Nacional, planejando os processos e projetos para que contribuam para o alcance dos objetivos e metas de médio e longo prazo.

Entender o Negócio Organizacional consistem em compreender quais são os macroprocessos fundamentais que compõem a organização, como eles se inter-relacionam e agregam valor. Entender quais são os principais clientes (internos e externos) da organização e identificar os principais produtos que lhes serão entregues, bem como as características que satisfazem as suas necessidades.

## Levantar os Processos

Levantar os Processos é necessário para identificar e priorizar os processos a serem trabalhados e, com isso, propiciar uma visão do conjunto de processos e suas interações identificadas até o momento.

Inicialmente deve ser definido o escopo refletindo sobre quais áreas funcionais serão possivelmente impactadas, por exemplo, recursos humanos, financeiro, logística. Em seguida identificar quais os macroprocessos a partir do escopo delimitado e por fim construir o levantamento dos processos.

## Definir os Processos

Para definição dos processos e composição de uma carteira estratégica alguns critérios de avaliação devem ser levados em consideração, tais como:

- Impacto na vida do público-alvo: avalia o impacto do processo na melhoria dos serviços prestados e/ou nas condições de vida do público-alvo.
- Relevância para a estratégia do Sistema Sebrae: avalia a contribuição do processo para o alcance das transformações desejadas na Estratégia definida.
- Impacto na reputação do Sistema Sebrae: avalia o quanto o processo pode impactar a reputação do Sebrae. Deve-se considerar a dimensão e a variedade de públicos atingidos.
- Volume de recursos financeiros envolvidos: quanto mais alto o volume de recursos alocados, maior será a prioridade do processo.

## Analisar a Viabilidade dos Processos

A partir dos critérios definidos para análise e definição dos processos a serem trabalhados, faz-se necessária construir uma escala de importância e impacto destes processos na Estratégia do Sebrae.

A análise de viabilidade tem como finalidade verificar a relevância e viabilidade de um processo, para que se possa subsidiar a tomada de decisão em relação a dar, ou não, continuidade a ele. Em outras palavras, saber se o investimento de tempo e dinheiro valerá a pena para a continuidade do processo.

Com isso, o estudo de viabilidade também permite a identificação de pontos de atenção e melhoria no processo bem como traz segurança de quais resultados poderão ser obtidos, sejam eles positivos ou negativos.

## Elaborar o Diagrama de Escopo do Processo

O objetivo da elaboração do Diagrama de Escopo do Processo é harmonizar o entendimento inicial do que é o processo e apresentar, de forma estruturada, os principais elementos para a sua identificação, permitindo a compreensão do processo, além de captar percepções sobre os principais pontos problemáticos que afetam o desempenho deste.

É uma ferramenta fundamental para o levantamento básico e inicial dos principais elementos do escopo de um processo e detalha informações importantes sobre o processo, como: descrição, objetivo, responsável, público atendido, etapas, atividades, recursos e indicadores de desempenho.

## Definir Nome do Processo

*Qual nome sintetiza de maneira simples e objetiva a essência do que o processo entrega?*

O nome do processo deve sintetizar de forma simples e objetiva a essência do processo e deve ser representado por meio de [Ação] + [Objeto da ação], por exemplo: “Aquisição de Bens e Serviços”.

Neste momento é bom evitar nomear processos de maneira semelhante ao nome de áreas ou departamentos. Por exemplo, evite “Processo de Compras” ou “Processo de RH”, nesses casos é mais indicado utilizar “Processo de aquisição de bens e serviços”, “Processo de Gestão de Pessoas” ou “Processo de desenvolvimento de pessoas”, a depender do que o processo se

propõe a entregar. Também é importante evitar nomear processos com nomes de sistemas, para que módulos de sistemas não sejam confundidos com processos.

### **Definir Responsável pelo Processo**

*Quem atualmente é responsável por zelar pelo desempenho do processo?*

É o responsável pelo desempenho final de um processo e pela prestação de contas sobre a sua execução, mediando a interlocução entre as diversas partes envolvidas ao longo das etapas.

### **Definir Objetivo do Processo**

*Para que o processo existe? Qual a proposta de valor deve ser entregue aos clientes? Que necessidades e/ou expectativas do cliente ele busca atender?*

O objetivo sintetiza a real razão de existir do processo para a organização e deve ser escrito da seguinte maneira: [Ação] + [Objeto da ação] + [Finalidade], por exemplo: “Garantir [ação] a quantidade adequada de produtos em estoque [objeto da ação] para suprir a demanda de acordo com o planejamento [finalidade], em um processo de Gerenciar estoque.

### **Definir Público do Processo**

*Este processo foi projetado para atender as necessidades de qual público-alvo?*

O público do processo é aquele que será beneficiado pelos resultados entregues pelo processo.

### **Definir as Etapas do Processo**

*Quais as principais ações são realizadas nesse processo?*

As etapas do processo ilustram uma sequência lógica e sintética do fluxo de trabalho e permitem uma visão geral sobre o seu funcionamento. Devem ser representadas por grupos de atividades considerados marcos relevantes. Exemplo:

- Nome do processo: Atendimento Digital
- Evento inicial: Abertura do Atendimento ao Cliente
- Evento final: Recomendação do Atendimento
- Etapas: 1. Abrir o Atendimento Cliente; 2. Entender a demanda do Cliente; 3. Realizar o Atendimento ao Cliente; 4. Concluir o Atendimento ao Cliente; 5. Recomendação do Sebrae (NPS).

### **Definir as Atividades do Processo**

*Quais as principais atividades são realizadas nesse processo?*

A partir da definição das etapas do processo, definem-se as atividades que compõem cada etapa. As atividades ocorrem em uma sequência lógica e são um conjunto de tarefas de média complexidade.

As atividades podem ser desempenhadas por pessoas ou por unidades.

## Definir Indicadores de Desempenho do Processo

*Quais indicadores que existem hoje e são mensurados? Quais outros indicadores importantes poderiam mensurar a eficiência e eficácia do processo?*

Os Indicadores de Desempenho (ou KPI's – *Key Performance Indicators*), servem como guia de bolso para o desenvolvimento do processo. São as medidas que falam se o processo está entregando como resultado aquilo que propôs enquanto objetivo. Eles permitem focar o trabalho no que de fato é importante, demonstram se as mudanças realizadas foram positivas ou negativas, geram informações sobre o processo ao longo do tempo e dão visibilidade do processo para a alta gestão.

Os indicadores devem ser simples, mensuráveis, alinhados à estratégia, viáveis e acionáveis. Devem ser considerados apenas os indicadores vitais para o processo. Alguns exemplos de indicadores:

- Indicador de produtividade (*quantidade de produtos ou serviços produzidos/quantidade de recursos utilizados*)
- Indicador de eficácia (*saídas geradas x metas estabelecidas*)
- Indicador de efetividade (*relação entre a eficácia dos processos e a eficiência dos colaboradores*)
- Indicador de produtividade (*o quanto se consegue aproveitar os recursos e produzir em menor tempo*)

Todos os processos podem ter medições associadas ao seu trabalho e aos resultados que produzem. As medições são a base para identificar desvios de desempenho do processo e dos resultados. O desempenho do processo pode ser medido pelos atributos do produto ou serviço que o processo produz ou pelos atributos do próprio processo e pode ser monitorado por meio da comparação dos valores correntes com valores alvo.

Para construção dos indicadores é preciso definir:

- Meta - ganho de desempenho pretendido.
- Definição do indicador - breve explicação sobre o que significa o indicador que está sendo mensurado.
- Fórmula - operação matemática que calcula o indicador descrito.
- Periodicidade - de quanto em quanto tempo teremos um referencial comparativo de análise.
- Unidade - unidade de medida do indicador.
- Polaridade – quanto maior, melhor ou quanto menor, melhor
- Responsável pela coleta – quem será o responsável pela coleta
- Procedimento de coleta – como os dados do indicador serão coletados e consolidados.
- Curva de captura - gráfico da trajetória que o indicador irá percorrer ao sair da situação atual para atingir a meta definida.
- Análise - Breve descrição sobre conclusões que podemos extrair do indicador.

