

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS**

ANTÔNIO RAFAEL BAIOTO

**INCUBADORA SOCIAL – SAPUCAIA DO SUL
Qualificação da Política Pública de Promoção de Trabalho e Renda**

**São Leopoldo
2021**

ANTONIO RAFAEL BAIOTO

INCUBADORA SOCIAL – SAPUCAIA DO SUL

Qualificação da Política Pública de Promoção de Trabalho e Renda

Trabalho de Conclusão de Especialização em Gestão de Projetos apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

ORIENTADOR: Prof. Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

São Leopoldo

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANTÔNIO RAFAEL BAIOTO

INCUBADORA SOCIAL – SAPUCAIA DO SUL

Qualificação da Política Pública de Promoção de Trabalho e Renda

Trabalho de Conclusão de Especialização em Gestão de Projetos apresentado como requisito parcial para a obtenção título de Especialista pelo MBA em Gestão de Projetos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em: _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador Professor Ronald Weber Kirst, MS Eng., PMP

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

RESUMO

Passamos por um cenário duradouro de crise de produção e assim o desemprego é uma realidade que aflige milhões de trabalhadores. Cabe neste cenário a união de forças no setor público e privado visando a superação desta situação de solvência de negócios, devido à grande dificuldade de empreender agravada a partir de 2020 pela epidemia do Covid-19. Em Sapucaia do Sul a Administração Municipal desenvolveu uma alternativa para o fortalecimento da política local de fomento a geração de trabalho e renda, por meio da reestruturação da Secretaria do Trabalho, visando ampliar projetos e ações voltadas ao incentivo do empreendedorismo e do associativismo. Com este foco desenvolveu-se o projeto inovador de implementação de uma “**Incubadora de Empreendimentos Associativos**” no âmbito municipal, que no momento encontra-se em fase de execução. O Projeto é, uma ação de fomento a geração de trabalho e renda, que visa qualificar a política local de promoção do desenvolvimento econômico e social. Este pesquisa visa analisar o desenvolvimento do projeto e discutir seus resultados, mensuráveis pelo fortalecimento dos empreendedores beneficiados.

Este trabalho apresenta o Plano de Gerenciamento de Projeto, conforme as boas práticas de gerenciamento de projetos abordadas no Guia PMBOK.

Palavras-chave:

Empreendedorismo, Incubadora Social, Economia Solidária, Gestão Pública

ABSTRACT

We have gone through a lasting scenario of a production crisis and thus unemployment is a reality that afflicts millions of workers. In this scenario, it is worth joining forces in the public and private sectors in order to overcome this situation of business solvency, due to the great difficulty of undertaking. In Sapucaia do Sul, the Municipal Administration developed an alternative to strengthen the local policy to promote the generation of work and income, through the restructuring of the Labor Secretariat, aiming at expanding projects and actions aimed at encouraging entrepreneurship and cooperatives. With this focus, the innovative project for the implementation of a “Cooperative Business Incubator” was developed at the municipal level, which is currently under execution. The Project is an action to promote the generation of work and income that aims to qualify the local policy to promote economic and social development. This research aims to analyze the development of the project and discuss its results, measurable by strengthening the benefited entrepreneurs.

Keywords:

Entrepreneurship, Social Incubator, Solidarity Economy, Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa dos Empreendimentos Associativos no Sul do País	15
Figura 2 - Mapa da Incidência de Empreendimentos Associativos no RS	16
Figura 3 – Gráfico: Motivo Criação de EES - Região Sul	17
Figura 4 - Gráfico: Necessidades de Financiamento	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mapeamento de Políticas Públicas de fomento a ECOSOL	18
Quadro 2 - Encontros de Capacitação	37
Quadro 3 - Descrição de Financiador - Cronograma de Desembolso/fluxo de caixa	44

LISTA DE SIGLAS

AMLCV	Associações de Moradores do Loteamento Colina Verde
ART	Anotação de Responsabilidade Técnica
CCCF	Comitê da Cidadania e Combate à Fome
CUFA	Central Única das Favelas
DCR	Diretoria de Captação de Recursos
DES	Diretoria de Economia Solidária
ECOSOL	Economia Solidária
EES	Empreendimentos Econômicos Associativos
EMEF – WM	Escola Municipal de Ensino Fundamental Walmir Martins
FMES	Fórum Municipal de Economia Solidária
IDHES	Instituto de Direitos Humanos, Econômicos e Sociais
IFE Sul	Instituto Federal de Educação de Sapucaia do Sul
MC	Ministério da Cidadania
PI	Programa de Incubação
SENAES	Secretaria Nacional de Economia Solidária
SINAPI	Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil
SMDS	Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social
SMED	Secretaria Municipal de Educação
SMGG	Secretaria Municipal Geral de Governo
SMICAA	Secretaria Municipal da Indústria, Comércio, Agricultura e Abastecimento
SMTCES	Secretaria Municipal do Trabalho, Cidadania e Economia Solidária

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVO	12
2.1	OBJETIVO GERAL	12
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO DE ATUAÇÃO - ETAPA DIAGNÓSTICA	13
3.1	ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA E CONTEXTO LOCAL	20
4	PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO	21
4.1	GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO	21
4.2	GERENCIAMENTO DE ESCOPO	27
4.3	GERENCIAMENTO DO TEMPO	33
4.4	GERENCIAMENTO DOS CUSTOS	43
4.5	GERENCIAMENTO DA QUALIDADE	55
4.6	GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	57
4.7	GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS	64
4.8	GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES	76
4.9	GERENCIAMENTO DOS RISCOS	90
4.10	GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES	95
5	ANÁLISE, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO	98
5.1	ANÁLISE SITUACIONAL	98
5.2	PROCESSO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	100
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS - RESULTADOS ALCANÇADOS	102
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
	REFERÊNCIAS - RELATÓRIO E REGISTROS	105
	ANEXO 1	106

1 INTRODUÇÃO

As transformações do contexto econômico, político e social no cenário nacional e internacional dos últimos anos, agravados pela pandemia do Covid-19, geraram uma crise complexa com diferentes consequências, onde destaca-se a diminuição dos postos de trabalho, agravando mais o cenário de miséria já preocupante.

Esta situação impôs às esferas administrativas do setor público a necessidade de ampliar seu protagonismo no desenvolvimento de políticas públicas de promoção da saúde e desenvolvimento socioeconômico. Por meio de ações diretas, na forma de auxílios emergenciais, linhas de crédito, qualificação da infraestrutura básica, garantia de direitos e promoção do empreendedorismo e inovação.

Em um contexto de recursos públicos escassos, as boas práticas na gestão de projetos, dentro da administração municipal, orientam-se para a promoção de ações que potencializam diferentes políticas Integradas, na área do desenvolvimento socioeconômica e incentivo a inclusão produtiva, principalmente para as classes C, D e E, segmentos sociais estratificados pela renda familiar, que devido à crise econômica e pandêmica, aproximam-se de uma situação de calamidade¹

No município de Sapucaia do Sul a administração pública já havia identificado a necessidade de combater a pobreza e a miséria extrema, com ações para além do assistencialismo, com foco no desenvolvimento de projetos e programas, de qualificação dos serviços de recolocação de trabalhadores desempregados, assim como atividades formativas voltadas à qualificação do potencial de empregabilidade. Além de projetos específicos de apoio à inovação no fomento ao micro e pequeno empreendedor, individual e coletivo como alternativas de combate à miséria, com promoção de trabalho e renda.

Destaca-se que as políticas públicas focadas no incentivo a ampliação de negócios de pequenos empreendedores, principalmente que atuam na forma associativista, são ações com múltiplos desdobramentos e resultados em diferentes áreas da política pública, com destaque nas ações focadas na inclusão social e produtiva. Estas ações acabam resultando em desenvolvimento educacional,

¹ <https://valor.globo.com/brasil/coluna/estudos-apontam-que-ate-900-mil-pessoas-deixaram-classes-a-e-b.ghml>

diminuição dos índices de violência e criminalidade, gerando mais trabalho, renda e desenvolvimento econômico para toda comunidade.

No município de Sapucaia do Sul o processo de organização das políticas públicas de fomento ao empreendedorismo, fortaleceu-se nos últimos anos, destacando-se o “Balcão do Empreendedor”, projeto que conta com espaço físico, junto ao centro administrativo, equipe estruturada e procedimentos estabelecidos, com foco na desburocratização e incentivo aos micro, pequenos e médios empreendedores, auxiliando na criação ou ampliação de seu negócios. O Projeto está sob a responsabilidade da Secretaria Municipal da Indústria, Comércio, Agricultura e Abastecimento (SMICAA).

Outra ação com foco no combate à pobreza por meio do incentivo ao empreendedorismo foi a estruturação da Diretoria de Economia Solidária (DES), setor específico da Secretaria Municipal do Trabalho, Cidadania e Economia Solidária (SMTCES)².

As primeiras ações do setor foram de articulação dos diferentes empreendimentos associativos do município, com a organização do Fórum Municipal da Economia Solidária (FMES), onde destacaram-se no apoio e iniciativa os empreendedores vinculados ao setor do artesanato e costura, grupos de agricultura familiar, cooperativas de serviços, principalmente as de catadores de resíduos sólidos urbanos recicláveis.

Visando potencializar ainda mais o programa de “Economia Solidária - ES” a administração local desenvolveu um projeto inovador de fomento ao empreendedorismo, desenhando um plano de ação para implantação de uma **Incubadora Pública** de empreendimentos associativos. Como ferramenta de promoção do associativismo e do empreendedorismo, junto a segmentos mais vulneráveis socioeconomicamente.

Visando garantir o desenvolvimento da proposta a DES/SMTCES em parceria com a Diretoria de Captação de Recursos da Secretaria Municipal Geral de Governo (DCR/SMGG), identificou o Programa Federal de fomento à economia solidária, desenvolvido pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), hoje ligada ao Ministério da Cidadania (MC), que no ano de 2012 lançou o Edital Federal 01,

² <http://www.sapucaiaodosul.rs.gov.br/a-prefeitura/secretaria-municipal-de-trabalho-cidadania-e-economia-solidaria/>

com foco no fomento a Qualificação de políticas públicas municipais de incentivo à Economia Solidária.

O lançamento do edital Federal foi identificado pela DCR/SMGG como o caminho para conseguir-se os recursos necessários para qualificar o programa local de economia solidária, neste sentido o setor desenvolveu para o chamamento público federal a fundo perdido, o projeto Economia Solidária (ECOSOL) - Sapucaia do Sul, sendo habilitada em 2012, gerando o Convênio Federal registrado na Plataforma Mais Brasil Nº 771195/2012.

Seguindo o plano de Trabalho aprovado conforme o convênio, a primeira meta prevista no projeto, era a reforma de um prédio público, visando a adequação do espaço, para viabilizar o funcionamento da Incubadora de empreendimentos associativos. Na sequência foi disponibilizada infraestrutura adequada para o desenvolvimento de novos empreendimentos, sendo o espaço organizado para atuar como uma estrutura de fomento à inovação na forma de coworking.³.

O Programa de Incubação (PI) previa ainda ações de formação e assessoria, como uma das principais metas aprovadas no convênio federal, sendo considerada prioritária no programa local de “Economia Solidária” (ES), devido o diagnóstico levantado junto a empreendimentos e negócios do município e região, que apontavam como uma dos principais motivos de fracasso dos novos empreendimentos, a deficiência das metodologias implantadas de gerenciamento.

O PI, aprovado no plano de trabalho do convênio federal, alicerçou-se assim em duas ações integradas, envolvendo a disponibilização de espaço físico, adequado e equipado para implantação de novos negócios, além de um programa de assessoria e formação para os empreendedores beneficiados. Ações que visavam minimizar as dificuldades iniciais dos empreendimentos associativos, potencializando planos de negócios com vistas a sustentabilidade dos empreendimentos incubados.

Com a assinatura do convênio federal, que garantiu recursos para o projeto, foi possível o desenvolvimento de ações focadas na qualificação do programa de fomento a empreendimentos associativos. Visando ampliar seu espaço de atuação na promoção da inclusão produtiva no município, com foco no desenvolvimento local.

³ <https://coworkingbrasil.org/como-funciona-coworking/>

Este trabalho é o registro e análise dos processos gerenciais baseados no PMBOK, desenvolvidos pela administração municipal de Sapucaia do Sul, coordenados pela DCR/SMGG em parceria com a DES/SMTCES, na implantação da **Incubadora de Empreendimentos Associativos**, conforme Convênio Federal Nº 771195/2012 destacando a ação como uma experiência inovadora na promoção do empreendedorismo e da inclusão social produtiva, buscando a **qualificação da política pública de promoção de trabalho e renda junto à comunidade local**.

2 OBJETIVO

Esta pesquisa visa apresentar o processo gerencial e discutir resultados e ferramentas de gestão, no desenvolvimento de políticas públicas municipais de promoção da inovação e do empreendedorismo, com a disponibilização de programa público de incubação de novos empreendimentos associativos em Sapucaia do Sul.

2.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar o **Plano de Gerenciamento de Projeto** do Programa de Qualificação da Economia Solidária Municipal em Sapucaia do Sul visando a implantação de uma incubadora de empreendimentos associativos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Analisar os procedimentos gerenciais da administração pública municipal de Sapucaia do Sul na gestão do convênio federal, que garantiu os recursos necessários para o desenvolvimento do Projeto Incubador Social de Empreendimentos Associativos;

b) Identificar os resultados e os procedimentos adotados no desenvolvimento do Programa de Incubação (PI), principalmente em relação às ações de assessoria e formação que tiveram como público alvo os integrantes de diferentes empreendimentos associativos do município, assim como população beneficiada com projetos assistenciais desenvolvidos por diferentes pastas da administração pública municipal.

c) Verificar as etapas gerenciais e as entregas efetuadas no processo de implantação do espaço físico da Incubadora de Empreendimentos Associativo.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO DE ATUAÇÃO - ETAPA DIAGNÓSTICA

Verifica-se que em muitas partes do estado e do país, políticas e programas de fomento à "Economia Solidária" (ES) tem sido uma forma alternativa de promoção de desenvolvimento econômico com foco em projetos de inclusão produtiva (GAIGER, 2013). Sendo uma alternativa de alavancagem do processo de desenvolvimento social a presença de empreendimentos associativos, principalmente quando organizados na forma de cooperativas. Os empreendimentos associativos destacam-se neste sentido como alternativas de fomento a atividade produtiva com inclusão social, gerando novos postos de trabalho e a ampliação de renda para toda cadeia produtiva envolvida.

A partir desse pressuposto, torna-se essencial o incentivo e o fortalecimento desses empreendimentos no âmbito das políticas públicas, propiciando tanto espaço de trabalho, no caso do projeto em desenvolvimento em Sapucaia do Sul, como também por meio de ações de capacitação técnica e gerencial (SINGER, 2000).

Destaca-se que o Município de Sapucaia do Sul não está sozinho no desenvolvimento de políticas com foco no incentivo ao empreendedorismo e ao associativismo. Evidencia-se que diferentes municípios desenvolveram suas políticas próprias de Economia Solidária, por meio de projetos e ações que vão desde a implementação de "Fóruns Locais de Economia Solidária", como na promoção de feiras de comercialização, permanentes ou não, programas de assessoria e formação, além da disponibilização de espaços para atuação dos grupos. Pode-se enumerar os principais municípios que contam com políticas públicas estruturadas de fomento a Economia Solidária como: São Lourenço, Novo Hamburgo, Antonio Prado, Bagé, Canoas, Cruz Alta, Gravataí, Nova Hartz, Passo Fundo, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Santa Rosa, Santa Vitória do Palmar, São Leopoldo, São Lourenço do Sul, Sapiranga, Veranópolis, Viamão e Porto Alegre (SIES, 2013).

As análises pautadas pelo processo de mapeamento do contexto da economia solidária permitiram identificar limites e desafios para o desenvolvimento dos Empreendimentos Econômicos Associativos (EES) destaca-se problemas relacionados a estratégias de gestão adequados a este modelo de organização. Neste sentido apresenta-se a proposta de análise e estudo de caso, pautado sobre a

aplicabilidade das ferramentas e pressupostos gerenciais extraídos do PMBOK, empregados na qualificação de públicas de fomento ao desenvolvimento social e econômico em Sapucaia do Sul

A partir das experiências desenvolvidas pelos diferentes municípios no acompanhamento dos grupos de economia solidária, é possível identificar-se que a precariedade de procedimentos gerenciais, tem acarretado na dificuldade dos empreendimentos em garantirem a manutenção e crescimento dos seus planos de negócios.

O que torna necessário um trabalho intensivo no sentido de, em um primeiro momento, garantir a manutenção da operação e o desenvolvimento das suas potencialidades como empreendimento a partir de processos formativos e de assessoria, que incentivem os empreendedores a incorporarem em seu cotidiano, procedimentos gerenciais consagrados, como previstos no PMBOK, como forma não apenas de garantir a manutenção dos negócios, mas também desenhar um caminho de crescimento para os empreendimentos.

Por meio de pesquisas implementadas por diferentes centros acadêmicos, com destaque para a UNISINOS, que foi uma das principais universidade do país a dedicar-se ao estudo da Economia Solidária, sendo responsável pela pesquisa que propiciou o mapeamento dos Empreendimentos Associativos na região sul, pode-se perceber que trata-se de um mercado em expansão.

O segundo mapeamento da ES na região Sul revela 3.295 empreendimentos, dos quais participam 412.658 sócios, gerando uma média de 125 sócios por EES, onde a maioria são sócios homens (67%). A área de atuação dos EES são igualmente distribuídas, pois 42% são rurais, 42% urbanas e o restante são EES mistos (urbanos e rurais)⁴. (SIES, 2013)

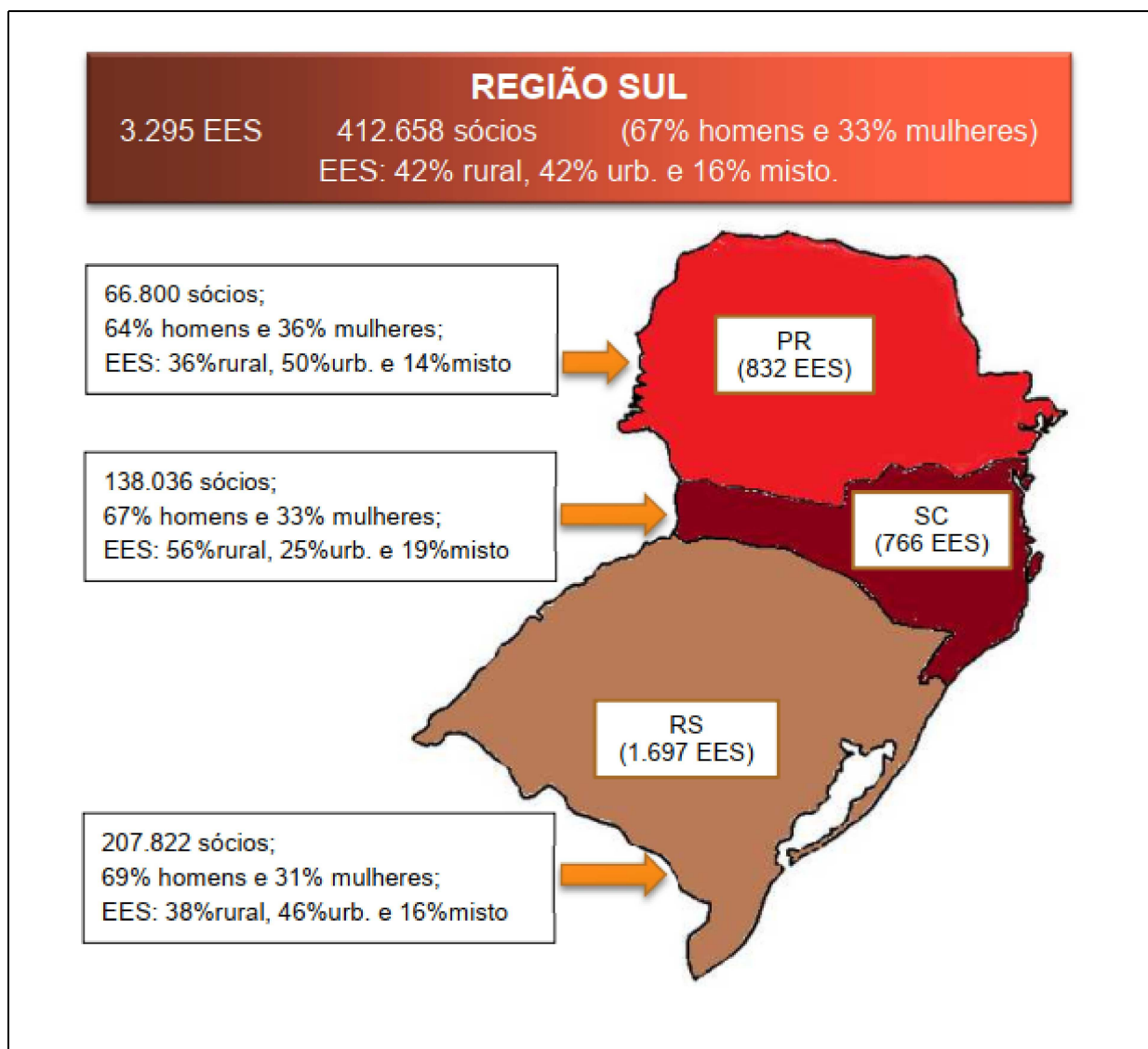
Evidencia-se neste sentido a importância do setor, o que justifica a organização de políticas públicas específicas, de incentivo à prática do associativismo, empreendimentos coletivos ou consorciados, como uma alternativa para o desenvolvimento local. Associando geração de trabalho e renda, com

⁴ GAIGER, Luiz Inácio, (Org). KUYVEN, Patrícia Sorgatto, KAPPES, Sylvio Antonio. II Mapeamento da Economia Solidária – Região Sul – Resultados do Segundo Mapeamento Nacional - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS Mantenedora: Associação Antônio Vieira Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Grupo de Pesquisa em Economia Solidária. São Leopoldo: UNISINOS, 2013.

desenvolvimento social, além da promoção de uma cultura empreendedora baseada em princípios éticos de promoção de riqueza com preocupação na coletividade.

Conforme pesquisa SIES, nota-se pelo quadro abaixo, a distribuição dos empreendimentos associativos na região sul, além de um recorte de análise por gênero e área de atuação.

Figura 1 - Mapa dos Empreendimentos Associativos no Sul do País



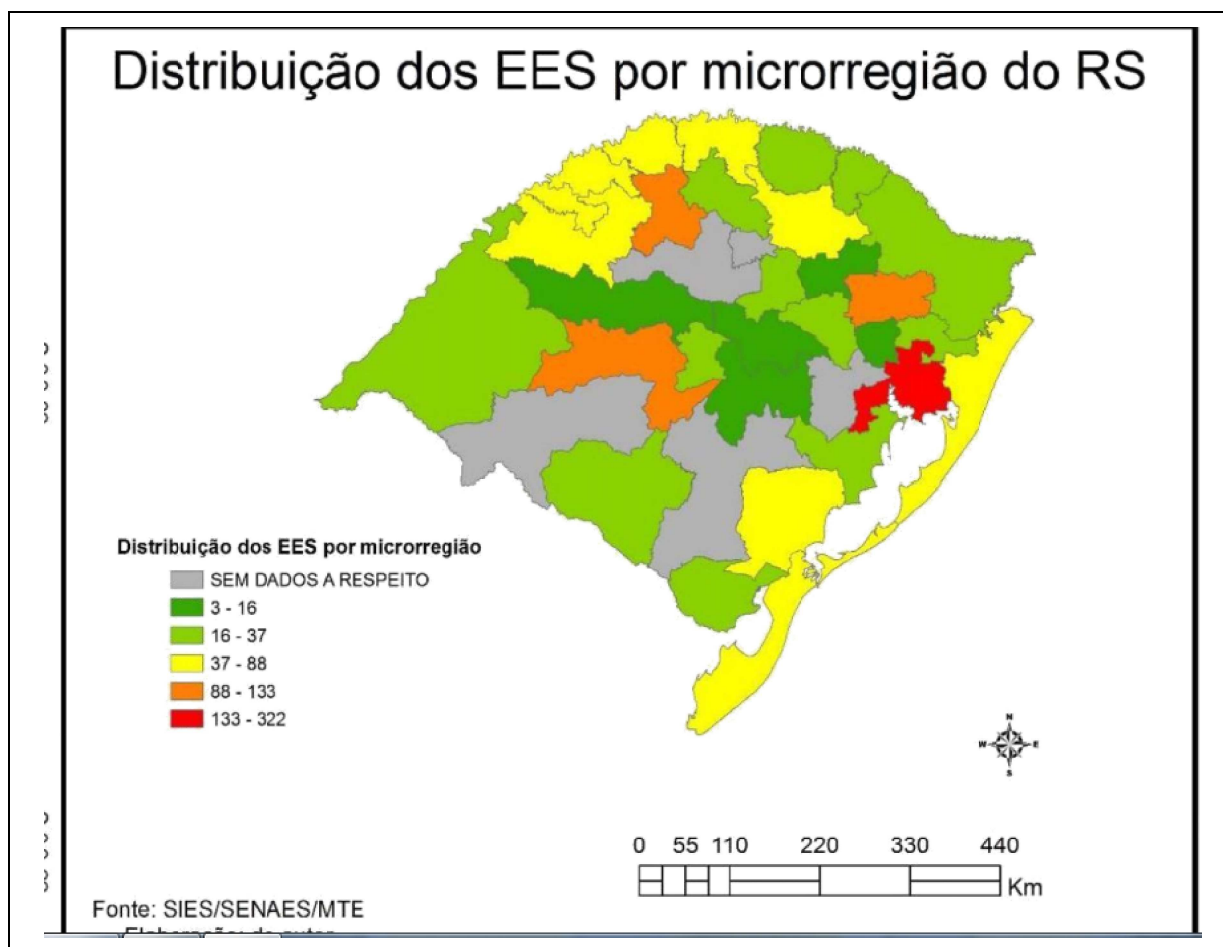
Fonte: GAIGER, 2013, p. 9

No mapa evidencia-se os empreendimentos associativos no sul do país, como um setor significativo, presente em diferentes cadeias produtivas, desenvolvendo negócios que demonstram a importância da economia solidária para toda a região.

No mapa abaixo do Estado do Rio Grande do Sul, visualiza-se um recorte ainda mais específico em relação a distribuição dos empreendimentos identificados

pela pesquisa coordenada UNISINOS. Nota-se que na região metropolitana de Porto Alegre está o maior número de empreendimentos, o que justifica mais uma vez a importância das administrações municipais desta microrregião do estado, onde localiza-se o município de Sapucaia do Sul, a implementarem políticas de qualificação e apoio aos empreendimentos associativos na região.

Figura 2 - Mapa da Incidência de Empreendimentos Associativos no RS



Fonte: GAIGER (2013, p. 25) – SIES/SENAES/MTE - Mapeamento de Localidades

Pode-se identificar pelo mapa mais detalhado do cenário gaúcho, em relação aos empreendimentos associativos no estado, que a existência destes empreendimentos levam a resultados importantes na potencialização e mensuração do desenvolvimento econômicos de cada região.

Já o gráfico estatístico abaixo extraído de uma pesquisa do IPEA de 2016⁵. Pode-se verificar quais os principais motivos que levaram diferentes

⁵ SILVA, Sandro Pereira (Org.). SILVA, Sandro Pereira. CARNEIRO, Leandro Marcondes. Os Novos Dados do Mapeamento de Economia Solidária no Brasil: Nota Metodológica e Análise das Dimensões

empreendedores a dedicarem-se a organização ou participação de empreendimentos associativos:

Figura 3 – Gráfico: Motivo Criação de EES - Região Sul



Fonte: SILVA (2016, p. 13)

Destaca-se no gráfico os motivos econômicos de qualificação de rendimentos, como uma das principais situações que levam determinadas pessoas a unirem-se na forma de empreendimentos coletivos, visando a qualificação de atividades produtivas e assim resultados econômicos positivos. Sendo possível destacar também que, em uma situação de falta de alternativas de emprego formal, a iniciativa de empreender individualmente ou coletivamente pode garantir uma renda mínima evitando situações de mendicância e miserabilidade.

Já na tabela abaixo organizada pelo pesquisador *Eliezer Pedroso Rosa*, identifica-se na região metropolitana do estado do Rio Grande do Sul, as principais políticas públicas implementadas com foco na Economia Solidária, onde destacamos Sapucaia do Sul, como um dos municípios pesquisados.

Quadro 1 - Mapeamento de Políticas Públicas de fomento a ECOSOL

Quadro 4
Políticas atuais de apoio à economia solidária em Prefeituras do Rio Grande do Sul

Município	Setor da Prefeitura	Projetos e ações desenvolvidas	Nº de grupos atendidos	Período
Canoas	Diretoria de Economia Solidária da Secretaria Municipal Desenvolvimento Econômico (SMDE)	a) Realização de Feiras b) Pontos fixos de comercialização c) Cursos de capacitação d) Apoio à formalização de empreendimentos e) Centros de economia solidária	58	2009 até 2012
Novo Hamburgo	Diretoria de Economia Solidária e Apoio a Microempresas da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Tecnologia, Trabalho e Turismo (SEDETUR)	a) Apoio à comercialização com a realização de feiras e da loja da economia solidária b) Formação em economia solidária e constituição de novos empreendimentos c) Articulação com os fóruns e rede de gestores d) Aprovação da lei municipal de economia solidária e) programa de microcrédito	40	2009 até 2012
São Leopoldo	Departamento de Economia Solidária na Secretaria Municipal do Desenvolvimento Econômico	a) Realização de Feiras b) Pontos fixos de comercialização c) Cursos de capacitação d) Apoio à formalização de empreendimentos e) Criação de centros de recicladores	40	2009 até 2012
Sapucaia do Sul	Diretoria de Economia solidária da Secretaria do Trabalho, Cidadania e Economia Solidária	a) Organização de cooperativas de reciclagem b) Microcrédito c) Feiras mensais de artesanato d) Padaria comunitária e) Produção de biocombustível	17	2010 até 2012
Sapiranga	Diretoria de Economia Popular Solidária e do Trabalho na Secretaria do Desenvolvimento Econômico e do Trabalho	a) organização de cooperativas de reciclagem b) cursos de capacitação e terapia ocupacional c) financiamento da participação dos empreendimentos em feiras intermunicipais	13	2011 até 2012

Fonte: Dados fornecidos pelos gestores públicos municipais de economia solidária

Fonte: ROSA (2015, p. 113)

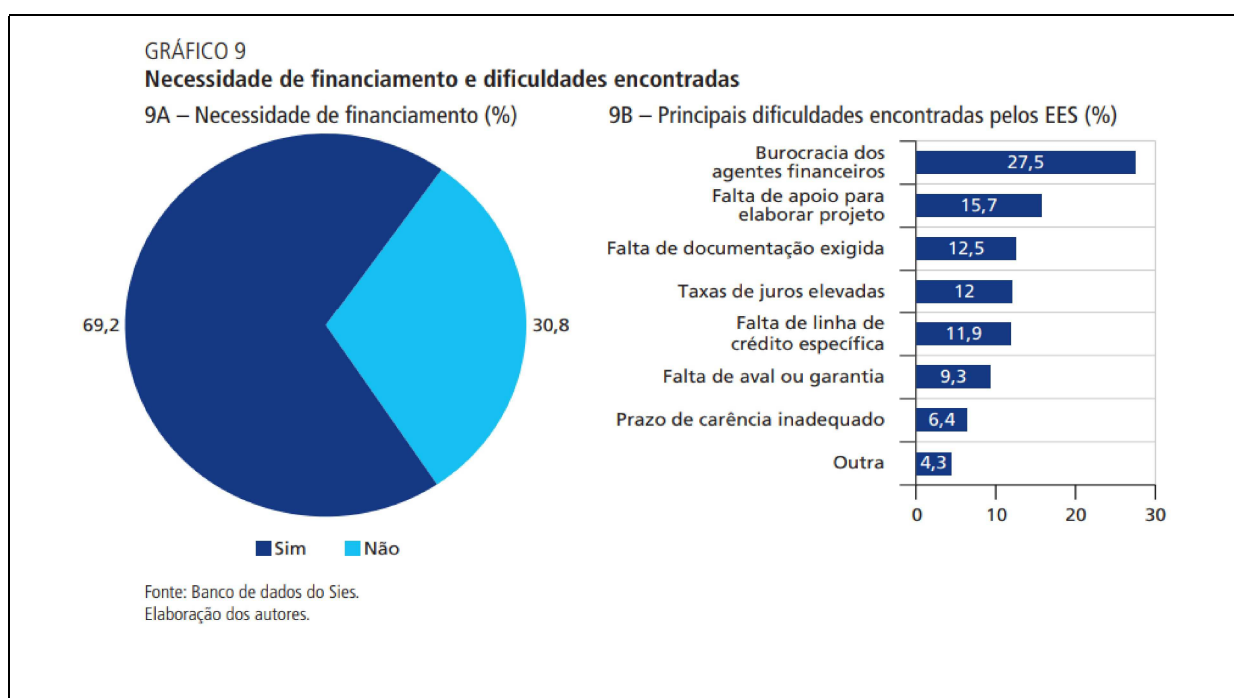
Com este quadro pode-se verificar que as políticas municipais de fomento à economia solidária já são tratadas, por praticamente todos os gestores públicos, como uma área importante que merece atenção no desenvolvimento de ações específicas que viabilizem o crescimento do segmento.

Destaca-se a necessidade de aprofundar as pesquisas na área, a fim de se aferir a real importância do empreendedorismo associativo, não apenas na região

metropolitana do RS, mas em toda a região Sul e País. Com ênfase na análise do potencial do segmento no enfrentamento à crise econômica que penaliza o país.

A continuidade da pesquisa organizada pela UNISINOS em 2016, apontou-se no mapeamento das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos associativos, o destaque para a falta de linhas de crédito específicas, assim como programas de assessoria e formação que auxiliem na qualificação técnica gerencial dos empreendedores associados.

Figura 4 - Gráfico: Necessidades de Financiamento



Fonte: IPEA (2016, p.30)

Destaca-se neste contexto a necessidade da organização de políticas públicas que atendam os anseios e necessidades dos empreendedores, com foco em promover programas de formação, assessoria e consultoria, apresentando metodologias de gestão de negócios, pautados em princípios consagrados de gestão de projetos, práticas e ferramentas gerenciais (SINGER, 2000).

Foi nesta perspectiva que em Sapucaia do Sul a administração municipal desenvolveu o projeto de Implantação da “Incubadora Social” em um bairro de periferia caracterizado pela situação de risco social da maior parte de seus moradores, mas também com um bom número de empreendimentos associativos com potencial de ampliação de seus negócios.