A partir da definição dos Indicadores de Desempenho do Processo, é preciso estabelecer as Metas dos indicadores, os valores que se busca alcançar para cada indicador pactuado.

Para indicação da Meta sugere-se que seja escrito da seguinte forma: [objeto] + [valor] + [prazo].

## Definir Recursos do Processo

*Quais são os recursos necessários para a execução do processo?*

Como recursos podem-se entender os tecnológicos, físicos, humanos, financeiros e todo o conhecimento envolvido na sua utilização.

- Recursos tecnológicos: verifica se os recursos de tecnologia alocados no processo são satisfatórios. Se os sistemas envolvidos possibilitam agilidade na tomada de decisão e correta gestão das informações produzidas.
- Recursos físicos: verifica se os recursos físicos disponíveis para a execução do processo possibilitam que as atividades sejam executadas.
- Recursos humanos: verifica se as pessoas envolvidas na execução do processo são suficientes e com capacidade técnica para o desenvolvimento das atividades do processo.
- Recursos financeiros: verifica se há orçamento suficiente disponível para a execução das atividades do processo.

### **Estruturar a Memória de Ganhos do Processo**

O Instrumento de Memórias de Ganhos do Processo é uma ferramenta de apoio que oferece um *check-list* completo de possíveis ganhos que podem ser definidos para um processo. Os ganhos podem ser financeiros, de processos ou de pessoas. Este é um instrumento que, uma vez elaborado, deve ser atualizado continuamente.

Alguns exemplos de ganhos:

- Financeiro: aumento de receita com vendas; redução de custos; redução de despesas administrativas e gerais, redução da perda financeira com multa, dano, autuação, indenização, processo judicial ou acidente de trabalho, entre outros.
- Processos: redução de tempo de execução do processo, redução do tempo por falhas, redução em tempo de espera, redução do número de horas em atividades que não agregam valor, entre outros.
- Pessoas: redução de turnover, aumento do índice da qualidade vida, aumento da satisfação dos colaboradores.

Mantenha a informação sempre atualizada e comunique os resultados aos envolvidos quando solicitado ou para discutir formas de potencializar os ganhos e eliminar impedimentos.

### **Estruturar a Gestão da Rotina do Processo**

A Gestão da Rotina envolve um conjunto de atividades e procedimentos executados, continuamente, enquanto o Processo acontecer na organização, tais como:

- Pactuar metas - estabelecer indicadores e pactuar metas segundo diretrizes e objetivos organizacionais.
- Executar padrões - para uma boa execução, é necessário que os executores tenham a orientação necessária para realizar as atividades que lhe competem e para solucionar eventuais problemas corriqueiros que possam surgir durante a execução.
- Medir e avaliar o desempenho e resultados - coleta periódica de dados quantitativos pelos responsáveis pelos indicadores de desempenho definidos para o processo
- Divulgar o desempenho e resultados - dar transparência às ações desenvolvidas e aos resultados aferidos, buscando o envolvimento e o comprometimento de todos.

### 4.3 Gerenciamento do Desempenho do Processo

O Gerenciamento do Desempenho do Processo permite a identificação de atrasos, deslocamento ou redistribuição de trabalho, além de identificar problemas de qualidade a tempo de corrigi-los, o controle de como o trabalho se desenvolve, a resposta consistente a eventos, medição da qualidade (em tempo real) e controle sobre regras que direcionam o trabalho.

#### Executar a Gestão da Rotina do Processo

A Gestão da Rotina do Processo sustenta e otimiza continuamente o desempenho dos processos para suportar a estratégia da organização. Por meio das reuniões de Gestão da Rotina do Processo é possível avaliar o desempenho dos indicadores, extrair percepções sobre a execução do processo, avaliar as ideias e ocorrências relatadas no Painel de Gestão do Processo e melhorias aprovadas deverão ser classificadas em melhoria estrutural ou melhoria incremental e tratadas conforme sua complexidade.

Outros pontos que também devem ser analisados na reunião são:

- Capacidade de alcançar as metas pactuadas: em caso positivo, verificar se o desempenho e os resultados estão muito superiores às metas, subestimando o potencial do processo e, em caso negativo, verificar o que pode estar dificultando o alcance das metas e o que pode ser feito para o alcance delas.
- Capacidade de observar e responder a desvios: observar a existência de desvios e anomalias na execução do processo e verificar mudanças possíveis para corrigir tais erros e a viabilidade de implementá-las.
- Capacidade de otimizar continuamente o processo: analisar as possibilidades de implantar modificações no processo com vistas a otimizar o desempenho e resultados gerados.
- Novas tendências que inovariam a execução do processo: analisar novas ferramentas e tecnologias utilizadas no mercado e na esfera pública que possam aperfeiçoar o modo de execução do processo, seu desempenho e resultados gerados.

O Rito de Gestão do Processo é uma reunião periódica, com uma pauta fixa a respeito do desempenho do processo em questão, com o envolvimento de todos os principais atores-chave do processo e conduzida pelo dono do processo. É importante deixar claro aos participantes que tipo de contribuições e informações relevantes eles podem fornecer.

Quanto à periodicidade, o ideal é que o rito siga a lógica de coleta e análise do indicador, já que o objetivo é debater os seus resultados e melhorias.

#### Alimentar o Painel de Gestão do Processo

O objetivo do Painel de Gestão do Processo é propiciar e estimular a comunicação entre o responsável pelo processo e os executores. Expor aos executores os resultados gerados pelo seu trabalho, mostrando o que foi alcançado ou os pontos que ficaram aquém do esperado, os desvios e pontos positivos observados, as possíveis necessidades de mudança e melhoria e possibilitar a análise do processo e suas entregas pelos próprios executores.

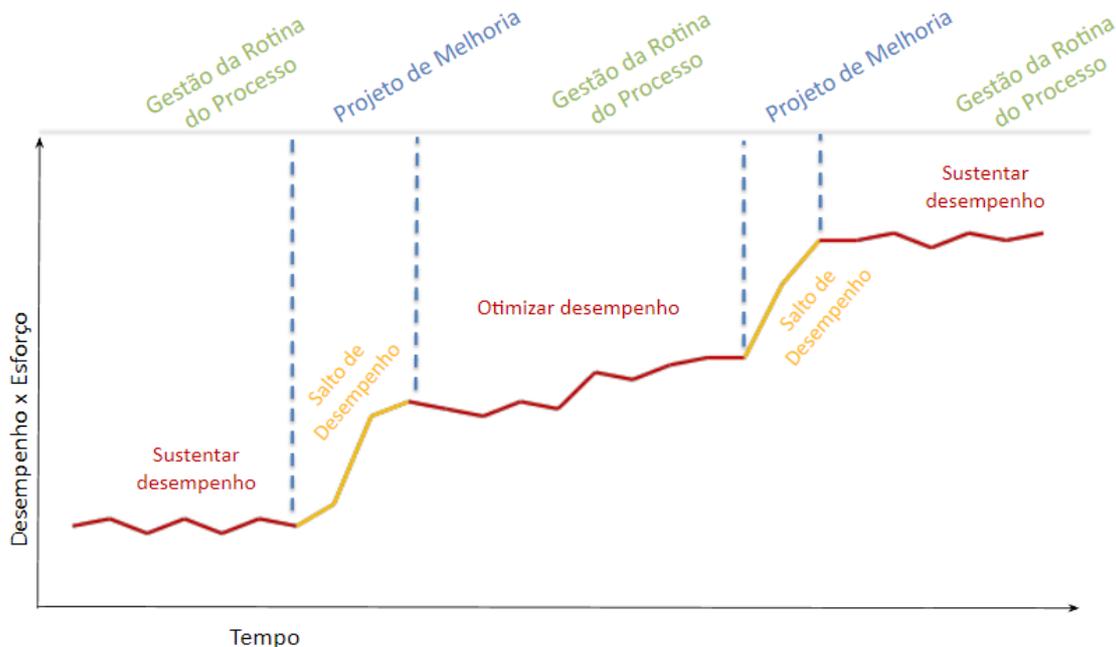
Para a divulgação dos resultados aos envolvidos no desempenho e resultados do Processo, atualiza-se o Painel de Gestão do Processo, que deve estar acessível a todos os colaboradores, com os produtos gerados nas etapas anteriores:

- Gráficos de controle dos indicadores atualizados.
- Post its validados para implantação de ideias e correção de desvios.
- Planos de ação com o andamento das melhorias incrementais.
- Cronogramas dos projetos de transformação atualizados.

A partir das Reuniões de Gestão da Rotina do Processo, os dados atualizados dos Indicadores de Desempenho, Resultados das Metas dos Indicadores de Desempenho e a utilização dos Recursos do Processo deverão ser incluídos em sistema para composição do Painel de Gestão do Processo.

### Estruturar Projetos de Melhorias dos Processos

Os Projetos de Melhoria de Processos são ações estruturadas e realizadas geralmente por meio de um esforço organizado em formato de projeto, dada a necessidade de modificações ou melhorias de alta complexidade a serem implementadas e cujo objetivo é dar um salto acentuado de performance, elevando o desempenho do processo a um novo patamar, conforme Figura 28.



**Figura 28: Saltos de Desempenho a partir de Projetos de Melhoria de Processos implementados resultantes da Gestão da Rotina do Processo.**

Fonte: elaboração dos autores.

## 4.4 Monitoramento do Processo

Essa etapa inicia-se com a coleta periódica de dados quantitativos pelos responsáveis pelos indicadores de desempenho definidos para o processo. O responsável deve verificar se as metas pactuadas estão sendo alcançadas.

O planejamento dos indicadores deve ser revisto periodicamente, geralmente após a medição e avaliação do desempenho e resultados. Isso deve ser feito com o objetivo de verificar se as

diretrizes e objetivos almejados com a execução permanecem alinhados aos objetivos e estratégia da organização.

Com o passar do tempo, determinadas metas podem se tornar subestimadas, reforçando a necessidade de revisão e nova pactuação.

### **Medir o Desempenho e Resultados do Processo**

*“Medições de qualidade, medições de desempenho e medições financeiras podem ser feitas considerando o fluxo do processo (visão interfuncional) e o fluxo de trabalho (visão intrafuncional) em separado ou conjuntamente. Cada abordagem para aplicação de medição fornece informações únicas a partir da perspectiva do grupo que requisita a medição.” CBOK 3.0*

Na medição as causas dos problemas podem ser encontradas e a partir daí a busca por soluções para melhorar o volume, qualidade e interações com os clientes podem ser mais bem planejadas, modeladas e simuladas para determinar os resultados.

É fundamental que o modo como os indicadores são mensurados esteja estabelecido em comum acordo com as partes interessadas e que esse acordo seja revisto em um ciclo periódico para assegurar aceitação contínua.

Algumas atividades importantes para a medição:

- Estabelecer objetivos da medição
- Especificar medições
- Especificar procedimentos de coleta e armazenamento de dados
- Especificar procedimentos de análise

### **Analisar os Resultados dos Processos**

Após executar a Reunião de Gestão da Rotina do Processo, já mencionada neste documento, já será possível viabilizar uma análise crítica a respeito da saúde do processo aos atores envolvidos no mesmo.

Podem ser analisados os riscos, considerando probabilidade e impacto; o desempenho, por meio do comportamento dos indicadores do processo e a conformidade do processo por meio de medições, testes e auditorias.

Algumas atividades importantes para a medição:

- Obter dados de medição
- Analisar dados de medição
- Armazenar dados e resultados
- Comunicar resultados

Para uma boa análise de resultados é importante considerar:

- Entendimento de valor e direcionador, evento e resultado, valor para o cliente.
- Referência e perspectiva de comparação.
- Limites de valores e sua importância.

## **Acompanhar a Implementação dos Projetos de Melhoria**

Como vimos anteriormente, na Etapa de Gerenciamento do Desempenho do Processo, é possível Estruturar Projetos de Melhorias de Processos para se obter saltos de desempenho do processo.

Nessa etapa de Monitoramento é o momento de acompanhar a implementação deste projeto e verificar se as atividades estão sendo executadas conforme o previsto inicialmente.

### **Identificar Desvios**

Problemas de desempenho podem se manifestar de diversas formas como por exemplo a partir de verificação da qualidade da entrega do processo, não cumprimento de requisitos normativos do processo, resultados divergentes daqueles que foram pactuados, seja para mais ou para menos.

As medições são a base para detecção dos desvios de desempenho do processo e dos resultados.

### **Elaborar Planos de Ação**

Os planos de ação são definidos a fim de sustentar ou otimizar de maneira incremental o desempenho e os resultados alcançados, além de atualizar a padronização vigente do processo. São ações pontuais que visam a modificação de determinado processo ou etapa dele.

Os planos de ação têm como objetivo a correção de desvios e o aproveitamento de oportunidades de melhoria do processo. Nesta etapa, são detalhadas as informações essenciais do plano de ação que permitirão que eles sejam implementados. Além disso, são identificadas possíveis barreiras de implementação que serão tratadas para melhor execução.

Os planos de ação são atualizados de forma constante a fim de garantir que as ideias de melhoria priorizadas sejam devidamente implementadas e padronizadas.

Após a conclusão da implementação dos planos de ação, os documentos relacionados ao processo, como por exemplo, o fluxograma, são atualizados para servir como meio de comunicação a todos os interessados dentro da organização sobre a nova forma como ele será executado.

## **4.5 Avaliação do Processo**

### **Avaliar os Indicadores de Desempenho do Processo**

De acordo com a periodicidade definida de monitoramento do processo, são levantados os eventos ocorridos e a mensuração dos indicadores definidos, para que possam servir de insumos a elaboração de propostas de ações corretivas, preventivas e de melhoria contínua.

### **Corrigir Desvios Identificados**

Depois de discutidos os eventos e oportunidades de melhoria, as ações são desdobradas considerando sua dimensão. Desse modo, elas podem ser classificadas como ações do dia a dia ou como projetos de melhoria.

No primeiro caso, atualiza-se o Painel de Gestão do Processo com as informações da ação e, no segundo caso, define-se as principais informações do planejamento do projeto de melhoria, conforme mencionado em Estruturar Projetos de Melhoria dos Processos.

### **Divulgar os Cases de Sucesso dos Processos Estratégicos**

Um case de sucesso confirma que a metodologia aplicada é a que tem comprovado maior efetividade. Os cases de sucesso são como uma vitrine e, por isso, são tão importantes de serem compartilhados dentro a organização.

Um case de sucesso deve contar uma história real e estruturada em três elementos-chave:

- O problema do cliente.
- A solução aplicada.
- Os resultados alcançados.

## **Capítulo 5**

### **Papéis e Responsabilidades**

Uma boa execução da Estratégia requer uma articulação e comunicação clara e fluida entre todos os participantes do processo, bem como papéis e responsabilidades bem definidos.

O objetivo desse Capítulo não é estabelecer um rol taxativo de responsabilidades de todos os atores e de todas as atribuições que envolvem as etapas de planejamento, gerenciamento, monitoramento e avaliação dos Programas Nacionais, Projetos e Processos.

O que se pretende aqui é abordar de forma sistêmica as principais responsabilidades e atores envolvidos nos processos contidos no presente Manual, que possam orientar, principalmente, os Gestores de Programas Nacionais e os Gestores de Projetos e Processos na gestão das suas atividades.

A figura a seguir ilustra os níveis de atuação, com os respectivos atores envolvidos no Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação da Estratégia do Sistema Sebrae.



**Figura 29: Níveis de atuação e atores envolvidos no Plano Anual do Sistema Sebrae.**  
Fonte: elaboração dos autores.

Nas tabelas abaixo são descritos os Papéis e Responsabilidades para cada um dos atores envolvidos, para cada uma das fases do Plano Anual. A coluna “Aplicabilidade” informa as responsabilidades aplicáveis a cada nível (Programa Nacional, Projeto ou Processo).