3.1 ESTRUTURAÇÃO DA PROPOSTA E CONTEXTO LOCAL

Destaca-se como método de trabalho o estudo de caso de uma proposta inovadora de aplicabilidade de ferramentas gerenciais preconizadas pelo PMBOK, na qualificação de políticas públicas focadas na promoção do desenvolvimento local.

Neste sentido a análise da estruturação das diferentes etapas gerenciais que permitiram o desenvolvimento do projeto de Implementação da Incubadora de Empreendimentos Associativos em Sapucaia do sul é o foco da pesquisa.

Destaca-se que o primeiro desafio do projeto foi a viabilidade de financiamento. Neste sentido procedeu-se a busca por parceiros dispostos a aportar recursos na proposta, sendo neste processo, identificada a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) do Ministério do Trabalho, que contava com programas de fomento a fundo perdido, que poderia viabilizar a demanda local.

Em 2012 a SENAES lançou o Edital Federal 01 visando aportar recursos em projetos locais de fomento à Economia Solidária, tendo como foco principal a promoção do desenvolvimento econômico em territórios de periferia, voltados à superação da extrema pobreza.

Como a administração municipal de Sapucaia do Sul, já havia desenvolvido o projeto Incubadora ECOSOL, o mesmo foi adaptado para o formato do Edital 01 da SENAES, alcançando sucesso na ação de captação de recursos, com a classificação no processo federal de seleção de projetos. O que possibilitou o aporte de recursos necessários para o desenvolvimento do Plano de Implementação de uma Incubadora Social.

Este projeto inovador, de qualificação da política pública municipal de promoção da economia solidária, foi desenvolvido a partir de um **Plano de Gerenciamento de Projetos**, alicerçado em princípios gerenciais do PMBOK.

4 PLANO DE GERENCIAMENTO DE PROJETO

4.1 GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO

‘O desenvolvimento do projeto a partir de princípios administrativos da gestão pública, que buscam qualificar-se com a incorporação de ferramentas de gestão de projetos preconizados pelo PMI, foi perseguido como premissa da DCR/SMGG na implementação do plano de ação, sendo que abaixo seguem instrumentos gerenciais na forma do “Plano de Gerenciamento de Projetos” desenvolvidos na implantação das ações previstas focados na busca por resultados:

4.1.1 Termo de Abertura do Projeto

Elaborado por: Antônio Rafael Baioto	
Aprovado por: Prefeito municipal de Sapucaia do Sul	Versão: 01

4.1.1.1 Objetivos do Projeto

Qualificar a Política pública de geração de trabalho e renda em Sapucaia do Sul por meio da Implantação de um espaço multifuncional no formato de Incubadora de Empreendimentos Associativos.

4.1.1.2 Justificativa

Um dos grandes desafios da atualidade está ligado ao resgate da dignidade e da cidadania de pessoas em situação de risco social, devido à situação de desemprego ou falta de oportunidades e condições de desenvolver iniciativas próprias. Neste sentido apresentamos esta proposta de incentivo aos empreendimentos classificados como de Economia Solidária, (Cooperativas, associações, projetos de geração de trabalho e renda para comunidades carentes etc.) em Sapucaia do sul, por meio de disponibilização de espaço físico, estrutura logística para o início das atividades dos empreendimentos, programa de formação

técnica e assessoria administrativa e jurídica para os mesmos.

4.1.1.3 Stakeholders

MC Ministério da Cidadania,/ SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária/ SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária;
 PM - Prefeito Municipal, MC;
 SMTCES - Secretário Municipal do Trabalho Cidadania e Economia Solidária/ DES - Diretor de Economia Solidária;
 FLES - Fórum Local de Economia Solidária;
 Empreendimentos a serem beneficiados com o projeto (Reciclagem, Jardinagem, Panificação, Artesanato).

4.1.1.4 Gerente do Projeto

<p>Nome: Antônio Rafael Baioto</p>	<p>Atribuições: Organizar os planos de trabalho e gerenciamento, desenvolver ferramentas de monitoramento e controle, produzir relatórios e intermediar a relação do ente público Municipal e o Federal financiador da proposta</p>
--	---

4.1.1.5 Descrição Preliminar do Produto do Projeto

Qualificar a política pública Municipal de fomento a geração de trabalho e renda na comunidade local, por meio do Projeto de Implantação da Incubadora Pública de empreendimentos classificados como associativos, oriundos do Programa de Fomento à Economia Solidária no município.

Por meio de Projeto de Captação de Recursos encaminhado para edital público de Economia Solidária da SENAES/MTE, propiciou-se o desenvolvimento do Plano de Ação Incubadora Solidária, contado com aporte de recursos por meio de convênio

federal com o Ministério do Trabalho – Agente Financiador do Projeto.

As ações previstas dentro do projeto visam disponibilizar para a comunidade local, um espaço físico com áreas específicas para desenvolver metodologia de incubagem de empreendimentos autogestionários, classificados como Solidários: cooperativas, Associações, empreendimentos familiares etc., oriundos de projetos sociais da administração pública ou da rede de promoção do desenvolvimento socioeconômico do município.

O espaço contará com área física de trabalho incluindo: oficinas, áreas de Incubação, laboratório de informática. Prevendo o projeto também prestação de serviços como assessoria e programa de qualificação.

4.1.1.6 Cronograma do Projeto (Resumo por Fases)

Atividade 1

Organização de Planejamento interno para cada uma das metas do projeto

Meta 1 - Constituição De Espaço Multifuncional Para Atendimento As Demandas Dos Empreendimentos Econômicos Solidários.

Meta 2 - Organização Sociocomunitária E Fortalecimento Dos Empreendimentos Econômicos Solidários por meio de Ações De Sensibilização, Mobilização, Formação, Assessoramento Técnico.

Meta 3 – Apoio Logístico e assessoria aos Empreendimentos solidários selecionados para passarem pelo programa de Incubação

Meta 4 - Apoio a busca por clientes.

Atividade 2

Organização dos termos de referência (projetos Arquitetônicos quando necessário) de cada uma das metas que envolvem contratação de terceiros

Atividade 3

Organização das Licitações necessárias para implementação das metas propostas,

Atividade 4

Organização dos termos de início para cada uma das Metas a serem executadas,

Atividade 5

Monitoramento de todas as atividades desenvolvidas, por meio de metodologia de controle e sistematização de resultados

Atividade 6

Prestação de contas final do Plano de Trabalho junto ao Ministério do Trabalho e Emprego

4.1.1.7 Cronograma Físico Financeiro

Meta	Atividade	Valor (R\$)	Início	Término
Meta 1 Constituição de Espaço Multifuncional para Atendimento às Demandas dos Empreendimentos Econômicos Solidários.	Etapa 1.1 Implantação de um espaço Multifuncional de apoio e fomentos aos empreendimentos de Economia Solidária do Município na forma de uma Incubadora Solidária.	R\$ 265.077,79	04/07/2012	09/05/2016
	Etapa 1.2 Estruturação Física de Espaço Multifuncional.	R\$ 95.577,16	01/07/2012	09/06/2016

R\$ 367.620,40	Etapa 1.3 Adquirir conjunto de materiais de consumo para o desenvolvimento das atividades da Incubadora, assim como para as atividades de formação e assessoria.	R\$ 6.965,45	04/07/2012	31/12/2021
Meta 2				
Organização Sociocomunitária e Fortalecimento dos Empreendimentos Econômicos Solidários	Etapa 2.1 Desenvolver 3 Seminários de Mobilização e Sensibilização da Comunidade Local;	R\$ 20.000,00	30/11/2017	10/10/2017
Ações de Sensibilização, Mobilização, Formação. R\$ 180.150,00	Etapa. 2.2 Desenvolvimento do Programa de Formação;	R\$ 150.150,00	04/03/2013	31/12/2021
Meta 3				
Apoio aos Empreendimentos para Acesso a Finanças Solidárias	Etapa 3.1 Programa de ampliação de negócios - Contratar empresa especializada em propaganda para produzir e organizar material de divulgação do projeto.	R\$ 15.000,00	01/01/2013	31/12/2021

R\$ 73.166,80	Etapa 3.2 Promoção de transporte de produtos dos empreendimentos para realização de feiras.	R\$ 58.166,80	01/01/2013	31/12/2021
Meta 4 Apoio a Comercialização Solidária. R\$ 15.000,00	Etapa. 4.1 Implantação de rede lógica, elétrica e de segurança da incubadora e do telecentro, além de todo equipamento de informática do telecentro;	R\$ 15.000,00	04/07/2012	31/12/2021

4.1.1.8 Premissas

O projeto deve seguir estritamente o que pressupõe o Plano de Trabalho aprovado pelo Ministério do Trabalho e Emprego;

Deve ser constituído Grupo de Trabalho local envolvendo representantes de todas as Secretarias Municipais que integram o projeto, visando à agilidade dos processos;

Deve ser desenvolvido Planejamento Estratégico específico para o desenvolvimento do projeto, envolvendo todos os interessados no Projeto, das diferentes secretarias envolvidas;

Todas as ações serão amplamente divulgadas buscando a adesão de colaboradores e transparência na gestão de recursos públicos;

Em todos os trâmites internos que visem contratações e aquisições devem ser respeitadas as premissas da Lei 8.666 – Lei das Licitações;

A Gestão do Convênio e dos Contratos Oriundos do Mesmo devem seguir os pressupostos da Portaria Interministerial Nº 424, de 30 de Dezembro de 2016.

4.1.1.9 Restrições

a) O projeto deve ser desenvolvido conforme pressupostos das metas e etapas

aprovadas pelo Ministério do Trabalho;

- b) O projeto deve ser desenvolvido dentro do Orçamento aprovado pelo MTE;
- c) Qualquer alteração de metas ou financeira, necessárias para o bom andamento do Plano de Trabalho, deve ser precedida de consulta formal do MTE. E aprovado formalmente por meio de ofício atestando a possibilidade de alteração do plano de trabalho;
- d) Todas as ações desenvolvidas devem seguir os princípios do interesse público, da legalidade, da impessoalidade moralidade, da publicidade e da eficiência;
- e) Todos os contratos advindos do projeto estão sujeitos às leis específicas da gestão pública.

4.2 GERENCIAMENTO DE ESCOPO

4.2.1 Declaração de Escopo do Projeto

Gerente do projeto: Antônio Rafael Baioto	Data de Início: 04/07/2012
Patrocinador: Ministério da Cidadania,	Data de Término: 31/12/2021
Aprovado por: Prefeito Municipal	Data da Aprovação: 05/11/2018

4.2.1.1 Expectativas do Projeto

MC Ministério da Cidadania - SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária:

- a) Ampliar as metas de geração de trabalho e renda por meio da implantação do projeto Municipal Incubadora Solidária;
- b) Repassar adequadamente os recursos empenhados para o desenvolvimento do projeto;
- c) Que o projeto seja desenvolvido dentro do tempo estipulado e conforme convênio firmado;

- d) Receber os relatórios de monitoramento do Plano de Trabalho dentro dos prazos estipulados, garantindo assim o fluxo de trabalho e recursos;
- e) Garantir a Correta prestação de contas e utilização adequado dos recursos conforme Projeto Aprovado.

PM - Prefeito Municipal:

- a) Ampliar a Geração de trabalho e renda localmente, garantindo a implementação do Plano de Governo;
- b) Receber os recursos relativos ao convênio federal resultante do projeto aprovado.

**SMTCES - Secretário Municipal do Trabalho Cidadania e Economia Solidária/
DES - Diretor de Economia Solidária:**

- a) Potencializar o Programa de Economia Solidária Municipal, por meio da Implantação da Incubadora Solitária – ECOSOL;
- b) Garantir o correto desenvolvimento do plano de trabalho aprovado dentro do tempo e dos recursos previstos para o desenvolvimento do projeto;
- c) Organizar o Grupo de Trabalho com representantes das diferentes Secretarias envolvidas viabilizando assim o correto desenvolvimento do Plano de Trabalho;
- d) Monitorar o desenvolvimento de todas as ações previstas no Plano de trabalho;
- e) Garantir o fluxo de recursos por meio de empenhos públicos necessários garantindo disponibilidade orçamentária para o desenvolvimento dos contratos oriundos do Projeto aprovado;
- f) Organizar os relatórios adequadamente a serem encaminhados ao Ministério do Trabalho viabilizando assim o fluxo de recursos federais para o desenvolvimento do projeto;
- g) Sistematizar todas as ações e prestar conta adequadamente ao termino do

convênio.

FLES - Fórum Local de Economia Solidária:

- a) Garantir o desenvolvimento do projeto potencializando assim todas as cadeias produtivas ligadas aos empreendimentos e Economia Solidária do município;
- b) Garantir que os empreendimentos solidários integrantes do Fórum, concorram de forma justa e igualitárias a uma vaga de incubagem no projeto;
- c) Articular os integrantes do Fórum local a participarem e apoiarem o projeto.

Empreendimentos a serem beneficiados com o projeto (Reciclagem, Jardinagem, Panificação, Artesanato):

- a) Receber os serviços e produtos previstos no plano de trabalho, potencializando assim seus empreendimentos;
- b) Participar nos processos de gestão compartilhada da Incubadora solidária, conforme plano de trabalho aprovado;
- c) Fortalecer a rede de empreendimentos solidários localmente e regionalmente, firmando as metodologias da Economia Solidária como uma forma de desenvolvimento local e regional.

4.2.1.2 Conteúdo do projeto

Meta 1 - Constituição De Espaço Multifuncional Para Atendimento As Demandas Dos Empreendimentos Econômicos Solidários.

Meta 2 - Organização Sociocomunitária e Fortalecimento dos Empreendimentos Econômicos Solidários por meio de Ações De Sensibilização, Mobilização, Formação, Assessoramento Técnico.

Meta 3 – Apoio Logístico e assessoria aos Empreendimentos solidários selecionados para passarem pelo programa de Incubagem.

Meta 4 - Apoio a busca por clientes.

4.2.1.3 Resultados do Projeto

- 1 - Ao final do desenvolvimento do projeto a Incubadora implantada deverá contar com espaço físico adequado para o desenvolvimento dos programas de formação previstos pelo projeto além de setor administrativo e salas de incubação;
- 2 - A incubadora implantada deverá contar rede de apoio constituída, por entidades públicas e privadas, visando garantir a manutenção e sustentabilidade do projeto;
- 3 - A incubadora deverá ter um regimento interno organizado em parceria pelo poder público, entidades de apoio e “Fórum Local de Economia Solidária do Município”;
- 4 - Ao final do Desenvolvimento do Programa Pedagógico o município contará com 300 trabalhadores capacitados em técnicas de gerenciamento, contabilidade básica, informática e cooperativismo, conforme previsão do desenvolvimento do projeto;
- 5 - Ao final do projeto a Incubadora estará desenvolvendo programa de incubação para no mínimo três empreendimentos de Economia Solidária;
- 6 - Todos os integrantes dos grupos incubados pelo Projeto terão passado pelo programa de formação;
- 7 - Ao final do projeto terão sido organizados no mínimo cinco programas de gestão e acessória para Empreendimentos de Economia Solidária;
- 8 - Ao final do projeto, no mínimo os 5 empreendimentos incubados, estarão legalizados e ativos dentro das suas respectivas cadeias econômicas;
- 9 - O Telecentro estará em funcionamento dentro da Incubadora auxiliando no desenvolvimento dos empreendimentos assim como possibilitando a inclusão digital na comunidade de Sapucaia do Sul.