## Planejamento

Ator	Responsabilidades	Aplicabilidade		
		Programa Nacional	Projeto	Processo
<b>DIREX NA</b>	Aprovar, a cada quatro anos, a Carteira de Programas Nacionais proposta no Planejamento Estratégico do Sistema Sebrae.	X		
	Aprovar o Plano Anual do Sistema Sebrae que contempla os Resultados-Chave, os Recursos alocados nos Programas Nacionais, Metas Mobilizadoras Organizacionais e os Projetos e Processos.	X		
	Aprovar as Diretrizes do Plano Anual do Sistema Sebrae.	X		
	Aprovar a Carteira de Programas Nacionais.	X		
<b>DIREX UF</b>	Aprovar o Plano Anual do Sebrae UF, que contempla os Resultados-Chave, os Recursos alocados nos Programas Nacionais, Metas Mobilizadoras Organizacionais e os Projetos e Processos.	X		
<b>Gestor de Programa Nacional</b>	Estruturar o Programa Nacional e elaborar o Documento de Referência do Programa Nacional, que contempla Escopo, vinculação à Estratégia do Sebrae, Indicadores de Resultado e Temas Indutores.	X		
	Aprovar os recursos necessários para execução do Programa Nacional	X		
	Propor Resultados-Chave mínimos para os Programas Nacionais, considerando a realidade de cada Sebrae UF e as Diretrizes para definição de Resultados-Chave elaboradas pela UGE NA.	X		
	Analisar e aprovar as metas dos Indicadores de Resultados para os Programas Nacionais.	X		
	Apoiar o processo de qualificação dos Programas Nacionais.	X		
	Conhecer os normativos que envolvem o Processo de Planejamento.	X	X	X
	Analisar a aderência e aprovar os Projetos e Processos Estratégicos vinculados ao Programa Nacional.	X	X	X

	Analisar e aprovar as metas de indicadores de Projetos e Processos Estratégicos.	X	X	X
<b>Gestor de Projeto</b>	Identificar oportunidade para implementação de novos Projetos.		X	
	Estruturar os projetos, definindo objetivos, escopo, público, tipologia.		X	
	Garantir a devida vinculação do Projeto à Estratégia. Projetos Estratégicos serão vinculados ao Programa Nacional e Tema Indutor. Os demais, diretamente, aos Objetivos Estratégicos.		X	
	Definir Indicadores e Metas do Projeto.		X	
	Definir ações, cronograma e marcos críticos do Projeto.		X	
	Definir recursos do Projeto, identificando as naturezas e as fontes de receitas e despesas.		X	
<b>Gestor de Processo</b>	Vincular os Processos Estratégicos aos Programas Nacionais.		X	
	Definir ações e recursos dos Processos.		X	
	Detalhar atributos de orçamento e Programação Mensal dos Processos Estratégicos.		X	
	Definir Indicadores de Desempenho e Metas para os Processos.		X	
<b>Gerente</b>	Analisar e aprovar todos os Projetos e Processos vinculados à sua Unidade.		X	X
<b>UGE NA</b>	Elaborar as Diretrizes que orientarão o Plano Anual do Sistema Sebrae.	X		
	Apoiar os Gestores de Programas Nacionais na definição e estruturação dos Programas Nacionais e construção dos seus Indicadores de Resultado <sup>1</sup> .	X		
	Analisar a consistência dos objetivos do Programa Nacional aos Objetivos e Prioridades Estratégicas do Sistema Sebrae.	X		
	Coordenar a pactuação de resultados do Sistema Sebrae.	X		
	Elaborar diretrizes para definição dos Resultados-Chave dos Programas Nacionais.	X		

	Coordenar o processo de Elaboração do Plano Anual.			
	Orientar as Unidades de Negócio do Sebrae NA e os Sebrae UF na elaboração do Plano Anual.	X		
	Analisar a consistência do planejamento dos Programas Nacionais do Sistema Sebrae.	X		
	Conduzir a qualificação da Carteira de Programas Nacionais.	X		
<b>UGOC NA</b>	Elaborar as diretrizes orçamentárias do Documento de Diretrizes do Plano Anual.	X		
	Registrar o Cenário de Recursos aprovado pela DIREX NA e CDN e geri-lo no Sistema Leme.	X		
	Aprovar a alocação de recursos financeiros nos Programas Nacionais, Projetos e Processos do Sebrae UF.	X	X	X
	Orientar o Sebrae NA e os Sebrae UF na elaboração do Plano Anual.	X	X	X
<b>UGE UF</b>	Orientar as Unidades de Negócio na elaboração do Plano Anual.	X		
	Aprovar o planejamento de Resultado-Chave dos Programas Nacionais e Locais do Sebrae UF.	X		
	Participar e auxiliar, anualmente, no processo de qualificação dos Programas Nacionais.	X		
	Analisar a aderência estratégica dos Projetos e Processos do Plano Anual do Sebrae UF.			
	Analisar os indicadores dos Projetos e Processos do Sebrae UF		X	X
<b>UGOC UF</b>	Validar os dados orçamentários no planejamento dos Programas Nacionais, Projetos e Processos do Sebrae UF.	X	X	X
	Avaliar as naturezas de receitas e despesas dos Programas Nacionais, Projetos e Processos do Sebrae UF.	X	X	X

## Gerenciamento

Ator	Responsabilidades	Aplicabilidade		
		Programa Nacional	Projeto	Processo
DIREX NA	Deliberar sobre remanejamento de recursos entre Programas Nacionais, observadas as condições estabelecidas no documento “Orientações Gerais para Execução de CSN”.	X		
	Deliberar sobre solicitações de repactuação de metas aprovadas no Plano Anual e submeter à aprovação do CDN, nos casos previstos nas Diretrizes do Plano Anual.	X		
	Deliberar sobre remanejamento de recursos entre Programas Nacionais do Sebrae UF.	X		
DIREX UF	Submeter à aprovação da DIREX NA, solicitações de repactuação de metas aprovadas no Plano Anual do Sebrae UF, nos casos previstos nas Diretrizes do Plano Anual.	X		
	Submeter à aprovação da DIREX NA, proposta de remanejamento de recursos entre Programas Nacionais do Sebrae UF, observadas as condições estabelecidas no documento “Orientações Gerais para Execução de CSN”.	X		
Gestor de Programa Nacional	Garantir o alinhamento do Programa Nacional, Projetos e Processos Estratégicos às diretrizes estratégicas.	X	X	X
	Coordenar, de forma integrada, a execução dos Projetos Estratégicos vinculados ao Programa Nacional, priorizando aqueles que contribuirão mais para o alcance da estratégia do Sebrae.	X	X	X
	Analisar a possibilidade de paralisar ou excluir da carteira do Programa Nacional, os Projetos Estratégicos que não estejam agregando os resultados esperados ao Programa Nacional.	X	X	X
	Capacitar a rede envolvida no Programa Nacional para garantir o alinhamento metodológico e buscar a convergência dos esforços dos Projetos e Processos Estratégicos.	X	X	X
	Gerenciar riscos, tendo conhecimento de fatores internos ou externos que possam afetar os resultados do Programa Nacional.	X		