4.2.1.4 O que fica fora do projeto

- Não será contratada equipe permanente de técnicos por meio de recursos do repasse federal,
- Não entrará nos custos do convênio federal despesas de transporte e combustível,

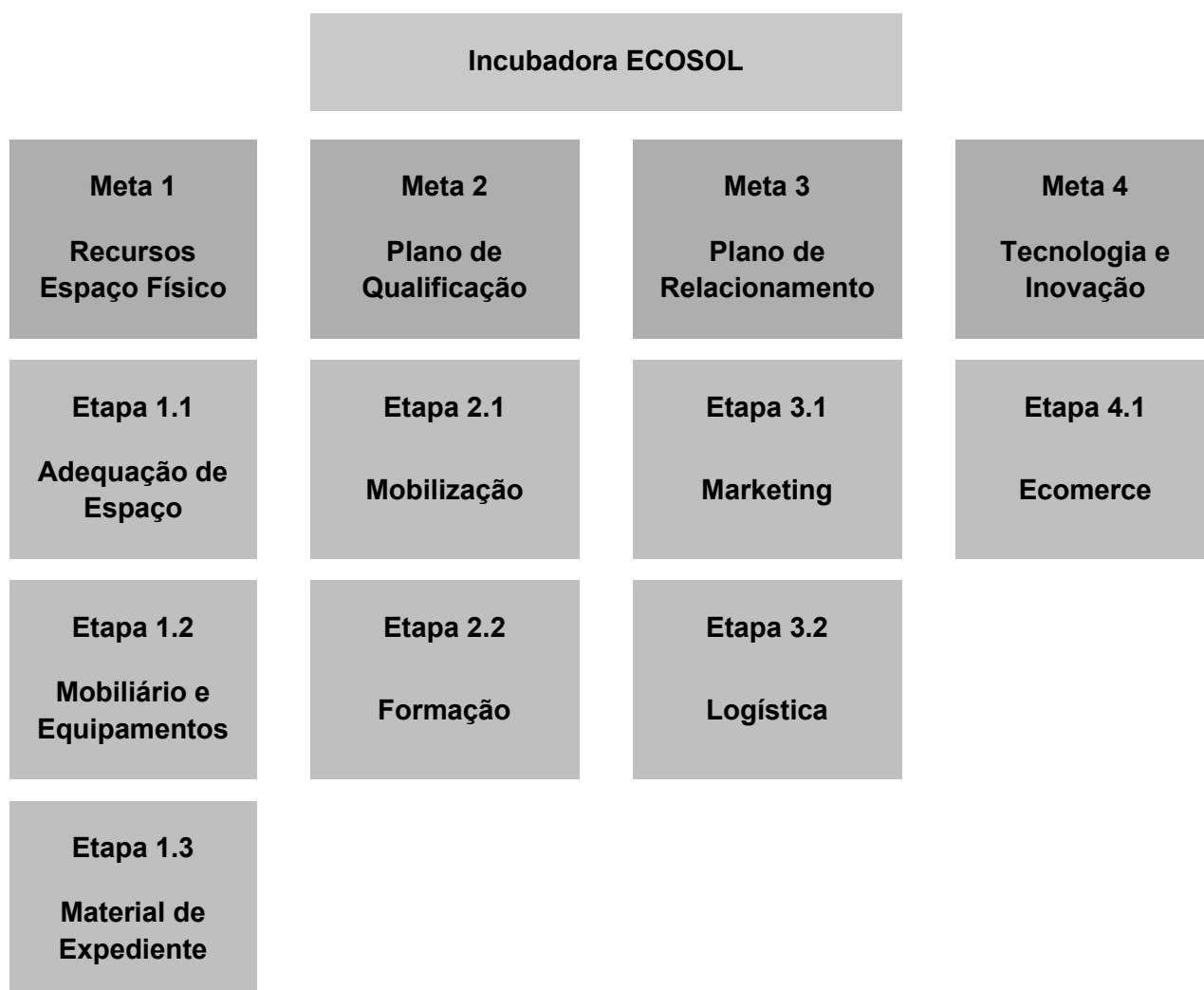
- Não serão utilizados recursos do repasse para despesas de água e luz da incubadora,
- Não será disponibilizados recursos para transporte de pessoas ou produtos, referentes aos possíveis negócios firmados pelos empreendimentos, que estiverem passando pelo processo de incubagem,

4.2.2 Estrutura Analítica do Projeto - EAP

Gerente do projeto: Antônio Rafael Baioto

Patrocinador: MC Ministério da Cidadania,

Aprovado por: Prefeito Municipal



4.2.2.1 Dicionário de EAP

Meta	Descrição	Atividade	
Meta 1	Recursos Espaço Físico - Constituição de Espaço Multifuncional Para Atendimento às Demandas Dos Empreendimentos Econômicos Solidários	Etapa 1.1	Adequação de Espaço - Implantação de um espaço Multifuncional de apoio e fomentos aos empreendimentos de Economia Solidária do Município na forma de uma Incubadora Solidária.
		Etapa 1.2	Mobiliário e Equipamentos - Aquisição de equipamentos necessários à estruturação do espaço multifuncional.
		Etapa 1.3.	Materia de Expediente - Adquirir conjunto de materiais de consumo para o desenvolvimento das atividades da Incubadora, assim como para as atividades de formação e assessoria – Insumos.
Meta 2	Plano de Qualificação - Organização Sociocomunitária e Fortalecimento dos Empreendimentos Econômicos Solidários por meio de Ações de Sensibilização, Mobilização, Formação, Assessoramento Técnico.	Etapa 2.1	Seminário de Mobilização e Sensibilização da Comunidade Local;
		Etapa 2.2	Desenvolvimento do Programa de Formação;
Meta 3	Plano de Relacionamento - Apoio Logístico e assessoria aos Empreendimentos solidários selecionados para passarem pelo programa de Incubação	Etapa 3.1	Marketing - Programa de ampliação de negócios - Contratar empresa especializada em assessoria, comunicação e marketing propaganda para produzir e organizar material de divulgação do projeto;
		Etapa 3.2	Logística - Aquisição de Veículos (veículo popular com 5 lugares e um furgão

			adaptável para o transporte de pessoal e mercadorias);
Meta 4	Tecnologia e Inovação - Apoio a busca por clientes.	Etapa 4.1	Implantação de telecentro – Apoio a Comercialização - Plano de Marketing e e-commerce

4.3 GERENCIAMENTO DO TEMPO

4.3.1 Plano de Gerenciamento do Cronograma

4.3.1.1 Introdução

O Projeto Incubadora Social de Sapucaia do Sul, executado pela Prefeitura Municipal, desenvolvido pela Diretoria de Captação de Recursos/SMGG e implementado pela Diretoria de Economia Solidária/SMTCES, com aporte financeiro do Ministério do Trabalho e Emprego, através da SENAES, está em desenvolvimento no município desde 2013, tendo alcançado resultados significativos na qualificação da política pública de fomento à Economia Solidária localmente.

O Projeto foi concebido como um instrumento de mobilização social, formação, qualificação para gestão, comercialização e articulação em rede, como base para a organização e sustentabilidade de Empreendimentos Econômicos e Solidários (EES). Integra a estratégia de desenvolvimento econômico do Município, ao fortalecer as alternativas de geração de trabalho, renda e emancipação socioeconômica, principalmente para população em situação de vulnerabilidade social.

4.3.1.2 Definições de Atividades e Território

O projeto prevê em primeiro lugar obras de reforma em espaço público, para transformá-lo na “Incubadora Social”. Após o plano de aquisições e contratações serão implementadas as etapas seguintes de fornecimento de mobiliário e equipamentos, além da contratação de serviços de formação, assessoria e consultoria.

Destaca-se que grande parte das pessoas beneficiadas com a etapa de formação e assessoria, do projeto são cadastradas no CadÚnico, caracterizando-se como em situação de risco social, que ao buscarem uma alternativa de empreendedorismo visando a superação da extrema pobreza, necessitam não apenas de um espaço adequado para desenvolverem seus empreendimentos, mas também de qualificação técnica e assessoria que viabilizem o desenvolvimento de seus pequenos negócios coletivos.

Neste sentido, o projeto visa também ser uma porta de saída para as políticas assistenciais, organizadas pelo poder público municipal com apoio de Políticas Federais, buscando por meio do incentivo a geração de trabalho e renda uma alternativa de superação da situação de risco social.

A microrregião identificada para implantação do projeto no município foi a região da Grande Vargas, formada por diferentes bairros e loteamentos públicos e privados, mas tendo em comum as características de risco social de grande parte de seus habitantes. O Território da Grande Vargas de Sapucaia do Sul é integrado pelos seguintes Bairros e Loteamentos: Colina Verde, Cooperamobem, Santa Luzia, Vargas, Botafogo, Capão da Cruz, Nova Sapucaia, Paraíso, Pedro Simon, Primor, Floresta, Neli e Sete.

4.3.1.3 Sequência de Atividades: Cronograma Físico Financeiro

Meta	Atividade	Valor (R\$)	Início	Término
Meta 1 Constituição de Espaço Multifuncional para Atendimento às Demandas dos Empreendimentos	Etapa 1.1 Implantação de um espaço Multifuncional de apoio e fomentos aos empreendimentos de Economia Solidária do Município na forma de uma Incubadora Solidária.	R\$ 265.077,79	04/07/2012	09/05/2016

Econômicos Solidários. R\$ 367.620,40	Etapa 1.2 Estruturação Física de espaço Multifuncional.	R\$ 95.577,16	01/07/2012	09/06/2016
	Etapa 1.3 Adquirir conjunto de materiais de consumo para o desenvolvimento das atividades da Incubadora, assim como para as atividades de formação e assessoria.	R\$ 6.965,45	04/07/2012	31/12/2021
Meta 2 Organização Sociocomunitária e Fortalecimento dos Empreendimentos Econômicos Solidários - Ações de Sensibilização, Mobilização, Formação. R\$ 180.150,00	Etapa 2.1 Desenvolver 3 Seminários de Mobilização e Sensibilização da Comunidade Local	R\$ 20.000,00	30/11/2017	10/10/2017
	Etapa 2.2 Programa de Capacitação Agente Comunitários de Desenvolvimento Solidário, que serão Apoiadores do Projeto	R\$ 10.000,00	10/12/2012	05/07/2016
	Etapa. 2.3 Desenvolvimento do Programa de Formação	R\$ 150.150,00	04/03/2013	31/12/2021
Meta 3 Apoio aos Empreendimentos para acesso a Finanças Solidárias	Etapa 3.1 Programa de ampliação de negócios. Contratar empresa especializada em propaganda para produzir e organizar material de divulgação do projeto.	R\$ 15.000,00	01/01/2013	31/12/2021

R\$ 73.166,80	Etapa 3.2 Promoção de transporte de produtos dos empreendimentos para realização de feiras.	R\$ 58.166,80	01/01/2013	31/12/2021
Meta 4 Apoio a Comercialização Solidária. R\$ 15.000,00	Etapa. 4.1 Implantação de, rede lógica, elétrica e de segurança da incubadora e do telecentro, além de todo equipamento de informática do telecentro;	R\$ 15.000,00	04/07/2012	31/12/2021

4.3.1.4 Análise sobre o Desenvolvimento do Cronograma

As ações primeiras Metas e Etapas do projeto foram desenvolvidas inicialmente a partir de um cronograma de aquisições e contratações de serviços, desenvolvido pelo setor específico da administração municipal, seguindo as prerrogativas legais para compras publicas em especial a Lei das Licitações, Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.atualizada pela Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

Ao atingir-se a primeira meta do projeto, que era a implantação do espaço físico da Incubadora, viabilizou-se as contratações subsequentes visando o desenvolvimento de ações de formação, assessoria e consultoria aos empreendimentos solidários e ao próprio poder público local.

Esta etapa foi viabilizada por meio do Pregão Presencial 003/2019, que resultou no Contrato nº 63/2019 com o Instituto de Direitos Humanos, Econômicos e Sociais – IDHES, CNPJ: 08.637.072/0001-56 que teve ordem de início de atividades autorizada em 16 de maio de 2019.

A partir daquela data, organizou-se a divulgação da etapa de formação conforme termo de referência aprovado, o que viabilizou ações de formação, assessoria e consultoria para os empreendimentos solidários já existentes e a formação de novos coletivos de trabalho, com foco na economia solidária.

No momento, o contrato com o Instituto de Direitos Humanos, Econômicos e Sociais – IDHES está suspenso, como medida de prevenção contra a pandemia do

coronavírus. Porém já atingiu-se importantes metas, como a formação das primeiras turmas de beneficiários com o programa de formação, assim como a execução das ações de assessoria e consultoria.

A primeira etapa de formação permitiu capacitação de 03 (três) dos 04 (quatro) primeiros grupos dos empreendimentos associativos beneficiados com a proposta: Padaria e Confeitaria, Artesanato e Reciclagem com um total de 32 atividades de capacitação e acompanhamento realizadas abrangendo um total de 407 beneficiados, sendo 119 homens e 288 mulheres.

Quadro 2 - Encontros de Capacitação

Data	Grupos/Conteúdos	Total	Homens	Mulheres
03/09/19	Reciclagem (Coleta)	11	10	1
12/09/19	Padaria (Pães Caseiros)	11	2	9
19/09/19	Padaria (Cucas)	12	1	11
24/09/19	Padaria (Pães Diversos)	10	1	9
26/09/19	Reciclagem (Triagem)	10	9	1
01/10/19	Artesanato (flores Artesanais)	6	1	5
03/10/19	Padaria (Broas)	8	0	8
11/10/19	Reciclagem (Bags e Fardos)	15	13	2
15/10/19	Reciclagem (Comercialização)	11	10	1
21/10/19	Artesanato (Pesquisa de Mercado)	8	2	6
23/10/19	Artesanato (Avental de Jeans)	15	2	13
23/10/19	Padaria (Doces)	22	2	20
24/10/19	Artesanato (Constituição de Grupos)	11	3	8
26/10/19	Padaria (Constituição dos Grupos)	4	1	3
28/10/19	Artesanato (produção)	9	3	6
30/10/19	Grupo Padaria (Comercialização)	6	1	5
01/11/19	Reciclagem (Contratos)	12	11	1
06/11/19	Padaria (Plano de Negócio)	2	1	1

07/11/19	Padaria (Formalização)	3	0	3
11/11/19	Artesanato (Composição dos preços)	5	1	4
12/11/19	Reciclagem (Comercialização)	15	13	2
21/11/19	Artesanato (Feira de Artesanato)	15	3	12
13/11/19	Padaria (Pesquisa de Mercado)	3	0	3
14/11/19	Padaria (Feira de Artesanato)	3	0	3
19/11/19	Reciclagem (Composição dos Preços)	14	13	1
04/12/19	Padaria (Comercialização)	3	0	3
12/12/19	Artesanato (Pesquisa na Feira)	11	2	9
17/12/19	Artesanato (Feira de Natal)	11	2	9
02/03/20	Entrevista/aula inaugural	43	3	40
04/03/20	Entrega de certificados	37	3	34
05/03/20	Aula 2	33	3	30
09/03/20	Aula3	28	3	25
Total		407	119	288

Fonte: Relatório de Atividades IDHES.

Destaca-se que coletivos de trabalho como do segmento de artesanato, que além de encontrarem na Incubadora um espaço que permitiu qualificar de suas atividades, também dedicaram-se a ampliação de sua capacidade de comercialização, por meio da organização e participação em feiras de exposição e comercialização de seu trabalho, com destaque para as Feira Estadual da Economia Solidária, realizada em Porto Alegre, Feira de Natal realizada na Praça Central de Sapucaia do Sul e Feira Internacional de Economia Solidária em Santa Maria.

Outro grupo que se destacou durante esta primeira etapa de formação e assessoria, foi a Cooperativa de Recicladores Cooprevive, que assumiu por meio de contrato com a própria prefeitura municipal a atividade de Coleta Seletiva do Município, permitindo a implementação de um plano de negócios que garante a regularidade de receita ao empreendimento além da ampliação de seu plano de negócios.

Destaca-se que estes dois empreendimentos associativos, que foram contemplados com o programa de incubagem, tiveram a oportunidade de qualificar seu plano de negócios, gerando para seus associados mais trabalho e renda.

4.3.1.5 Acompanhamento do Cronograma - Controle de Execução

O projeto de implantação da Incubadora Solidária de Sapucaia do Sul continua em execução, tendo apenas suas atividades de formação interrompidas temporariamente devido ao contexto imposto pela pandemia do Coronavírus. Sendo que a previsão de término do convênio federal que permitiu a implantação do projeto está prevista para o final de dezembro de 2021. Neste sentido as análises desenvolvidas neste estudo de caso, dizem respeito apenas às etapas do projeto já desenvolvidas até o momento.

Mesmo sendo resultados parciais, nota-se que a situação dos empreendimentos beneficiados com o projeto até o momento demonstram um aprimoramento de suas estratégias de trabalho, planos de negócios, comunicação e interação com a comunidade, com vistas a ampliação de serviços e contratos.

Abaixo por meio da **Planilha de Controle do Cronograma de Execução** onde pode-se aferir a situação atual em relação ao desenvolvimento das metas e Etapas aprovadas conforme Escopo aprovado.

4.3.1.6 Planilha de Controle do Cronograma de Execução

Metas	Etapas	Indicador Físico	Descrição	Qtde	%
Meta 1 Constituição De Espaço Multifuncional Para Atendimento as Demandas Dos Empreendimentos Econômicos	Etapa 1.1 Implantação de um espaço Multifuncional de apoio e fomentos aos empreendimentos de Economia Solidária do Município na forma de uma Incubadora	Execução da Obra	Serv.	1	100%

Solidários.	Solidária				
	Etapa 1.2 Estruturação Física de espaço Multifuncional.	Aquisição de Equipamentos	Eqp.	18	85%
	Etapa 1.3 Adquirir conjunto de materiais de consumo para o desenvolvimento das atividades da Incubadora, assim como para as atividades de formação e assessoria.	Aquisição de Equipamentos	Conj.	12	100%
Meta 2 Organização Sociocomunitária e Fortalecimento Dos Empreendimentos Econômicos Solidários – Ações De Sensibilização, Mobilização, Formação	Etapa 2.1 Realização de um (01) Seminário de Mobilização, Sensibilização da Comunidade Local (350 pessoas)	Contratação de Serviços	Serv.	0	0%
	Etapa. 2.2 Desenvolvimento do Programa de Formação para os beneficiários	Contratação de Serviços	Serv.	1	80%
Meta 3 Apoio Aos Empreendimentos Para Acesso A Finanças Solidárias	Etapa 3.1 Programa de ampliação de negócios - Contratar empresa especializada em propaganda para	Contratação de Serviços	Serv.	0,8	80%

	produzir e organizar material de divulgação do projeto				
	Etapa 3.2 Promoção de transporte de produtos dos empreendimentos para realização de feiras	Contratação de Serviços	Serv.	1	100%
Meta 4 Apoio à Comercialização Solidária.	Etapa. 4.1 Implantação de telecentro – Apoio a Comercialização - Plano de Marketing e e-commerce	Contratação de Serviços	Serv.	3	100%

4.3.1.7 Controle de Mudanças do Cronograma

Pessoas Autorizadas a Solicitar Mudanças no Cronograma:		
Nome	Função	Setor
Gestor Político	Gerenciar as relações entre os diferentes Setores envolvidos no projeto	SMGG
Gestor Financeiro	Gerenciamento dos recursos do projeto	SMF
Gestor Administrativo	Gerenciamento dos procedimentos administrativos	SMTCES
Gerente do Projeto	Gerenciamento do Plano de Trabalho Aprovado	SMTCES

Pessoas Consultadas para Aprovação da Política de Mudança no Cronograma:		
Nome	Função	Setor

Gestor Federal	Responsável pelo convênio Federal	SENAES
Prefeito Municipal	Representante Legal do Município	Gabinete do Prefeito

4.3.1.8 Razões Aceitáveis para Mudanças no Cronograma:

- a) Atrasos no repasse dos recursos federais, resultando em atrasos na execução do cronograma,
- b) Dificuldades na implementação dos procedimentos gerenciais acarretando em atrasos no cronograma de aquisições de bens e contratação de serviços,
- c) Intempérie climáticas que levem a dificuldades na execução do plano de trabalho de implantação do espaço físico da Incubadora ECOSOL,
- d) Situações de violência Urbana que impeçam execução das ações previstas para ocorrerem diretamente no território beneficiado com a proposta,
- e) Epidemia que leve a interrupção das atividades previstas devido a calamidade sanitária,
- f) Mudanças de Gestão Municipal ocasionando revisões do plano de trabalho.
- g) Demandas por qualificação do plano de trabalho a partir da identificação de novas necessidades dos beneficiários e gestores.

4.3.1.9 Descrição de Impactos das Mudanças no Cronograma:

- a) Adequação do plano de trabalho conforme contexto de execução e da necessidade da comunidade beneficiária,
- b) Dificuldades em cumprir o cronograma de ações previsto, dentro do prazo de execução do convênio federal.

4.3.1.10 Aspectos de Gerenciamento de Mudanças no Cronograma:

Por tratar-se de convênio federal, após autorização interna das mudanças propostas, deve-se apresentar formalmente ao órgão financiador a solicitação de ajuste do projeto, por meio de Ofício de solicitação e planilhas descritivas.

A solicitação de alteração deve ser encaminhada para a SENAES, órgão concedente dos recursos que viabilizam o projeto. Sendo que, após aprovação da proposta o Projeto deve passar por uma reprogramação de atividades, adequando-se às especificações de bens e serviços, assim como cronogramas ou previsão orçamentária, conforme a mudança proposta.

Todos os procedimentos tanto de gerenciamento como de alterações no plano de ação do projeto, devem ser devidamente descritos e executados por meio da Plataforma Digital de Gerenciamento de Convênios Federais, a Plataforma Mais Brasil: <http://plataformamaisbrasil.gov.br/>.

4.4 GERENCIAMENTO DOS CUSTOS

4.4.1 Plano de Gerenciamento de Custos

4.4.1.1 Premissas

Por tratar-se de projeto desenvolvido por meio de aporte de recurso oriundos de convênio federal e executados por administração pública municipal, todas as ações referentes ao gerenciamento de custos devem seguir o estritamente previsto na lei das Licitações Nº 8666/93 e suas alterações posteriores.

Não pode haver, nos certames a serem efetivados visando a aquisição de bens e serviços previstos no projeto, fracionamento de despesas, sendo necessário o planejamento adequado durante o exercício financeiro. Deve ser assegurada ainda a ausência de divisão de objeto contratual, seguindo os princípios legais da Lei de Licitações.

Deve-se ainda ressaltar que as obras previstas para serem executadas no projeto serão referenciadas pelo Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI). Sendo a composição dos custos do projeto realizada de acordo com todas as exigências técnicas e legais.

Destaca-se que no que diz respeito ainda às obras previstas, o orçamento deve ser desenvolvido e por técnico especializado, que assina a planilha de cálculo, tendo este técnico, Anotação de Responsabilidade Técnica (ART), além de ser

funcionário público municipal, tendo assim além da responsabilidade técnica, fé pública para compor o orçamento apresentado.

Quadro 3 - Descrição de Financiador - Cronograma de Desembolso/fluxo de caixa

Parcela	Mês/Ano	MC/SENISP	Contrapartida	Total
1	07 - 2012	R\$ 270.795,91	R\$ 65.142,29	R\$ 335.937,58
2	09 – 2018	R\$ 200.000,00	R\$ 0,00	R\$ 200.000,00
3	12 – 202	R\$ 84.012,01	R\$ 0,00	R\$ 84.012,01
Total do Desembolso				R\$ 554.807,92
Total da Contrapartida				R\$ 65.142,29
Total do Projeto				R\$ 619.950,21

Fonte: Convênio Federal registrado Plataforma Mais Brasil nº 771195/2012.

4.4.1.2 Orçamento do Projeto - Metodologia de Composição de Custos

A metodologia de composição do orçamento previsto para o desenvolvimento do projeto de captação de recursos, que viabilizou a organização de padrões claros de despesa, a serem previstos no Projeto Incubadora ECOSOL, partiu de uma grande pesquisa de preços praticados no mercado.

Destacando-se que, por tratar-se de projeto desenvolvido por ente público, todas as aquisições e contratações de serviços a serem executados seguem os princípios gerenciais das licitações públicas previstas na lei 8.666/93. No entanto por não detalhar em muitas situações, a composição dos custos dos projetos para além das obras públicas que seguem o SINAPI, estabelece-se a pesquisa de preço no mercado local, com no mínimo três orçamentos para cada item previsto no plano de trabalho, como prática aceitável para o estabelecimento dos padrões de custos.

Esta premissa de pesquisa de preços, não pode ser apenas a identificação do menor custo por item, visto que o menor valor, não reflete a realidade do mercado. Orienta-se neste sentido a utilizar-se o valor médio ou mediano identificado, para estabelecer-se um padrão de valores a serem definidos para os custos parciais e totais do projeto.

A opção identificada como a mais razoável para o contexto local foi a do valor médio de cada item previsto para formatar-se o orçamento geral do projeto. Onde a média dos custos previstos por item, representam a soma dos valores pesquisados no mercado, dividida pela quantidade de preços coletados por meio da pesquisa, conforme demonstrado no Anexo 1: Tabela de Pesquisa de Preços

$$\text{Média} = \frac{\text{Soma dos preços coletados}}{\text{Número de preços coletados}}$$

4.4.1.3 Definições de Custos por Pacote de Metas e Etapas do Projeto

METAS	ETAPAS	DESPESAS PARA REALIZAÇÃO DA ETAPA	UNIDADE DE DESPESA	QTDE	VALOR UNITÁRIOR R\$	TOTAL DA DESPESA R\$
Meta 1 Constituição de Espaço Multifuncional para atendimento as demandas dos Empreendimentos Econômicos Solidários.	Etapa 1.1. Implantação de um espaço Multifuncional de apoio e fomentos aos empreendimentos de Economia Solidária do Município na forma de uma Incubadora Solidária;	1.1.1 - Contratar serviço de terceiros pessoa jurídica para desenvolvimento de atividade de reforma e adaptação de espaço para instalação do Laboratório de informática e espaços internos da Incubadora de Economia Solidária prevendo pintura e reforma em geral. A incubadora deve contar com os seguintes espaços: 2. Salas para Equipe multidisciplinar; 3. Sala setor Administração; 4. Auditório Centro de Formação; 5. Vestiários; 6. Banheiros; 7. Espaços individualizados para 5 empreendimentos; 8. Telecentro; 9. Cozinha.	Serviço	1	R\$ 265.077,79	R\$ 265.077,79
		TOTAL ETAPA 1.1			R\$ 265.077,79	

Etapa 1.2. Estruturação Física de espaço Multifuncional.	1.2.1 - Armário c/chave, c/2 portas medindo 0,81x0,91x0,42m	UN	7	R\$ 147,00	R\$ 1.029,00-
	1.2.2 - Projetor de multimídia	UN	1	R\$ 2.039,00	R\$ 2.039,00
	1.2.3 – Projetor	UN	2	R\$ 2.250,00	R\$ 4.500,00
	1.2.4 - DVD player	UN	1	R\$ 139,00	R\$ 139,00
	1.2.5 - Câmara Digital	UN	1	R\$ 482,00	R\$ 482,00
	1.2.6 - TV 42"	UN	1	R\$ 1.794,00	R\$ 1.794,00
	1.2.7 - Tela de Projeção Retratil 9nr-005 - 2,00x2.00	UN	1	R\$ 353,00	R\$ 353,00
	1.2.8 - Cadeira giratória secretaria c/branco azul cor vim	UN	11	R\$ 165,00	R\$ 1.815,00
	1.2.9 - Cadeira fixa 3/4 courvim azul	UN	48	R\$ 65,00	R\$ 3.120,00
	1.2.10 - Mesa reunião branco 2,00x1,00x0,75 tipo 25 PE painel 1	UN	1	R\$ 340,00	R\$ 340,00
	1.2.11 - Mesa p/escritório branco PE Painel c/suportes	UN	27	R\$ 118,00	R\$ 3.186,00
	1.2.12 - Teclado mult. ABNT2 USB wisecase OEM Romaze WS 8606	UN	27	R\$ 75,00	R\$ 2.025,00
	1.2.13 - Mouse optico USB wisecase OEM Romaze WS7084	UN	27	R\$ 57,00	R\$ 1.539,00

		1.2.14 - Caixa de som 3w RMS wisecase OEM Romaze WSSP-317 USB	UN	27	R\$ 55,00	R\$ 1.485,00
		1.2.15 - Monitor LED 18,5" Philips 193V5L PPB	UN	27	R\$ 400,00	R\$ 10.800,00
		1.2.16 - Unid. Proc. Dig. MicrocompRomaze R2	UN	27	R\$ 1.165,00	R\$ 31.455,00
		1.2.17 - Impressora Multif. Jato de tinta HP DJ IA 2546	UN	2	R\$ 586,00	R\$ 1.172,00
		1.2.18 - Estabilizador Potência nominal 1.000 VA tomadas de saída 6 voltagem Bivolt (115-220V) Garantia: 12 meses	UN	27	R\$ 189,00	R\$ 5.103,00
		1.2.21 - Ar Condicionado Split - Sistema de filtragem que impede a proliferação de vírus e bactérias, proporcionando ar puro e limpo. Função Duplo Swing: Permite movimento contínuo das aletas para melhor distribuição do ar vertical e horizontal. Função Timer 24h: Mais comodidade e conforto. Função Sleep: Regula automaticamente a temperatura durante o sono. Função Turbo: Modo para aceleração no processo de		2	R\$ 2.374,05	R\$ 4.748,10

		resfriamento de ambientes. Função Auto re-start: Religamento automático em caso de interrupção de energia elétrica. Controle remoto sem fio Tecla para travamento do controle remoto. 220 Volts				
		1.2.24 - Cadeira tipo Universitária		49	R\$ 155,00	R\$ 7.595,00
		1.2.27 - Refrigerador 2 portas tipo FrostFree		1	R\$ 3.440,00	R\$ 3.440,00
		TOTAL ETAPA 1.2			R\$ 88.159,10	
	Etapa 1.3. Adquirir conjunto de materiais de consumo para o desenvolvimento das atividades da Incubadora, assim como para as atividades de formação e assessoria.	1.3.1 - Caneta esferográfica 0.7mm com corpo de cristal transparente e apoio anatômico. Cores disponíveis: azul, preta e vermelha.		500	R\$ 0,90	R\$ 450,00
		1.3.2 - Cesto para lixo cilíndrico de metal n.1 preto 26x23		4	R\$ 55,00	R\$ 220,00
		1.3.3 - Cola líquida branca escolar 90 g		500	R\$ 0,75	R\$ 375,00
		1.3.4 - Copo plástico descartável para água 180 ml. Pacote com 100 unidades. 24 Pacotes		24	R\$ 1,92	R\$ 46,08
		1.3.5 - Copo plástico descartável para		24	R\$ 1,83	R\$ 43,92

		café 50 ml.Pacote com 100 unidades.24 Pacotes				
		1.3.6 - Lápis preto n.2		500	R\$ 0,90	R\$ 450,00
		1.3.7 - Borracha escolar tamanho 60. Caixa com 60 unidades 7 Caixas		7	R\$ 0,19	R\$ 1,33
		1.3.8 - Caneta para quadro branco.		2	R\$ 0,96	R\$ 1,92
		1.3.9 - Pacote de Papel A4 reciclado		50	R\$ 12,73	R\$ 636,50
		1.3.10 - Cartucho Colorido P/Impressora Multifuncional Jato de Tinta		48	R\$ 43,60	R\$ 2.092,80
		1.3.11 - Cartucho Preto P/Impressora Multifuncional Jato de Tinta		48	R\$ 38,00	R\$ 1.824,00
		1.3.12 - Tela de Projeção Manual Retrátil p/Retroprojektor, acabamento tipo Banner Medidas: 2,00m X 2,00m		2	R\$ 412,00	R\$ 824,00
		TOTAL ETAPA 1.3			R\$ 6.515,55	
	TOTAL DA META 1				R\$ 359.752,44	
Meta 2 Organização	Etapa 2.1. Realização de um (01) Seminário de Mobilização,	2.1.1 - Contratação de terceiro, pessoa jurídica para realização de um (01) Seminários de Mobilização e	Unidade	1	R\$ 24.029.65	R\$ 24.029.65

Sociocomunitária e Fortalecimento dos Empreendimentos Econômicos Solidários – Ações de Sensibilização, Mobilização, Formação.	Sensibilização da Comunidade Local (350 pessoas)	Sensibilização da Comunidade Local, para 350 pessoas. No seminário, será fornecido: lanche, almoço, material didático, vale-transporte;				
	ETAPA 2.1				R\$ 24.029,65	
	Etapa 2.2. Programa de Capacitação Agente Comunitário de Desenvolvimento Solidário, Solidário, que Serão Apoiadores do Projeto.	2.2.1 - Contratação de terceiro, pessoa jurídica para realização de Programa de capacitação de três (03) Agentes Comunitários de desenvolvimento solidário (com todos os encargos trabalhistas e rescisão contratual)	Mês	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
		ETAPA 2.2				R\$ 10.000,00
TOTAL DA META 2				R\$ 183.218,12		
Meta 3 Apoio Aos Empreendimentos Para Acesso a Finanças	Etapa 3.1 Programa de ampliação de negócios. Contratar empresa especializada em propaganda para produzir e organizar	3.1.1 - Contratação de terceiro, pessoa jurídica, para fornecimento de serviços de publicidade e divulgação do projeto		1	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00

Solidárias	material de divulgação do projeto;	ETAPA 3.1					R\$ 15.000,00
	Etapa 3.2. Promoção de transporte de produtos dos empreendimentos para realização de feiras	3.2.1 Ar Condicionado Split 24.000 BTU	Unidade	4	R\$ 3.000,00	R\$ 12.000,00	
		3.2.2 - Refrigerador 2 portas	Unidade	1	R\$ 7.000,00	R\$ 8.000,00	
		3.2.3 - Projetor de multimídia	Unidade	1	R\$ 2.450,00	R\$ 2.450,00	
		3.2.4 - Notebook	Unidade	1	R\$ 2.029,65	R\$ 2.029,65	
	ETAPA 3.2				R\$ 24.479,65		
TOTAL DA META 3				R\$ 39.029,65			
Meta 4 Apoio A Comercialização Solidária.	Etapa. 4.1. Realização de três (03) Feiras	4.1.1 - Contratação de terceiro, pessoa jurídica, para realização de três (03) Feiras com os 350 beneficiários, para incentivar a comercialização e apresentando os produtos dos empreendimentos para a comunidade local.		3	R\$ 5.000,00	R\$ 15.000,00	
		ETAPA 4.1				R\$15.000,00	
	TOTAL DA META 4				R\$15.000,00		
TOTAL DO PROJETO					R\$ 619.950,21		

4.4.1.4 Controle de Execução Financeira de Cumprimento de Metas e Etapas:

Metas	Etapas	Indicador Físico	Descrição	Qtde	%
Meta 1 Constituição de Espaço Multifuncional Para Atendimento as Demandas Dos Empreendimentos Econômicos Solidários.	Etapa 1.1 Implantação de um espaço Multifuncional de apoio e fomentos aos empreendimentos de Economia Solidária do Município na forma de uma Incubadora Solidária;	Execução da Obra	Serv.	1	100%
	Etapa 1.2. Estruturação Física de espaço Multifuncional.	Aquisição de Equipamentos	Eqp.	18	85%
	Etapa 1.3 Adquirir conjunto de materiais de consumo para o desenvolvimento das atividades da Incubadora, assim como para as atividades de formação e assessoria.	Aquisição de Equipamentos	Conj.	12	100%
Meta 2 Organização Sociocomunitária e Fortalecimento dos Empreendimentos Econômicos Solidários	Etapa 2.1. Realização de um (01) Seminário de Mobilização, Sensibilização da Comunidade Local (350 pessoas)	Contratação de Serviços	Serv	0	0%

– Ações de Sensibilização, Mobilização, Formação	Etapa 2.2 Programa de Capacitação Agente Comunitários de Desenvolvimento Solidário, Solidário, que Serão Apoiadores do Projeto.	Contratação de Serviços	Serv.	1	100%
	Etapa 2.3. Desenvolvimento do Programa de Formação para os beneficiários	Contratação de Serviços	Serv.	1	80%
Meta 3 Apoio Aos Empreendimentos Para Acesso A Finanças Solidárias	Etapa 3.1 Programa de ampliação de negócios - Contratar empresa especializada em propaganda para produzir e organizar material de divulgação do projeto;	Contratação de Serviços	Serv.	0,8	80%
	Etapa 3.2. Promoção de transporte de produtos dos empreendimentos para realização de feiras	Contratação de Serviços	Serv.	1	100%
Meta 4 Apoio Comercialização Solidária.	Etapa. 4.1. Realização de três (03) Feiras.	Contratação de Serviços	Serv.	3	100%

4.4.1.5 Controle e Administração de Custos do Projeto

O gerenciamento do processo de aquisições e contratações de serviços previstos no projeto será de responsabilidade do gerente do projeto, assim como a gestão dos recursos resultantes dos processos de compras públicas. Sendo

responsabilidade deste gestor, a correta disposição dos recursos e serviços contratados visando alcançar as metas propostas e atingir os objetivos previstos.