	Adotar soluções inovadoras com potencial de impacto e eficiência sobre o desempenho do Programa Nacional.	X	X	X
	Disponibilizar recursos, gerindo o tempo e os custos de execução para que os resultados dos Projetos Estratégicos sejam alcançados.	X	X	X
	Analisar os impactos de transferências de recursos entre Projetos e Processos Estratégicos.			
	Analisar e deliberar sobre o remanejamento de recursos entre Programas Nacionais, garantindo o alcance os resultados pactuados e o cumprimento dos normativos vigentes.	X		
	Realizar reuniões periódicas de coordenação, monitoramento, integração e motivação da equipe dos Projetos e Processos Estratégicos.	X	X	X
	Garantir a comunicação eficaz do Programa Nacional, de forma que as partes interessadas estejam informadas sobre os benefícios do Programa, o andamento e as entregas dos Projetos Estratégicos e os avanços dos resultados.	X		
<b>Gestor de Projeto ou Processo</b>	Garantir o alinhamento de Projetos e Processos Estratégicos às diretrizes do Programa Nacional.		X	X
	Fazer gestão dos recursos, priorizando as ações mais estratégicas do Projeto e o alcance dos resultados.		X	
	Realizar reuniões de acompanhamento do Projeto.		X	
	Realizar as devidas vinculações de natureza de despesas e receitas inerentes ao Projeto.		X	
	Acompanhar o cronograma do Projeto e as entregas, principalmente dos marcos críticos.		X	
	Analisar e deliberar sobre o remanejamento de recursos entre Projetos que estejam sobre sua gestão.		X	
	Capacitar os envolvidos no Projeto.		X	
	Buscar parcerias e soluções inovadoras que possam intensificar a execução e resultados do Projeto.		X	

	Garantir a comunicação eficaz do Projeto, por meio do registro, armazenamento e compartilhamento de todas as informações necessárias com a rede envolvida no Projeto.		X	
<b>Gerente de Unidade</b>	Assegurar o alinhamento e comunicação entre Programas Nacionais, Projetos e Processos, sob a gestão da sua Unidade, e entre demais Unidades e instâncias superiores.	X	X	X
	Analisar e aprovar as alterações realizadas pelos Gestores de Projetos e Processos vinculados a sua Unidade.	X	X	X
<b>UGE NA</b>	Identificar iniciativas estratégicas em Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, com potencial para alavancar os resultados do Sistema Sebrae.	X	X	X
	Apoiar e orientar as Unidades de Negócio do Sebrae NA e Sebrae UF na execução do planejamento, prestando suporte metodológico para o gerenciamento dos Programas Nacionais e Projetos e Processos Estratégicos.	X	X	X
	Prover ferramentas e metodologias de gestão para acompanhamento de Programas Nacional e incentivar o uso pelos Gestores de Programa Nacional, Projetos e Processos Estratégicos. I.	X	X	X
	Analisar, em conjunto com o Gestor do Programa Nacional, os impactos de alterações nos Programas Nacionais e submeter à deliberação da DIREX, nos casos previstos nos normativos existentes.	X		
<b>UGOC NA</b>	Apoiar e orientar as Unidades de Negócio do Sebrae NA e Sebrae UF na execução do planejamento, prestando suporte quanto as dúvidas relacionadas a orçamento.	X	X	X
	Aprovar, após deliberação da DIREX NA, os remanejamentos de recursos entre Programas Nacionais que excederam o limite determinado do documento de Orientações Gerais para Execução de CSN.	X		

## Monitoramento

Ator	Responsabilidades	Aplicabilidade		
		Programa Nacional	Projeto	Processo
<b>DIREX NA</b>	Deliberar sobre temas relacionados à execução das Metas Mobilizadoras Organizacionais e dos Programas Nacionais.	X		
	Atuar para que sejam elaborados planos de ação necessários à correção de rumos da Estratégia.	X		
	Deliberar, na sua alçada de decisão, sobre providências advindas de Planos de Ação de Programas Nacionais.	X		
	Deliberar sobre temas relacionados à execução dos Projetos Estratégicos do Sistema Sebrae.			
<b>Gestor de Programa Nacional</b>	Manter a DIREX informada sobre os resultados do Programa Nacional.	X		
	Analisar, de forma integrada, o desempenho de Projetos e Processos Estratégicos para o alcance dos objetivos e resultados pactuados para o Programa Nacional.	X	X	X
	Identificar e agir sobre Projetos e Processos Estratégicos que estejam comprometendo os resultados do Programa Nacional.		X	X
	Identificar os Projetos e Processos Estratégicos com baixa execução e as causas.		X	X
	Identificar restrições que estejam comprometendo os resultados do Programa Nacional.		X	X
	Identificar os Projetos e Processos Estratégicos com pouca relevância para o Programa Nacional		X	X
	Atuar na solução de problemas gerais no âmbito do Programa			
<b>Gestor de Projeto ou Processo</b>	Avaliar o andamento e qualidade de entregas dos Projetos ou Processos.		X	X
	Comunicar os resultados dos Projeto ou Processo.		X	X
	Identificar as ações com pouca relevância para o Projeto ou Processo.		X	X

	Identificar ações com baixa execução e as causas.		X	X
UGE NA	Analisar, de forma integrada, a contribuição dos resultados dos Programas Nacionais para o alcance da Estratégia do Sistema Sebrae.	X		
	Publicar e comunicar os resultados dos Indicadores de Resultados e das Metas Mobilizadoras Organizacionais.	X		
	Prestar suporte às unidades executoras da Estratégia no monitoramento do desempenho e análise da evolução, das restrições e tendências dos indicadores em todos os níveis da Estratégia (Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos).	X	X	X
	Fomentar a otimização dos processos de monitoramento e análise da Estratégia, subsidiando o aprimoramento do Ciclo Anual de Planejamento.	X		
	Manter as fichas técnicas dos Indicadores de Resultado atualizadas e acessíveis.	X		
	Analisar e avaliar, de forma intensiva, a implementação dos Programas Nacionais, comunicando à DIREX NA, de forma tempestiva, informações e recomendações acerca de eventuais correções de rumos ou fortalecimento de ações bem sucedidas.	X		
	Propor diretrizes ao monitoramento e análise da Estratégia.	X		
	Propor intervenções para elevar a maturidade dos processos de monitoramento e análise da Estratégia.	X		
	Promover a padronização dos métodos, instrumentos e ferramentas dos processos de monitoramento da estratégia institucional.	X		
	Disponibilizar dados e informações estruturados e sistematizados sobre a Estratégia e resultados de Programas Nacionais, para consumo do Sistema Sebrae ou consulta de outras partes interessadas.	X		
Agregar aos dados e informações, análises que demonstrem os riscos envolvidos nos Programas Nacionais e o efetivo alcance dos resultados pactuados.	X	X	X	

	Contribuir para o processo de gestão do conhecimento a partir dos dados e informações gerados pelo Monitoramento dos Programas Nacionais.	X		
	Formular e comunicar recomendações de melhoria da execução dos Programas Nacionais.	X		
	Comunicar os resultados dos Programas Nacionais, observando os prazos estabelecidos.			
	Monitorar o limite de remanejamento de recursos entre Programas Nacionais estabelecido no documento “Orientações Gerais para execução de CSN” e emitir pareceres técnicos.	X		
<b>UGOC NA</b>	Prestar suporte às Unidades executoras dos Programas Nacionais, no monitoramento e análise da execução orçamentária.	X		
	Monitorar os limites e processos orçamentários considerando as regras estabelecidas nos normativos e documentos vigentes.	X	X	X

## Avaliação

Ator	Responsabilidades	Aplicabilidade		
		Programa Nacional	Projeto	Processo
<b>DIREX NA</b>	Deliberar sobre recomendações emitidas em avaliações de Programas Nacionais.	X		
	Deliberar acerca de encerramento de Programa Nacional.	X		
<b>Gestor de Programa Nacional</b>	Definir critérios para avaliação do Programa Nacional.	X		
	Elaborar Plano de Avaliação do Programa Nacional.	X		
	Avaliar a Estruturação e implementação do Programa Nacional.	X		
	Avaliar implementações de Projetos Estratégicos piloto.	X		
	Elaborar Plano de Melhorias para o Programa Nacional, com base nas recomendações das avaliações. .	X		