4.5 GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O Acompanhamento da qualidade do projeto incluiu um cronograma de reuniões de monitoramento e controle, realizados com as diferentes partes interessadas, sendo esta uma das ações implementadas no processo de gerenciamento da qualidade dos procedimentos e articulações necessários para o desenvolvimento do projeto.

Em relação ao plano de qualidade desenvolvido, focou-se nas próprias necessidades do projeto, identificadas em plano de trabalho aprovado conforme convênio federal, onde estão referenciados o escopo, assim como o cronograma das ações e a previsão da contratação de serviços e aquisição de bens.

Garantir neste contexto a implementação de princípios de qualidade neste projeto, significou identificar também quais as ações chaves internas e do próprio projeto, eram definidoras dos resultados, conforme as metas estabelecidas.

Destaca-se neste sentido que a ação considerada mais relevante do plano de trabalho, além da implementação do próprio espaço físico da incubadora, foi a etapa de formação e assessoria, com foco na qualificação dos procedimentos gerenciais e administrativos dos próprios empreendimentos associativos, beneficiados com o projeto.

Neste sentido foi desenvolvido dentro do programa de qualidade proposto para o projeto, uma “Ação de Controle das Métricas da Qualidade”, voltada à identificação dos procedimentos de verificação a partir dos critérios de aceitação estabelecidos.

4.5.1 Proposta

A proposta de qualidade focou no desenvolvimento de um plano pedagógico voltado à apresentação e discussão sobre ferramentas e procedimentos gerenciais que permitisse o desenvolvimento dos empreendimentos beneficiados

4.5.2 Planilha de Controle - Métricas de Qualidade

4.5.2.1 Proposta de Trabalho

Item	Descrição	CrITÉRIOS de aceitação	Métodos de verificação e controle	Periodicidade	Responsável
1	Controle de Custos	Desenvolver o projeto dentro dos custos previstos por Item – Margem de alteração de 25% para mais ou para menos	a) Controle da planilha de execução financeira conforme cronograma de desembolso – mensurando pedidos de liquidação e efetivação da liquidação, b) Análise de documentação de liquidação	Mensal	Coordenador Financeiro
2	Controle de Tempo	Desenvolver o projeto conforme o cronograma de tempo respeitando principalmente as estatísticas de final de ação e início de outra – Variação aceitável de 5 dias	a) Acompanhamento das planilhas de presença das turmas, b) Acompanhamento dos Planos de Aula, c) Acompanhamento dos Registros de ocorrência das Aulas	Quinzenal	Coordenador administrativo - Supervisão
3	Controle de Pessoal	Desenvolver o projeto com o número de Professores previsto assim como Especialidades previstas – Variação aceitável em relação a especialidades	a) Relatório da coordenação pedagógica, b) Relatório dos Professores	Mensal	Coordenador administrativo – Supervisão

		similares e número de professores, caso algum professor assuma mais de um Módulo			
4	Controle de Atividade alcançada conforme Metas	<p>- Mensurar os resultados a partir do cumprimento das metas em relação aos objetivos propostos</p> <p>Margem de mensurável de erro a partir do número de beneficiários do projeto com limite de 25% a mais ou 25% a menos</p> <p>- Mensurar a partir do registro do Plano de Aula em comparação com o Projeto Pedagógico, Mensurável a partir das avaliações e auto avaliações dos alunos.</p>	<p>a) Acompanhamento das planilhas de presença das turmas</p> <p>b) Acompanhamento dos Planos de Aula</p> <p>c) Acompanhamento dos Registros de ocorrência das Aulas</p> <p>d) Relatório da coordenação pedagógica,</p> <p>e) Relatório dos Professores</p>	Mensal	Coordenador Pedagógico do Projeto

4.6 GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

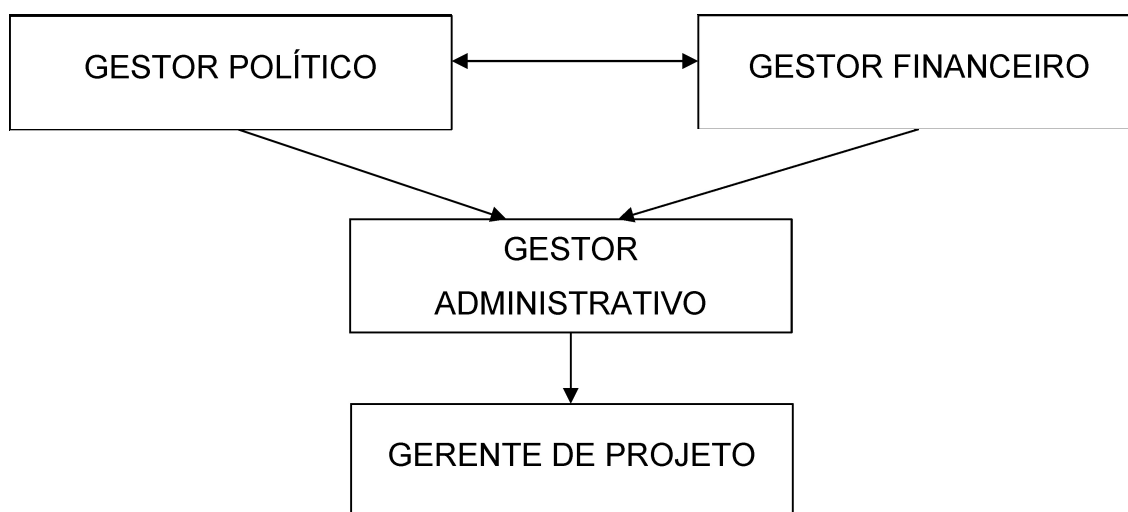
4.6.1 Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos - *Staff Management Plan*

Preparado por	Antônio Rafael Baioto	Versão 1.0
Aprovado por	Prefeito Municipal	05/11/2018

4.6.1.1 Tabela de Abordagem para influência

Parte Interessada	Papel	Interesse	Impacto ou Influência	Estratégia em potencial para ganhar suporte ou reduzir obstáculos
Secretário Municipal Geral de Governo – SMGG	Gestão Política Articulação	Resolução Rápida – Processos administrativos mais claros	Apoio Forte	Manter informado sobre todos os procedimentos com antecedência. Destacar o importante papel no encaminhamento das soluções.
Secretário Municipal da Fazenda - SMF	Gestão Financeira	Controle e disponibilização dinâmica dos recursos conforme Plano de Trabalho	Oposição forte	Envolver em todos os processos de gestão, manter nos processos de tomada de decisão
Secretário Municipal do Trabalho cidadania e Economia Solidária – SMTCES	Gestão Administrativa	Desencadear processos administrativos para garantir o desenvolvimento do projeto	Apoio Forte	Estimular com participação de resultados por meio da qualificação das ações da pasta.
Diretor de Economia Solidária da SMTCES	Gerente do Projeto	Gerente do Projeto	Apoio Forte	Dar espaço e estrutura para além de participar de todos os processos de gestão, manter também estimulado por meio de incentivos subjetivos

4.6.1.2 Organograma do projeto



4.6.1.3 Diretório do time do projeto (Team directory)

No	Nome	Área	e-mail	Telefone
1	Responsável SMGG	Gestor Político	smgg@sapucaiaodosul.rs.gov.br	(51) 9 9999 9991
2	Responsável SMF	Gestor Financeiro	smf@sapucaiaodosul.rs.gov.br	(51) 9 9999 9992
3	Responsável SMTCES	Gestor Administrativo	smtces@sapucaiaodosul.rs.gov.br	(51) 9 9999 9993
4	Responsável DES/SMTCES	Gerente do Projeto	dessmtces@sapucaiaodosul.rs.gov.br	(51) 9 9999 9994

4.6.1.4 Matriz de responsabilidades - RACI

	Pacotes de Trabalho	Gestor Financeiro	Gestor Administrativo	Gerente do Projeto	Gestor Político
		SMF	SMTCES	DES/SMGG	SMGG
1	Construção da Proposta de Trabalho - Plano de RH	C	A	R	I
2	Aprovação da Proposta	C	R	I	A

3	Planejamento Estratégico construção de Matriz EAP	I	R	C	A
4	Aporte de Recursos para desenvolvimento da Proposta – Planejamento Estatístico e Financeiro	R	A	I	C
5	Ordem de Início – Declaração de Escopo	C	R	I	A
6	Requisição de contratação de serviços e Equipamentos – A partir de Termos de Referência	A	R	C	I
7	Processo de aquisição e contratação	R	A	C	I
8	Início de atividades do Plano de Trabalho	C	A	R	I
9	Processo de Acompanhamento e monitoramento do Plano de Trabalho	C	A	R	I
10	Sistematização de resultados com mensuração qualitativa e quantitativa	I	C	R	A
11	Prestação de Contas	R	A	C	I

R – Responsável A – Aprovador C – Consultado/Faz Junto I – Informado

4.6.1.5 Novos recursos, re-alocação e substituição de membros do time

O processo de realocação de recursos e substituição de integrantes das equipes operacionais do projeto deve seguir um rígido controle da Matriz EAP, visando unicamente corrigir desvios ou aproveitar oportunidades de qualificação do projeto em andamento.

4.6.1.6 Treinamento

Visando atingir os melhores resultados deve ser realizado em primeiro lugar momentos de formação interna permitindo além do desenvolvimento de competências e habilidades, também permita a troca de experiências e a formação de grupo.

Este processo permite o estabelecimento de um clima favorável ao desenvolvimento do projeto à medida que os integrantes da equipe passam por processo de qualificação baseado em técnicas de Team Building, o que possibilita o aumento do engajamento da equipe, a melhora da comunicação e união, dos integrantes potencializando perfis comportamentais e habilidades individuais complementares que juntas promovem o sucesso do projeto

O processo de formação deve passar também por ações de aprimoramento do entendimento sobre o projeto a ser desenvolvido e discussão sobre os princípios e metodologias da intervenção, deixando claras as expectativas e papéis em relação ao trabalho de cada um e do grupo como um todo.

Deve se permear também o processo de formação com ações de discussão sobre o contexto em que o projeto será desenvolvido, permitindo a construção de cenários claros dentro de uma determinada abrangência territorial temática, delimitado pela declaração de escopo onde deve ficar claro o que será incluído ou não no projeto.

Estes cuidados com o processo de formação tendem a colaborar com o desenvolvimento do projeto e seus resultados, à medida que, com a utilização das metodologias adequadas, deve propiciar o autoconhecimento individual e coletivo, e assim o autoreconhecimento dos limites e possibilidades de todos os envolvidos, prevenindo assim a frustração de metas e objetivos.

4.6.1.7 Avaliação de resultados do time do projeto

A avaliação do projeto deve ser delimitada em primeiro lugar pela mensuração dos, pelos padrões estabelecidos como objetivos das metas e também pelo respeito ao EAP dentro de seus limites e cronogramas de tempo e recursos.

Tendo por base estes elementos balizadores pode-se desenvolver processos mais claros de feedbacks com a equipe de trabalho e de demais stakeholders,

possibilitando a orientação dos envolvidos, a correção de fluxos e o estabelecimento de medidas saneadoras, se assim for necessário.

4.6.1.8 Bonificação

Bonificações podem ser consideradas benefícios concedidos pela qualidade do desempenho, individual ou coletivo do grupo envolvido com o projeto.

As bonificações podem ser na forma do destaque e divulgação de conquistas e superação de metas, visto que trata-se de uma ação desenvolvida por uma Prefeitura Municipal, não havendo vantagens pecuniárias, apenas o reconhecimento local pelos esforços empreendidos pela equipe, na construção de uma política pública relevante para a comunidade local.

4.6.1.9 Frequência de avaliação consolidada dos resultados do time

Estabelecer um cronograma de reuniões visando acompanhar o desenvolvimento do cronograma de trabalho e financeiro, com troca de informações sobre os resultados alcançados, dificuldades enfrentadas, metodologias empregadas e possíveis medidas saneadoras adotadas.

Estes momentos são fundamentais para a correção rápida de atividades a medida que possibilita um diagnóstico real mais próximo da realidade do desenvolvimento do EAP.

4.6.1.10 Alocação financeira para o gerenciamento de RH

O gerenciamento financeiro deve ser uma das medidas mais claras estabelecidas de forma precisa garantir não apenas o fluxo de recursos necessário para o desenvolvimento das atividades previstas, mas fundamentalmente para que não se gaste nada fora da previsão orçamentária, ou com atividades que não constem entre as metas do projeto.

Deve-se, no entanto sempre garantir uma margem de segurança na organização do orçamento, para todas as atividades necessárias tanto em relação ao tempo como em relação aos recursos, o que possibilitará uma margem de correção de fluxos, caso ocorra à necessidade, de adequações do orçamento devido

a situações imprevisíveis como restrições de repasses pelo órgão federal financiador da proposta, variações abruptas de preços em itens a serem adquiridos, condições ambientais que gerem atrasos no cronograma de trabalho ou mudança de pessoal, devido a mudanças na gestão municipal.

4.6.1.11 Administração do plano de gerenciamento de recursos humanos

a) **Responsáveis pelo Plano**

Servidor Público responsável pela DES/SMTCES – Responsável pelo Plano - Gerente de Projetos – será o operador do plano contando com o apoio dos demais integrantes da equipe de trabalho.

Secretário Municipal indicado para Pasta SMTCES – Desempenha a função de garantidor do Plano à medida que será o gestor efetivo e ordenador de despesas que viabilizarão a realização do projeto.

b) **Frequência de atualização do Plano de Gerenciamento de RH.**

Serão realizadas reuniões semanais de acompanhamento do projeto e avaliação de atividades executadas conforme as metas do projeto, evitando problemas e corrigindo fluxos. Participaram destas atividades toda equipe contratada especificamente para o desenvolvimento do projeto, estando sob a condução do Gerente de Projeto e do Consultor.

4.6.1.12 Outros assuntos relacionados ao gerenciamento de RH do projeto não previstos neste plano

Ocorrerão reuniões bimestrais com a equipe administrativa a ser implementada ao final de cada período. Devem participar desta reunião o Gerente do Projeto, Gestor Administrativo, o Gestor Financeiro, Gestor Político. Esta reunião terá como pauta principal o acompanhamento de EAP e cronogramas de tempo e recursos, visando o desenvolvimento de medidas saneadoras como reorganização de atividades, recursos e pessoal.

4.7 GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

4.7.1 Identificação dos Stakeholders

Os resultados diretos, como o fortalecimento dos próprios empreendimentos beneficiados, assim como a formação de uma rede de apoio às ações desenvolvidas, formada tanto por entes públicos como pela Sociedade Organizada, são elementos que o acerto dos procedimentos gerenciais desenvolvidos.

Outro resultado mensurável no desenvolvimento do projeto foi a experiência de gerenciamento com foco na qualificação dos próprios procedimentos administrativos, que possibilitaram as aquisições e contratações previstas no plano de trabalho.

Analisar os procedimentos gerenciais que permitiram a mobilização das partes interessadas já apontadas, além da identificação também dos setores administrativos municipais envolvidos nos processos, permitiu mapear e desenvolver procedimentos de controle em relação às partes envolvidas, com ações consideradas críticas e relevantes, na garantia do cronograma de execução e disponibilização de recursos, viabilizadores do projeto em desenvolvimento.

Mapeou-se assim todo os setores envolvidos com os processos gerenciais da estrutura municipal, com destaque a gestão administrativa, gestão financeira e apoio jurídico, mobilizando e articulando a relação entre setores meio e fim.

Destaca-se que mapear as ações relevantes que envolvem as partes interessadas, tanto internas da gestão municipal, como as externas, foi um procedimento gerencial essencial para viabilizar o cronograma de execução previsto no projeto, assim como a disponibilização de recursos que viabilizaram ações fundamentais para atingir as metas previstas.