	Propor, com o apoio da UGE e fundamentado na avaliação do Programa Nacional, ajustes nos Indicadores de Resultado dos Programas Nacionais, Projetos e Processos Estratégicos, atendendo aos normativos existentes.	X	X	X
	Corrigir desvios nos Programas Nacionais identificados na avaliação.	X		
	Submeter, à análise da UGE, propostas de descontinuidade do Programa Nacional, com as devidas justificativas.	X		
	Aprovar o encerramento dos Projetos e Processos Estratégicos.		X	X
	Registrar e compartilhar Lições Aprendidas do Programa Nacional.			
	Disseminar conhecimento e fortalecer a aprendizagem no Sistema Sebrae.	X	X	X
<b>Gestor de Projeto ou Processo</b>	Definir critérios para avaliação dos Projetos e Processos.		X	X
	Avaliar sobre a manutenção ou encerramento do Projeto/Processo.		X	X
	Aprovar o encerramento do Projeto ou Processo		X	X
	Realizar prestação de contas do Projeto.		X	X
<b>UGE NA</b>	Avaliar as propostas de alterações nos Programas Nacionais realizadas pelos Gestores Nacionais de Programas.	X		
	Apoiar a disseminação de conhecimento e fortalecimento da aprendizagem no Sistema Sebrae.	X	X	X
	Realizar correções para próximos Ciclos de Planejamento.	X		
	Avaliar a transversalidade dos resultados dos Programas Nacionais e os resultados alcançados pelo conjunto de Programas Nacionais.	X		
	Avaliar, constantemente, a execução dos Resultados-Chave alcançados durante o ano, estimulando o aumento de metas em situações favoráveis como incremento de recursos no Programa Nacional ou quando os resultados alcançados estiverem acima do planejado para o período.	X		

	Submeter o encerramento do Programa Nacional à DIREX.	X		
<b>UGOC NA</b>	Gerir o processo de Prestação de Contas dos Projetos.		X	
	Apoiar os Sebrae UF e Gestores de Programas e Projetos quanto as dúvidas relacionadas ao processo de prestação de contas.		X	

## Considerações Finais

Prover milhões de empreendedores com soluções para o crescimento de seus negócios é ser um indutor de desenvolvimento em um país com dimensões continentais. Tamanha responsabilidade deve motivar cada ator do Sistema Sebrae em prol da construção de uma cultura de excelência, na qual a atuação em rede, a melhoria contínua e a busca pela inovação sejam percebidas nas intenções e nas práticas.

Este **Manual de Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação da Estratégia** representa um esforço nesta direção. Ao mesclar recomendações baseadas em práticas consagradas com metodologias inovadoras e emergentes, se buscou apresentar as melhores referências para retratar uma forma de gerenciar Programas Nacionais, Projetos e Processos que seja própria do Sistema Sebrae, equilibrando o conhecimento e a experiência acumulados ao longo de cinco décadas com *insights* para a construção de um novo *mindset*, aderente à dinâmica que marca a atualidade.

Além de ser um instrumento de orientação, espera-se que ele contribua para a consolidação de uma cultura organizacional na qual as decisões sejam tomadas com base em dados e o erro seja ressignificado enquanto um instrumento pedagógico.

Que seja um produto eficiente de apoio ao corpo técnico na tarefa de unir as peças do nosso quebra-cabeça e nos ajude a navegar com consistência no ambiente complexo e desafiador, mas altamente gratificante, que é apoiar os pequenos negócios do Brasil.

Vamos juntos?

## Referências bibliográficas

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de Excelência: Estratégias e Planos. 4ª Ed. São Paulo, 2011.

BPM CBOK VERSÃO 3.0. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios: Corpo Comum de Conhecimento. 1ª Edição. ABPMP Brasil, 2013. 448p.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de Excelência: Informações e Conhecimento. 4ª Ed. São Paulo, 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de Excelência: Liderança. 4ª Ed. São Paulo, 2011.

GERTLER, Paul J. et al. Impact Evaluation in Practice. Washington, DC: Inter-American Development Bank and World Bank, 2016. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25030>>. Acesso em 7 de julho de 2022.

PMBOK. Project Management Body of Knowledge. 7ª Ed. PMI Brasil, 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - Sebrae. Documento de Orientações para a Execução de CSN. Brasília, 2022. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/07/Documento-de-Orientac%CC%A7o%CC%83es-Gerais-de-Execuc%CC%A7a%CC%83o-e-Gesta%CC%83o-de-Recursos-de-CSN\\_Planejamento-2023.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/07/Documento-de-Orientac%CC%A7o%CC%83es-Gerais-de-Execuc%CC%A7a%CC%83o-e-Gesta%CC%83o-de-Recursos-de-CSN_Planejamento-2023.pdf)>. Acesso em: 8 de julho de 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - Sebrae. Diretrizes do Plano Anual 2023 do Sistema Sebrae. Brasília, 2022. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/07/DOCUMENTO-DE-REFERE%CC%82NCIA\\_Diretrizes-Plano-Anual-2023.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/07/DOCUMENTO-DE-REFERE%CC%82NCIA_Diretrizes-Plano-Anual-2023.pdf)>. Acesso em: 8 de julho de 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - Sebrae. Manual de Estruturação e Gestão de Indicadores Estratégicos e de Resultados. Brasília, 2022. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/plano-anual-2023/>>. Acesso em: 8 de julho de 2022.

## APÊNDICE - GUIA PARA MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

### 1. INTRODUÇÃO

Este Guia de Mensuração de Resultados tem como objetivo facilitar o entendimento de Programas Nacionais, de Projetos e Processos, bem como das Equipes Estaduais de Pesquisas sobre o processo de mensuração dos Indicadores de Resultados e das Metas Mobilizadoras Organizacionais.

Mensurar Resultados relaciona-se com as fases de planejar, coletar, analisar e divulgar os Resultados de um conjunto de indicadores previamente pactuados, para fins de monitoramento sistemático e aperfeiçoamento dos Programas Nacionais, Projetos, Processos.

As seções seguintes apresentam orientações importantes para execução do processo de mensuração destinado às equipes de pesquisa, gestores de Programas Nacionais, Projetos e Processos, além de estabelecer as responsabilidades dos atores envolvidos no processo.

### 2. A MENSURAÇÃO NA ETAPA DE MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA

O ciclo de um Programa Nacional, Projeto ou Processo inclui as etapas: Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação. Todas visam um direcionamento que se traduz nos resultados esperados.



**Figura 01: Macro Etapas do Monitoramento.**

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com Manual de Planejamento, Gerenciamento, Monitoramento e Avaliação da Estratégia, a mensuração de resultados faz parte da etapa de Monitoramento da Estratégia.

Portanto, a **mensuração de resultado** é parte importante para a etapa monitoramento, ao fornecer informações sobre o grau de alcance dos resultados previamente pactuados.

### 3. EXECUÇÃO DAS MENSURAÇÕES

Para uma boa execução da mensuração é fundamental a interação do Gestor do Programa Nacional, Projeto ou Processo com a equipe da UGE para definição ou alinhamento sobre Indicadores de Resultado e Metas Mobilizadoras Organizacionais durante a etapa de Planejamento. Atentar para a objetividade do indicador, a facilidade de sua mensuração, com metas que façam sentido com o desafio do Programa Nacional, Projeto ou Processo. Além disso, é fundamental que o resultado reflita o benefício final para o cliente do Sebrae.



**#ficadica:** Para estabelecer bons parâmetros de mensuração do desempenho de um Programa Nacional, Projeto ou Processo, você pode consultar o Manual de Estruturação e Gestão de Indicadores Estratégicos e de Resultados, publicado no DataSebrae <https://datasebrae.com.br/>. Lá você poderá obter dicas práticas sobre como estruturar e gerir indicadores.

O Sebrae Nacional continuará monitorando a qualidade do atendimento, por meio 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.
- Recomendação (NPS): medida do grau de lealdade dos clientes. Detalha percentual de clientes promotores do produto, os clientes neutros e os detratores.



**#ficadica:** Os resultados das pesquisas automáticas do NPS e das Pesquisas Aplicabilidade e Efetividade poderão ser acessados na área restrita do DataSebrae, além dos Painéis dos indicadores que são atualizados diariamente.