4.7.1.1 Planilha - Stakeholders Prioritários, Expectativas e Requisitos

Stakeholders	Expectativas	Requisitos
Ministério da Cidadania – MC - Secretaria Nacional de Economia	- Possibilitar a reflexão sobre as políticas públicas de promoção do trabalho	- Recursos do Convênio federal utilizados conforme Plano de Trabalho Aprovado;

Solidária – SENAES	<p>desenvolvidas com recursos federais no âmbito municipal</p> <p>- Qualificar as políticas públicas de promoção da Economia Solidária, por meio de práticas inovadoras de gestão de empreendimentos associativos</p>	<p>- Cronograma de Trabalho Executado conforme aprovado Plano de Trabalho;</p> <p>- Relatórios de Execução encaminhados pela Convenente conforme requisitado e Cronograma Aprovado, apresentando dificuldades encontradas e resultados atingidos,</p> <p>- Análise dos resultados quantitativos e qualitativos referentes ao programa de formação e assessoria realizado</p> <p>- Número de Empreendimentos Associativos mostrando resultados positivos conforme objetivos do projeto.</p>
PM - Prefeito Municipal:	<p>- Possibilitar a reflexão sobre as políticas públicas de promoção do trabalho desenvolvidas localmente</p> <p>- Qualificar as políticas públicas de promoção da Economia Solidária, por meio de práticas inovadoras de gestão de empreendimentos associativos</p>	<p>- Recursos do Convênio federal utilizados conforme Plano de Trabalho Aprovado;</p> <p>- Cronograma de Trabalho Executado conforme aprovado Plano de Trabalho;</p> <p>- Relatórios de Execução encaminhados pela Convenente conforme requisitado e Cronograma Aprovado, apresentando dificuldades encontradas e resultados atingidos,</p> <p>- Análise dos resultados quantitativos e qualitativos referentes ao programa de formação e assessoria realizado</p> <p>- Número de Empreendimentos Associativos mostrando resultados positivos conforme objetivos do</p>

		projeto.
SMTCES - Secretário Municipal do Trabalho Cidadania e Economia Solidária/ DES - Diretor de Economia Solidária,	- Potencializar o Programa de Economia Solidária Municipal, por meio da Implantação da Incubadora Solitária – ECOSOL	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos do Convênio federal utilizados conforme Plano de Trabalho Aprovado; - Cronograma de Trabalho Executado conforme aprovado Plano de Trabalho; - Relatórios de Execução encaminhados pela Conveniente conforme requisitado e Cronograma Aprovado, apresentando dificuldades encontradas e resultados atingidos, - Análise dos resultados quantitativos e qualitativos referentes ao programa de formação e assessoria realizado - Número de Empreendimentos Associativos mostrando resultados positivos conforme objetivos do projeto,
FLES - Fórum Local de Economia Solidária,	- Incorporar em seus procedimentos exemplos de boas práticas de gestão, potencializando as cadeias produtivas ligadas aos empreendimentos e Economia Solidária do município,	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento dos Empreendimentos de Economia Solidária beneficiados com o Projeto em termos de qualificação do seu potencial de geração de Trabalho e renda, para todos associados, - Sedimentação e multiplicação de saberes em termos de Gestão Qualificada de Grupos de EPS, também para os demais grupos integrantes do Fórum de Economia Solidária, - Incentivo a Criação de novos

		<p>empreendimentos Associativos no município,</p> <ul style="list-style-type: none"> - fortalecimento da participação dos representantes dos Empreendimentos Associativistas no Fórum de Economia Solidária Local,
<p>Empreendimentos a serem beneficiados com o projeto (Reciclagem, Jardinagem, Panificação, Artesanato)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A partir das análises dos resultados da pesquisa e da incorporação interna de boas práticas de gestão, potencializar os resultados mensuráveis, gerando mais trabalho e renda internamente, - Fortalecer a rede de empreendimentos solidários localmente e regionalmente, firmando as metodologias da Economia Solidária como uma forma de desenvolvimento local e regional, 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação do potencial de Geração de Trabalho e renda dos Empreendimentos Beneficiários, - Qualificação da Capacidade Gerencial Administrativa dos empreendimentos com vistas a ampliação de negócios, - Formação de Redes colaborativas de Empreendimentos com vistas a ampliação de rede de negócios, - Acesso a novas políticas públicas de fomento como microcrédito e compras e vendas coletivas, - Fortalecimento da Economia Solidária localmente e regionalmente.

4.7.2 Plano De Gerenciamento Das Partes Interessadas.

N	Stakeholds Partes Interessadas	Interesses e expectativas de cada parte interessada	Identificar o nível de poder x interesse de cada parte interessada.	Engajamento Atual da parte interessada	Engajamento futuro desejado de cada parte interessada	Estratégias de Engajamento da parte Interessada
1	MTE - Ministério do Trabalho e Emprego, / SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária/ SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária,	-Firmatura do Convenio - Repasse de Recurso, - Monitoramento da aplicação conforme Plano de trabalho, - Prestação de Contas - Publicidade ao programa, Fomento local ao Programa Federal EPS	Alta Manter Satisfeito	Dar apoio	Dar apoio	PERMANENTE - Por meio de Relatórios de Acompanhamento, - Conforme desenvolvimento do projeto - Por meio das Plataformas de monitoramento e desenvolvimento do Projeto.
2	PM - Prefeito Municipal, /Gabinete do Prefeito,	- Desenvolvimento Local, bem comum da comunidade, - Implantação de Plano de Governo,	Alta - Manter Satisfeito	Dar apoio	Dar apoio	Semanalmente - Reuniões de Monitoramento de ações Mensalmente – Nas

		- Visibilidade para ações de Governo				
3	SMGG – Secretaria municipal Geral de Governo	- Garantir a formação de Rede e sinergia para o desenvolvimento do projeto, intermediando a relação com os diferentes setores, Secretarias e Comunidade envolvida, - Articular o Projeto ao Programa de Governo, Fortalecendo Políticas Públicas já existentes Dar Publicidade as ações de Governo,	Alta Gerenciar de Perto	Resistente	Dar apoio	Semanalmente - Acompanhamento e Monitoramento permanente - Relatórios - Feedback - SICONV – Sistema de Convênios Federais
4	SMTCES - Secretário Municipal do Trabalho Cidadania e Economia Solidária/ DES - Diretor de Economia Solidária,	- Coordenação, Implantação, Monitoramento do Projeto, - Desenvolvimento do Programa Local de Promoção do Trabalho e Renda, - Fortalecer a rede de empreendimentos solidários localmente, ampliando as ações por meio da formação para a	Alta Gerenciar de Perto	Dar apoio	Liderar	Permanente Ação a ser incorporada na Rotina de Trabalho, Ação intermitente enquanto durar o projeto - Relatórios - Feedback - SICONV – Sistema de Convênios Federais

		Gestão financeira e Administrativa - Fomento aos empreendimentos já existentes, - Fortalecimento das Cadeias Produtivas com maior potencial de negócios				
5	SMDS – Secretaria Municipal do Desenvolvimento Social,	- Fortalecimento da Política de Seguridade social - Ampliação do Programa de Inclusão Social por meio da formação para o trabalho, - Garantir Vagas no Projeto para o Público do CADÚnico. - Fortalecer a rede de empreendimentos solidários localmente, ampliando as ações de seguridade social por meio da formação e do trabalho.	Alta Gerenciar de Perto	Desinformado	Liderar	Permanente - O Projeto se integrará a rotina de Trabalho dos – CRAS (Centros de Referência em Assistência Social) Envolvidos Diretamente com o Plano de Trabalho, - Relatórios - Feedback - SICONV – Sistema de Convênios Federais
6	SMICA – Secretaria Municipal da Indústria,	- Fortalecimento das Cadeias Produtivas com maior potencial	Media	Resistente	Dar apoio	Mensalmente - Monitoramento e apoio

	Comércio e Agricultura.	de negócios,	Manter Informado			as ações que envolvem diretamente a pasta,
7	SMED – Secretaria Municipal de Educação	- Fortalecer as Comunidades Escolares a Serem Beneficiadas com o Projeto, Agregar-se a rede de Implantação do Projeto garantindo o desenvolvimento dos programas de formação,	Media Manter Informado	Resistente	Dar apoio	Permanente - Ações incorporadas no cotidiano das Escolas Envolvidas com o Projeto, - Relatórios - Feedback
8	SNF – Secretaria Municipal da Fazenda:	- Garantir o correto desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Orçamento, - Garantir que sejam cumpridos os procedimentos corretos e legais em todas as ações,	Alta Gerenciar de Perto	Neutro	Dar Apoio	Semanalmente - Conforme o Plano Financeiro e Gestão de Recursos - Conforme desenvolvimento do Plano de Aquisições e controle financeiro, - SICONV – Sistema de Convênios Federais
9	SMGP - Secretaria Municipal de Gestão Pública/Setor de	- Garantir que sejam cumpridos os procedimentos corretos e legais em todas as ações,	Alta Gerenciar de	Neutro	Dar Apoio	Semanalmente - Conforme o desenvolvimento do

	Compras		Perto			Plano de Trabalho - conforme desenvolvimento d Plano de Aquisições e controle financeiro, - SIAF
10	PGM - Procuradoria Geral do Município	- Garantir que sejam cumpridos os procedimentos corretos e legais em todas as ações, - Garantir a aplicação da Lei 8.666 – Lei das Licitações e seus complementos e Decretos subjacentes,	Alta Manter Satisfeito	Neutro	Dar Apoio	Semanalmente - Conforme o desenvolvimento do Plano de Trabalho - conforme desenvolvimento d Plano de Aquisições e controle financeiro,
11	FES - Fórum de Economia Solidária,	- Fortalecer as cadeias Produtivas locais, por meio da ampliação de negócios, - Garantir a participação dos integrantes dos empreendimentos no projeto a ser desenvolvido, - Garantir fiscalização e controle Publico de todos os processos	Média Manter Informado	Neutro	Dar Apoio	Semanalmente - Mensalmente na reunião do Fórum - Diretamente no desenvolvimento e acompanhamento das ações junto aos empreendimentos envolvidos com a

		desenvolvidos, - Garantir a Transparência e legalidade em todas as ações previstas				proposta, - Relatórios - Feedback
12	Empreendimentos a serem beneficiados com o projeto (Reciclagem, Jardinagem, Panificação, Artesanato).	- Potencializar suas ações por meio da adesão ao Projeto, - ampliar seus negócios com geração de mais trabalho e renda.	Alta Gerenciar de Perto	Dar Apoio	Liderar	Permanente - Cotidiano das ações previstas no projeto vão se integrarem aos procedimentos dos empreendimentos - Relatórios - Feedback
13	Fornecedores de produtos e serviços a serem licitados	- ampliar seus negócios com geração de mais trabalho e renda.	Alta Gerenciar de Perto	Desinformado	Dar Apoio	Permanente - Cotidiano das ações previstas no projeto vão se integrarem aos procedimentos dos empreendimentos no enquanto durarem seus contratos de fornecimento de produtos e serviços,

14	Comunidade onde o projeto será desenvolvido	<ul style="list-style-type: none"> - Ser informado sobre as atividades que ocorreram no espaço - Serem informados sobre possíveis transtornos decorrentes de obras a serem desenvolvidas na Implementação do Espaço da Incubadora a ser construída, 	<p>Media</p> <p>Manter Informado</p>	Resistente	Neutro	<p>Semanalmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - conforme previsão de ações a serem desenvolvidas no local - Apresentação do Projeto
15	Camará de Vereadores	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento e fiscalização de todas as ações de Governo - Apoio e fortalecimento da Política local de promoção ao trabalho, renda e emprego, - Apoio e fortalecimento da Política local de promoção do Desenvolvimento Social 	<p>Media</p> <p>Manter Informado</p>	Desinformados	Dar Apoio	<p>Mensalmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação nas sessões plenárias - Apresentação do Projeto, - Reuniões
16	Comunidade de Forma Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento das ações de Governo - Isonomia no acesso as políticas publicas oriundas do projeto em 	<p>Baixa</p> <p>Monitorar</p>	Desinformados	Dar Apoio	<p>Mensalmente</p> <p>Conforme desenvolvimento do projeto</p>

		desenvolvimento,				- Apresentação do Projeto
17	<p>Órgão de Controle</p> <ul style="list-style-type: none"> - TCE - TCU - PGU - PPM e PPE 	<p>- Acompanhamento e Fiscalização</p> <p>- Garantir que sejam cumpridos os procedimentos corretos e legais em todas as ações,</p> <p>- Garantir a aplicação da Lei 8.666 – Lei das Licitações e seus complementos e Decretos subjacentes,</p>	<p>Alta</p> <p>Manter Satisfeito</p>	Neutro	Dar Apoio	<p>Permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conforme desenvolvimento do projeto - Por meio das Plataformas de monitoramento e desenvolvimento do Projeto. - SIAF/CAUC - SICONV – Sistema de Convênios Federais

4.8 GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES

4.8.1 Plano de Gerenciamento das Comunicações

Preparado por	Antônio Rafael Baioto	Versão 1.0
Aprovado por	Prefeito Municipal	05/11/2018

4.8.1.1 Requisitos e Especificações

N	Stalkeholds	Requisitos – Necessidades e Expectativas	Frequência/Especificação
1	MTE - Ministério do Trabalho e Emprego, / SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária/ SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária,	-Firmatura do Convênio - Repasse de Recurso, - Monitoramento da aplicação conforme Plano de trabalho, - Prestação de Contas - Publicidade ao programa, Fomento local ao Programa Federal EPS	PERMANENTE - Por meio de Relatórios de Acompanhamento, - Conforme desenvolvimento do projeto - Por meio das Plataformas de monitoramento e desenvolvimento do Projeto.
2	PM - Prefeito Municipal, /Gabinete do Prefeito,	- Desenvolvimento Local, bem comum da comunidade, - Implantação de Plano de Governo, - Visibilidade para ações de Governo	Semanalmente - Reuniões de Monitoramento de ações Mensalmente – Nas
3	SMGG – Secretaria municipal Geral de Governo	- Garantir a formação de Rede e sinergia para o desenvolvimento do projeto, intermediando a relação com os diferentes setores, Secretarias e Comunidade envolvida, - Articular o Projeto ao	Semanalmente - Acompanhamento e Monitoramento – Apoio - SICONV

		Programa de Governo, Fortalecendo Políticas Públicas já existentes Dar Publicidade as ações de Governo,	
3	SMTCES - Secretário Municipal do Trabalho Cidadania e Economia Solidária/ DES - Diretor de Economia Solidária,	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação, Implantação, Monitoramento do Projeto, - Desenvolvimento do Programa Local de Promoção do Trabalho e Renda, - Fortalecer a rede de empreendimentos solidários localmente, ampliando as ações por meio da formação para a Gestão financeira e Administrativa - Fomento aos empreendimentos já existentes, - Fortalecimento das Cadeias Produtivas com maior potencial de negócios, 	<p>Permanente</p> <p>Ação a ser incorporada na Rotina de Trabalho, Ação intermitente enquanto durar o projeto</p> <p>- SICONV</p>
4	SMDS – Secretaria Municipal do Desenvolvimento Social	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento da Política de Seguridade social - Ampliação do Programa de Inclusão Social por meio da formação para o trabalho, - Garantir Vagas no Projeto para o Público do CAdUnico. - Fortalecer a rede de empreendimentos solidários localmente, ampliando as ações de seguridade social por meio da formação e do trabalho. 	<p>Permanente</p> <p>- O Projeto se integrará a rotina de Trabalho dos – CRAS (Centros de Referência em Assistência Social) Envolvidos Diretamente com o Plano de Trabalho,</p> <p>- SICONV</p>
5	SMICA – Secretaria	- Fortalecimento das Cadeias	Mensalmente

	Municipal da Indústria, Comércio e Agricultura.	Produtivas com maior potencial de negócios,	- Monitoramento e apoio às ações que envolvem diretamente a pasta,
6	SMED – Secretaria Municipal de Educação	- Fortalecer as Comunidades Escolares a Serem Beneficiadas com o Projeto, Agregar-se a rede de Implantação do Projeto garantindo o desenvolvimento dos programas de formação,	Permanente - Ações incorporadas no cotidiano das Escolas Envolvidas com o Projeto,
8	SNF – Secretaria Municipal da Fazenda:	- Garantir o correto desenvolvimento do Plano de Gerenciamento do Orçamento, - Garantir que sejam cumpridos os procedimentos corretos e legais em todas as ações,	Semanalmente - Conforme o Plano Financeiro e Gestão de Recursos - conforme desenvolvimento d Plano de Aquisições e controle financeiro, - SICONV
9	SMGP - Secretaria Municipal de Gestão Pública/Setor de Compras	- Garantir que sejam cumpridos os procedimentos corretos e legais em todas as ações,	Semanalmente - Conforme o desenvolvimento do Plano de Trabalho - conforme desenvolvimento d Plano de Aquisições e controle financeiro, - SIAF
10	PGM - Procuradoria Geral do Município	- Garantir que sejam cumpridos os procedimentos corretos e legais em todas as ações, - Garantir a aplicação da Lei 8.666 – Lei das Licitações e seus complementos e Decretos subjacentes	Semanalmente - Conforme o desenvolvimento do Plano de Trabalho - conforme desenvolvimento d Plano de Aquisições e controle financeiro,
11	FES - Fórum de Economia Solidária,	- Fortalecer as cadeias Produtivas locais, por meio da ampliação de negócios,	Semanalmente - Mensalmente na reunião do Fórum

		<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a participação dos integrantes dos empreendimentos no projeto a ser desenvolvido, - Garantir fiscalização e controle Público de todos os processos desenvolvidos, - Garantir a Transparência e legalidade em todas as ações previstas 	<ul style="list-style-type: none"> - Diretamente no desenvolvimento e acompanhamento das ações junto aos empreendimentos envolvidos com a proposta,
12	Empreendimentos a serem beneficiados com o projeto (Reciclagem, Jardinagem, Panificação, Artesanato).	<ul style="list-style-type: none"> - Potencializar suas ações por meio da adesão ao Projeto, - ampliar seus negócios com geração de mais trabalho e renda. 	<p>Permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cotidiano das ações previstas no projeto vão se integrarem aos procedimentos dos empreendimentos
13	Fornecedores de produtos e serviços a serem licitados	<ul style="list-style-type: none"> - ampliar seus negócios com geração de mais trabalho e renda. 	<p>Permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cotidiano das ações previstas no projeto vão se integrarem aos procedimentos dos empreendimentos no enquanto durarem seus contratos de fornecimento de produtos e serviços
14	Comunidade onde o projeto será desenvolvido	<ul style="list-style-type: none"> - Ser informado sobre as atividades que ocorreram no espaço - Serem informados sobre possíveis transtornos decorrentes de obras a serem desenvolvidas na Implementação do Espaço da Incubadora a ser construída, 	<p>Semanalmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - conforme previsão de ações a serem desenvolvidas no local
15	Câmara de	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento e 	<p>Mensalmente</p>