## 1. Fases da Mensuração

A mensuração de resultados pode ser feita basicamente de três formas: ii) a partir de dados primários coletados no processo de atendimento; ii) por meio de coleta de dados secundários, existentes em instituições parceiras. ou iii) por meio de pesquisas primárias. Dessa forma, a pesquisa é necessária quando não há informações suficientes para responder os indicadores de resultados previstos no Programa Nacional, Projeto ou Processo, ou quando a informação está disponível, mas não está estruturada, de modo que não pode ser adequadamente relacionada aos indicadores previstos.

Independentemente da forma como será realizada a mensuração, é premissa neste processo, a articulação entre as equipes de pesquisa e o gestor do Programa Nacional, Projeto ou Processo. 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 nos Sistemas Corporativos 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.



**Figura 02: Macro Etapas da Pesquisa de Mensuração**

Fonte: Elaborado pelos autores.

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).

## **2. Planejamento de pesquisa**

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

### **i. Definição clara dos objetivos da pesquisa**

Analisar se a pesquisa medirá somente resultados ou será utilizada para ajudar o gestor a planejar melhor as ações do Programa Nacional, Projeto ou Processo, 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 Programa Nacional, Projeto ou Processo etc.

### **ii. Definição clara e precisa dos conceitos envolvidos**

Procurar esclarecer junto ao gestor do Programa Nacional, Projeto ou Processo, os conceitos e regras de contabilização do indicador a ser mensurado, com base nas definições da Ficha Técnica do Indicador.

Além disso, é importante avaliar as metas pactuadas e conhecer o histórico de desempenho do indicador antes de iniciar a execução da pesquisa de mensuração.

### **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 pactuados. O questionário elaborado deverá ser encaminhado para o gestor para ser avaliado e posteriormente validado.

### **v. Determinação da amostra e tipo de amostragem**

- **Projetos**

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.

A amostragem deverá considerar apenas as empresas atendidas que são o público-alvo do Projeto.

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
1.000	516	278	164	88

Considerando  $p=q = 0,5$ .

**Tabela 01: Determinação da amostra da Pesquisa de Mensuração**

Fonte: Elaborado pelos autores.

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.



**#ficadica:** Existem calculadoras online para cálculo de amostra e de margem de erro, que podem auxiliar a definição da amostra quando o público tiver tamanho diferente do apresentado na tabela acima. Veja, por exemplo, <https://comento.com/calculadora-amostral/>

- **Processos**

As mensurações de resultado nos Processos devem ser utilizadas quando:

1. Houver ações contínuas que promovam a transformação de resultado de acordo com os indicadores propostos.
2. Devem estar previstas ações de alta complexidade, tais como consultorias e instrumentos que permitam o monitoramento e a avaliação dos resultados dos indicadores junto ao cliente.

Determinação de amostra da Pesquisa de Mensuração em Processos	
Público	Público "rotativo", atendimento individual
T0	Não obrigatória
Mensuração	Pesquisa (com amostragem aleatória) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa seguindo os critérios de amostragem aleatória</li> <li>• Público de até 49 empresas: mensurar 100% do público</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público de 50 ou mais empresas: selecionar amostra seguindo os critérios de amostragem aleatória de Projetos como visto acima na Tabela 01: Determinação da amostra da Pesquisa de Mensuração</li> <li>• O Resultado do indicador mensurado será consolidado de acordo com as regras do Indicador que constam na sua Ficha Técnica.</li> </ul>
Observação	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 nos Sistemas Corporativos. Para os projetos, 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. A seção 6 adiante apresenta um modelo de briefing que auxilia na organização da demanda de pesquisas.

Importante ressaltar que as etapas acima são importantes para qualquer metodologia de pesquisa, seja ela quantitativa ou qualitativa. As pesquisas qualitativas são muito importantes para investigação inicial (seja de uma região, mercado, segmento) especialmente quando são pouco conhecidos/explorados. Os elementos das pesquisas qualitativas serão úteis para o planejamento mais preciso de Programas, Projetos e Processos antes da atuação efetiva do Sebrae ou parceiro.

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 Sistema 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 comprometidos 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 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 mensurar resultados em projetos. Caso o projeto tenha perda significativa do seu público durante o ano (superior a 40%), é recomendável procurar a equipe de Planejamento da UGE Estadual e considerar estruturar um novo projeto.

A segunda forma **prevê entradas e saídas de empresas** ao longo da gestão do processo. Nesse caso, é acompanhado o desempenho dos diferentes universos atendidos em cada uma das mensurações. Essa situação se aplica estritamente para **Processos**. Nesse caso, não há problema em fazer um novo sorteio aleatório das empresas participantes do processo.



**#ficadica:** 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 importante ainda deixar claro que a **responsabilidade técnica e metodológica das mensurações** é da equipe de pesquisa. Cabe ao gestor do Programa Nacional, Projeto ou Processo o apoio e fornecimento de dados e informações para que a mensuração seja conduzida da melhor forma possível.



**#ficadica:** 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.

### 3. 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 no Programa Nacional, Projeto ou Processo e comparar com o indicador medido na pesquisa, explicitando o nível de alcance da meta prevista.

#### **4. Inserção da mensuração no Sistema Leme**

Imediatamente após o recebimento do relatório da pesquisa ou ofício de entidades parceiras, os resultados devem ser inseridos no Sistema Leme. A operação de inserção dos dados constará do Manual do usuário do Sistema Leme.

Recomenda-se que o Gestor do Programa Nacional, Projeto ou Processo não colete os resultados de indicadores de resultados junto ao seu público, para não configurar conflito de interesse. Caso aconteça, a responsabilidade pela checagem e confiabilidade dos dados é exclusiva da equipe de pesquisa.

Existem exceções para o caso da realização da mensuração em propriedades da zona rural onde realizar pesquisa *in loco* é por vezes inviável. Nesses casos, o gestor ou consultor devem ser orientados e monitorados pela equipe de pesquisa. Novas situações de coleta de mensurações junto às empresas estão surgindo derivadas da atuação dos ALLs (Agentes Locais de Inovação) onde o agente realiza a coleta das informações necessárias para o cálculo do resultado da empresa. Nestes casos, recomenda-se que a equipe de pesquisa acompanhe o processo de mensuração e realize checagem dos resultados, para assegurar a confiabilidade dos dados.

O relatório de pesquisa precisa ser também inserido no Sistema Leme para fins de monitoramento dos resultados, além de comprovação para auditoria da mensuração realizada.

Vale ressaltar que o monitoramento da execução das mensurações realizado pelo Sebrae NA considerará exclusivamente as informações lançadas no Sistema Leme pela equipe de pesquisa da UF. Não serão considerados planilhas ou documentos paralelos anexados em outros locais do Programa Nacional, Projeto ou Processo.

#### **5. Responsabilidades no processo de mensuração em projetos**

Função	Sebrae NA	Sebrae UF
UGE	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Manter as Fichas Técnicas dos Indicadores atualizadas e disponíveis para a mensuração dos Resultados.</li> <li>· Apropriar-se conceitualmente e metodologicamente dos processos de mensuração dos Indicadores.</li> <li>· Definir, em conjunto com o Gestor Nacional do Programa, os responsáveis pela mensuração de cada indicador, no momento da formulação ou reformulação do Documento de Referência do Programa (DRF).</li> <li>· Comunicar ao Gestor Nacional do Programa e aos Sebrae UF, quaisquer alterações na forma de cálculo dos indicadores (mudanças de regras de contabilização).</li> <li>· Desenvolver e padronizar metodologias para mensuração de indicadores.</li> <li>· Definir as diretrizes para mensuração e estabelecer, em conjunto com o Gestor Nacional do Programa, os padrões de mensuração dos indicadores.</li> <li>· Padronizar e prover instrumentos e ferramentas que suportem o processo de mensuração de resultados.</li> <li>· Assegurar a consolidação dos resultados dos Indicadores do Sistema Sebrae nos prazos estabelecidos.</li> <li>· Publicar e comunicar os resultados apurados, conforme prazos previstos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Contribuir com o Sistema Sebrae no desenvolvimento de metodologias para mensuração de indicadores e na aplicação do padrão estabelecido pelo Sebrae NA.</li> <li>· Apropriar-se conceitualmente e metodologicamente dos conceitos envolvidos no Programa, Projetos e Processos e dos processos de mensuração dos Indicadores.</li> <li>· Planejar a mensuração dos indicadores, alocando recursos necessários para a coleta e análise dos dados.</li> <li>· Analisar a consistência das informações do cadastro de clientes e validar as devidas correções antes do início das mensurações.</li> <li>· Orientar o Gestor Estadual do Programa sobre o processo de mensuração dos indicadores sob a gestão do Programa Nacional e sobre a realização da mensuração, elaborando um briefing e as etapas descritas no planejamento da mensuração.</li> <li>· Garantir a qualidade das mensurações dos indicadores que estão sob a responsabilidade do Sebrae UF.</li> <li>· Definir metodologia de pesquisa de mensuração dos resultados a ser aplicada, (técnica a ser utilizada, elaboração do questionário, cálculo amostral, realização das entrevistas, etc.) a ser aplicada pela equipe estadual de pesquisa ou por empresa contratada</li> <li>· Ser responsável tecnicamente e metodologicamente pelas mensurações intermediárias e final dos Indicadores sob responsabilidade do Sebrae UF, assegurando a realização de pesquisas, coleta de dados, acesso a sistemas corporativos etc.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apoiar tecnicamente o Gestor Nacional do Programa e o Sebrae UF a esclarecer dúvidas sobre a mensuração de indicadores.</li>   <li>· Capacitar o Coordenador Nacional e o Sebrae UF em metodologias para mensuração de indicadores (Pesquisas etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Assegurar a consolidação dos resultados dos Indicadores do Sebrae UF nos prazos estabelecidos.</li>   <li>· Registrar as mensurações dos indicadores nos sistemas corporativos conforme orientações do Sebrae Nacional e prazos estabelecidos.</li> </ul>
--	--	--

<p>Gestor do Programa Nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estruturar, em conjunto com o Analista de Monitoramento da UGE NA, as Fichas Técnicas dos Indicadores que irão compor o Programa no momento do seu lançamento ou reformulação.</li> <li>· Garantir a correta utilização dos indicadores e metas dos Programas Nacionais nos projetos e/ou processos que implementaram o Programa nos Sebrae NA e UF.</li> <li>· Submeter à análise da UGE NA, quaisquer alterações na forma de cálculo dos indicadores, via parecer, para posterior deliberação da DIREX.</li> <li>· Apropriar-se conceitualmente e metodologicamente dos Indicadores do Programa e dos seus processos de mensuração.</li> <li>· Assegurar a realização da coleta dos dados e informações necessários à mensuração dos indicadores de resultado do Programa Nacional sob sua coordenação, conforme regras e prazos estabelecidos.</li> <li>· Validar os resultados dos indicadores informados pelo Sebrae UF nos sistemas corporativos.</li> <li>· Consolidar os resultados dos indicadores do Sistema Sebrae e registrá-los nos sistemas corporativos.</li> <li>· Estar apto a consultar, analisar e responder pelas informações demandadas sobre a mensuração e os resultados do Programa Nacional sob sua coordenação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Garantir a correta utilização dos indicadores e metas dos Programas Nacionais nos projetos e/ou processos que implementaram o Programa no Sebrae UF.</li> <li>· Submeter à análise da UGE UF, quaisquer necessidades de alterações na forma de cálculo dos indicadores.</li> <li>· Se apropriar conceitualmente e metodologicamente dos Indicadores do Programa e dos seus processos de mensuração.</li> <li>· Assegurar a viabilidade da coleta dos dados e informações necessárias à mensuração dos indicadores de resultado do Programa Nacional sob sua coordenação, conforme regras e prazos estabelecidos.</li> <li>· Validar os resultados dos indicadores informados pela UGE UF nos sistemas corporativos.</li> <li>· Estar apto a consultar, analisar e responder pelas informações demandadas sobre os resultados do Programa Nacional sob sua coordenação no Estado.</li> </ul>
------------------------------------	---	--

<p>Gestor de Projetos e Processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Garantir a correta utilização dos indicadores e metas dos Programas Nacionais nos projetos e/ou processos sob sua coordenação.</li> <li>· Inserir as mensurações de cada indicador fornecidos pela UGE NA nos sistemas corporativos nos prazos estabelecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Garantir a correta utilização dos indicadores e metas dos Programas Nacionais nos projetos e/ou processos sob sua coordenação.</li> <li>· Garantir a consistência cadastral dos clientes do seu projeto e/ou processo para a coleta dos dados e informações necessárias à mensuração dos indicadores de resultado.</li> </ul>
<p>Gerente da Unidade de Negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estabelecer, juntamente com o Gestor do Programa, os indicadores dos Programa Nacional.</li> <li>· Estabelecer, juntamente com o Gestor do Programa, as regras que impactarão nas mensurações dos indicadores do Programa Nacional.</li> <li>· Aprovar junto ao Diretor de Supervisão as Metas dos Indicadores que estiverem sob responsabilidade da Gerência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Garantir a correta utilização dos indicadores e metas dos Programas Nacionais nos projetos e/ou processos vinculados à sua Unidade ou escritório Regional.</li> <li>· Garantir que haja insumos suficientes disponíveis para a realização das mensurações dos projetos e/ou processos vinculados à sua Unidade ou Regional.</li> <li>· Sensibilizar o público-alvo dos Projetos para a necessidade da mensuração periódica dos resultados.</li> <li>· Acionar a equipe de pesquisa em até 60 dias antes da data prevista para a mensuração do resultado.</li> <li>· Providenciar o cadastro do público participante do projeto e enviá-lo para à equipe de pesquisa.</li> <li>· Revisar e validar o instrumento de pesquisa (questionário) elaborado pela equipe de pesquisa.</li> <li>· Realizar a avaliação periódica do Programa Nacional, Projeto ou Processo e inserir o relatório no Sistema, independentemente da realização da mensuração pela equipe de pesquisa.</li> </ul>

#### **4. MENSURAÇÃO DE PROJETOS DE 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 encaminhá-la à equipe de pesquisa do Sebrae que, por sua vez, deverá avaliar se existem informações suficientes para a mensuração ser registrada satisfatoriamente no Sistema Leme. Por vezes, o parceiro não tem estrutura para realizar a mensuração por meio de pesquisa de campo. Nesse caso, a equipe de pesquisa do Sebrae poderá auxiliar na realização da mensuração.

#### **5. DEMAIS ORIENTAÇÕES**

A mensuração dos indicadores de resultados deverá ser realizada baseada nos seguintes preceitos:

Os indicadores de resultados deverão possuir metas anuais, respeitando-se as especificidades identificadas na Ficha Técnica do Indicador.

Projetos e Processos que serão descontinuados, que tenham indicadores de resultado com meta e execução orçamentária no ano de encerramento demandam mensuração dos resultados.

Alguns Projetos ou Processos acumulam atrasos em suas mensurações por diversos motivos, contrariando a recomendação de realização de mensuração, no mínimo, anual. Um dos motivos é o atraso de realização da pesquisa T0 por ausência de público no início do projeto. O Gestor do Projeto ou Processo deve monitorar e evitar que isso aconteça.

Reafirma-se a recomendação da interação do Gestor do Programa Nacional, Projeto ou Processo com as equipes de pesquisa e Planejamento e Monitoramento da UGE para definição das metas dos indicadores de resultados. Por vezes, são lançadas metas muito modestas, que não consideram o histórico de execução do indicador, 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 10%, qualquer meta, ligada ao valor de venda/faturamento, deve ser maior que 10% para haver variação real.

#### **6. BRIEFING PARA ANÁLISE DE PESQUISA**

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

A seguir um modelo de briefing para 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?



**#ficadica:** Antes de decidir demandar uma pesquisa, é necessário ter respostas claras, objetivas e bem definidas para um conjunto de perguntas: O que, especificamente, desejamos conhecer? Que finalidade tem a pesquisa? Há tempo hábil para que seus resultados possam interferir na tomada de decisão?

**SEBRAE**

**50+50**