	Vereadores	fiscalização de todas as ações de Governo - Apoio e fortalecimento da Política local de promoção ao trabalho, renda e emprego, - Apoio e fortalecimento da Política local de promoção do Desenvolvimento Social	- Participação nas sessões plenárias
16	Comunidade de Forma Geral	- Acompanhamento das ações de Governo - Isonomia no acesso as políticas públicas oriundas do projeto em desenvolvimento,	Mensalmente Conforme desenvolvimento do projeto
17	Órgão de Controle - TCE - TCU - PGU - PPM e PPE	- Acompanhamento e Fiscalização - Garantir que sejam cumpridos os procedimentos corretos e legais em todas as ações, - Garantir a aplicação da Lei 8.666 – Lei das Licitações e seus complementos e Decretos subjacentes,	Permanente - Conforme desenvolvimento do projeto - Por meio das Plataformas de monitoramento e desenvolvimento do Projeto. - SIAF/CAUC - SICONV

4.8.1.2 Processos de Comunicações

N	Stakeholds	Eventos de Comunicação	Estratégia para eventos	Tecnologia de comunicação
1	MTE - Ministério do Trabalho e Emprego, / SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária/ SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária,	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião - Abastecimento de Plataformas de acompanhamentos - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - EAP - Plano de Gerenciamento do Projeto 	PERMANENTE - Por meio de Relatórios de Acompanhamento, Conforme desenvolvimento do projeto - Por meio das Plataformas de monitoramento e desenvolvimento do Projeto.	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Comunicação - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) - E-mails/ WhatsApp - Telefone Web Conferências - Plataformas de eletrônicas Federais - SIAF/CAUC - SICONV SEI – Sistema de Protocolos Eletrônicos Contratos
2	PM - Prefeito Municipal, /Gabinete do Prefeito,	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião - Abastecimento de Plataformas de acompanhamentos - comunicação Oficial - Documentos do Projeto 	PERMANENTE - Por meio de Relatórios de Acompanhamento, - Conforme desenvolvimento do projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Comunicação - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências

		<ul style="list-style-type: none"> - EAP - Plano de Gerenciamento do Projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Por meio das Plataformas de monitoramento e desenvolvimento do Projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emails/ WhatsApp - Plataformas de eletrônicas Federais - SIAF/CAUC - SICONV SEI – Sistema de Protocolos Eletrônicos
3	SMGG – Secretaria municipal Geral de Governo	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião - Abastecimento de Plataformas de acompanhamentos - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - EAP - Plano de Gerenciamento do Projeto 	<p>PERMANENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por meio de Relatórios de Acompanhamento, - Conforme desenvolvimento do projeto - Por meio das Plataformas de monitoramento e desenvolvimento do Projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Comunicação - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp - Plataformas de eletrônicas Federais - SIAF/CAUC - SICONV SEI – Sistema de Protocolos Eletrônicos Contratos
	SMTCES - Secretário Municipal do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião - Abastecimento de Plataformas de 	<p>Permanente</p> <p>Ação a ser incorporada na Rotina</p>	<p>Permanente</p> <p>Ação a ser incorporada na</p>

	Cidadania e Economia Solidária/ DES - Diretor de Economia Solidária,	acompanhamentos - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - EAP - Plano de Gerenciamento do Projeto	de Trabalho, Ação intermitente enquanto durar o projeto - Por meio de Relatórios de Acompanhamento, - Conforme desenvolvimento do projeto - Por meio das Plataformas de monitoramento e desenvolvimento do Projeto.	Rotina de Trabalho, Ação intermitente enquanto durar o projeto - Plano de Comunicação - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp - Plataformas de eletrônicas Federais - SIAF/CAUC - SICONV SEI – Sistema de Protocolos Eletrônicos Contratos
4	SMDS – Secretaria Municipal do Desenvolvimento Social,	- Reunião - Abastecimento de Plataformas de acompanhamentos - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - EAP - Plano de Gerenciamento do	Permanente - O Projeto se integrará a rotina de Trabalho dos – CRAS (Centros de Referência em Assistência Social) Envolvidos Diretamente com o Plano de Trabalho, - Por meio de Relatórios de	- Plano de Comunicação - Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências

		Projeto	Acompanhamento, - Conforme desenvolvimento do projeto - Por meio das Plataformas de monitoramento e desenvolvimento do Projeto.	- Emails/ WhatsApp - Plataformas de eletrônicas Federais - SIAF/CAUC - SICONV SEI – Sistema de Protocolos Eletrônicos Contratos
5	SMICA – Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Agricultura.	- Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - EAP - Plano de Gerenciamento do Projeto	Mensalmente - Monitoramento e apoio as ações que envolvem diretamente a pasta,	- Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp
6	SMED – Secretaria Municipal de Educação	- Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - EAP - Plano de Gerenciamento do Projeto	Permanente - Ações incorporadas no cotidiano das Escolas Envolvidas com o Projeto,	- Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp

8	SNF – Secretaria Municipal da Fazenda:	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - EAP - Plano de Gerenciamento do Projeto 	<p>Semanalmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conforme o Plano Financeiro e Gestão de Recursos - conforme desenvolvimento d Plano de Aquisições e controle financeiro, - SICONV 	<ul style="list-style-type: none"> - Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp Contratos - Plataformas de eletrônicas Federais - SIAF/CAUC - SICONV SEI – Sistema de Protocolos Eletrônicos Contratos
9	SMGP - Secretaria Municipal de Gestão Pública/Setor de Compras	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - EAP - Plano de Gerenciamento do Projeto 	<p>Semanalmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conforme o desenvolvimento do Plano de Trabalho - conforme desenvolvimento d Plano de Aquisições e controle financeiro, - SIAF 	<ul style="list-style-type: none"> - Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Contratos Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp

				<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas de eletrônicas Federais - SIAF/CAUC - SICONV SEI – Sistema de Protocolos
10	PGM - Procuradoria Geral do Município	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - EAP - Plano de Gerenciamento do Projeto 	<p>Semanalmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conforme o desenvolvimento do Plano de Trabalho - conforme desenvolvimento do Plano de Aquisições e controle financeiro, 	<ul style="list-style-type: none"> - Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências Contratos - Emails/ WhatsApp - Plataformas de eletrônicas Federais - SIAF/CAUC - SICONV SEI – Sistema de Protocolos Eletrônicos,
11	FES - Fórum de Economia Solidária,	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto 	<p>Semanalmente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mensalmente na reunião do Fórum 	<ul style="list-style-type: none"> - Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais

		- Plano de Gerenciamento do Projeto	- Diretamente no desenvolvimento e acompanhamento das ações junto aos empreendimentos envolvidos com a proposta,	(Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp Contratos - Plataformas de eletrônicas Federais - SIAF/CAUC - SICONV SEI – Sistema de Protocolos
12	Empreendimentos a serem beneficiados com o projeto (Reciclagem, Jardinagem, Panificação, Artesanato).	- Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - Plano de Gerenciamento do Projeto	Permanente Cotidiano das ações previstas no projeto vão se integrar aos procedimentos dos empreendimentos	- Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp Contratos
13	Fornecedores de produtos e serviços a serem licitados	- Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - Plano de Gerenciamento do	Permanente - Cotidiano das ações previstas no projeto vão se integrarem aos procedimentos dos	- Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos)

		Projeto	empreendimentos no enquanto durarem seus contratos de fornecimento de produtos e serviços,	Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp Contratos
14	Comunidade onde o projeto será desenvolvido	- Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto	Semanalmente - conforme previsão de ações a serem desenvolvidas no local	- Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp
15	Camará de Vereadores	- Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - Participação nas sessões plenárias	Mensalmente - Participação nas sessões plenárias	- Impressos explicativos e promoção do projeto - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) Telefone Web Conferências - Emails/ WhatsApp
16	Comunidade de Forma Geral	Plano de Mídia e comunicação do projeto para a comunidade local	Mensalmente Conforme desenvolvimento do projeto	- Impressos explicativos e promoção do projeto - Imprensa local - Imprensa Oficial

				Conforme desenvolvimento do projeto
17	<p>Órgão de Controle</p> <ul style="list-style-type: none"> - TCE - TCU - PGU - PPM e PPE 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões - comunicação Oficial - Documentos do Projeto - Participação nas sessões plenárias 	<p>Permanente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conforme desenvolvimento do projeto - Por meio das Plataformas de monitoramento e desenvolvimento do Projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de Comunicação - Documentos oficiais (Ofícios/Memorandos) - Emails/ WhatsApp - Telefone - Web Conferências - Contratos - Plataformas de eletrônicas Federais - SIAF/CAUC - SICONV - SEI – Sistema de Protocolos Eletrônicos

4.9 GERENCIAMENTO DOS RISCOS

4.9.1 Plano de Gerenciamento de Riscos

4.9.1.1 Objetivo

Planejar as ações pertinentes ao gerenciamento de riscos no desenvolvimento do projeto evitando desperdícios de recursos e viabilizando o cronograma previsto no projeto Incubadora ECOSOL.

4.9.1.2 Responsabilidades pelo Gerenciamento de Riscos

	Alta gerência	Gerente de projetos	Outros Interessados	Equipe	Proprietário do Risco
Planejamento do gerenciamento de risco		X	X	X	Gerente de Projetos
Identificação de risco	X	X	X	X	Alta Gerência
Análise Qualitativa dos riscos		X		X	Equipe
Análise Quantitativa dos Riscos		X		X	Equipe
Planejamento de Resposta aos Riscos	X	X		X	Gerente de projetos
Monitoramento e controle dos Riscos		X		X	Gerente de projetos

4.9.1.3 Matriz Impacto sobre os principais objetivos do projeto

Objetivos do projeto	Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
	0,1	0,3	0,5	0,7	09

Custo	Não significativo	Menor que 10%	De 10% a 20 %	De 20% 40%	Acima de 40%
Tempo	Não significativo	Menor que 10%	De 10% a 30 %	De 20% 50%	Acima de 50%
Escopo	Não significativo	Menor que 10%	De 10% a 30 %	De 20% 50%	Acima de 50%
Qualidade	Não significativo	Menor que 10%	De 10% a 30 %	De 20% 50%	Acima de 50%

4.9.1.4 Registros de Riscos por Tarefas

Categoria	Descrição	Risco	Descrição do Risco	Áreas Afetadas	Causas do Risco	Impacto nos objetivos
Técnicos	Falha de concepção do Escopo	- Não alcançar os objetivos	Metas de ação inadequadas para alcançar os objetivos - Falha no processo de construção de EAP e Planos de ação	Todo o projeto	Falta de planejamento	Muito alto 80%
	Falhas no cronograma de execução	Aumento do tempo de execução	Aumento do custo devido ao aumento do tempo de execução	Todo o projeto	Falta de planejamento	Alto 30%
	Falhas de gestão	Não execução das	- Aumento do custo devido ao	Todo o projeto	Falta de experiência e qualificação	Alto 30%

		metas	aumento do tempo de execução		do GP.	
	Falhas da equipe técnica	Não atingir metas	- Aumento do custo devido ao aumento do tempo de execução,	Todo o projeto	Falta de experiência e qualificação da equipe - Falta de motivação da equipe	Alto 30%
Qualidade	Falhas na concepção do Plano de trabalho	- Não alcançar os objetivos	Metas de ação inadequadas para alcançar os objetivos - Falha no processo de construção de EAP e Planos de ação	Todo o projeto	Falta de planejamento	Muito alto 80%
Desempenho	Atraso no cronograma de trabalho	Aumento do tempo de execução	Aumento do custo devido ao aumento do tempo de execução	Todo o projeto	Falta de experiência e qualificação da equipe - Falta de motivação da equipe	Alto 30%
	Atraso no repasse adequado de recursos	Aumento do tempo de execução	Aumento do custo devido ao aumento do tempo de execução	Todo o projeto	Falta de planejamento	Muito alto 80%
Externa	Violência	Aumento	Aumento do	Todo o	Situação	Moderado

		do tempo de execução	custo devido ao aumento do tempo de execução	projeto	alheia ao projeto	20%
	Mudanças Climáticas	Aumento do tempo de execução	Aumento do custo devido ao aumento do tempo de execução	Todo o projeto	Situação alheia ao projeto	Moderado 20%

4.9.1.5 Análise Qualitativa dos Riscos

Análise de Riscos											
Identificação do projeto: Incubadora - ECOSOL - Sapucaia do Sul											
Identificação do Risco		Avaliação Qualitativa do risco									
Risco	Descrição do risco	Impacto					Probabilidade	Impacto x Probabilidade	Prioridade do Risco		
		Custo	Cronograma	Escopo	Qualidade	Ger. al			Alta	Média	Baixa
1	Falha de Gestão	0,5	0,7	0,7	0,5	0,7	2	1,4			
2	Falha equipe técnica	0,3	0,5	0,1	0,7	0,7	1	0,7			
3	Falhas da concepção do plano de trabalho	0,7	0,6	0,5	0,6	0,7	1	0,7			
4	Atraso no cronograma de trabalho	0,7	0,7	0,3	0,3	0,7	2	1,4			
5	Atraso no repasse de recursos	0,9	0,9	0,3	0,3	0,9	2	1,8			
6	Fator externo - Violência	0,5	0,3	0,3	0,3	0,5	1	0,5			
7	Fator externo - Clima	0,3	0,5	0,3	0,3	0,5	1	0,5			
Total								7			

4.9.2 Análise Quantitativa dos Riscos

- Valor Monetário Esperado para os principais Riscos do Projeto.
- Recálculo do valor do projeto levando em consideração a análise Quantitativa de Riscos.

Análise Quantitativa dos Riscos														
R i s c o	Descrição do risco	Pr o b a b i l i d a d e	Impacto (\$)			P X Impacto (\$) VME			Média	Desvi o P a d r ã o	Limit e I n f e r i o r (68,26 %)	Limit e S u p e r i o r (68,26 %)	Limit e I n f e r i o r (95,4 %)	Limit e S u p e r i o r (95,4 %)
			Oti m i s t a	Rea l i s t a	P e s i m i s t a	Oti m i s t a	Rea l i s t a	P e s i m i s t a						
1	Falha de Gestão	1,4	R\$ 3.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 4.200,00	R\$ 7.000,00	R\$ 14.000,00	R\$ 7.700,00	R\$ 1.633,33	R\$ 6.066,67	R\$ 9.333,33	R\$ 4.433,33	R\$ 10.966,67
2	Falha equipe técnica	0,7	R\$ 2.000,00	R\$ 3.200,00	R\$ 6.000,00	R\$ 1.400,00	R\$ 2.240,00	R\$ 4.200,00	R\$ 2.426,67	R\$ 466,67	R\$ 1.960,00	R\$ 2.893,33	R\$ 1.493,33	R\$ 3.360,00
3	Falhas da concepção do plano de trabalho	0,7	R\$ 2.000,00	R\$ 3.200,00	R\$ 6.000,00	R\$ 1.400,00	R\$ 2.240,00	R\$ 4.200,00	R\$ 2.426,67	R\$ 466,67	R\$ 1.960,00	R\$ 2.893,33	R\$ 1.493,33	R\$ 3.360,00
4	Atraso no cronograma de trabalho	1,4	R\$ 3.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00	4.200,00	7.000,00	14.000,00	7700	1633,33	6066,67	9333,33	4433,33	10966,67
5	Atraso no repasse de recursos	1,8	R\$ 3.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00	5.400,00	9.000,00	18.000,00	9900	2.100,00	7.800,00	12.000,00	3.500,00	14.100,00
6	Fator externo - Violência	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00	500,00	750,00	R\$ 1.500,00	833,33	166,67	666,67	1000	500	1166,67
7	Fator externo – Clima	0,5	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00	R\$ 500,00	750,00	R\$ 1.500,00	833,33	166,67	666,67	1000	500	1166,67
						R\$ 17.600,00	R\$ 28.980,00	R\$ 57.400,00			R\$ 25.186,67	R\$ 38.453,33	R\$ 16.353,33	R\$ 45.086,67

4.10 GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES

4.10.1 Plano de Gerenciamento das Aquisições

4.10.1.1 Objetivo

Planejar adequadamente dentro dos limites do escopo do projeto em termos de metas, recursos financeiros e cronograma os procedimentos de gerenciais que viabilizem o desenvolvimento do projeto Incubadora - ECOSOL

4.10.1.2 MAPA DE AQUISIÇÕES

Meta	Item	Descrição	Tipo de Contrato	Critério de Seleção	Orçamento Estimado	Duração Prevista/ Prazo de entrega	Fornecedores Qualificados Base de custo realizada por meio de Pesquisa de mercado com 3 fornecedores
1	Etapa 1.1	Contratação empresa de reforma e construção - Previsto no contrato garantias conforme a Anotação de Responsabilidade Técnica – ART	Sistema Misto – Fixo, reembolsável + incentivo	Técnica e Preço	R\$ 265.077,79	12 meses	Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil - SINAPI, - (Projeto Básico desenvolvido internamente)

	Etapa 1.2	Aquisição de equipamentos de escritório – Previsto no Contrato entrega, montagem e garantia	Preço fixo – global	Preço	R\$ 95.577,16	3 meses	Empresa de fornecimento de móveis de escritório – 1 Empresa de fornecimento de móveis de escritório – 2 Empresa de fornecimento de móveis de escritório – 3
	Etapa 1.3.	Aquisição de material de consumo	Preço fixo global	Preço	R\$ 6.965,45	1 mês	Empresa de fornecimento de material de escritório – 1 Empresa de fornecimento de material de escritório – 2 Empresa de fornecimento de material de escritório – 3
2	Etapa 2.1	- Contratação empresa especializada em eventos	Sistema Misto – Fixo - global reembolsável	Técnica e Preço	R\$ 20.000,00	6 meses	Empresa prestadora de serviço de eventos – 1 Empresa prestadora de serviço de eventos – 2 Empresa prestadora de serviço de eventos – 3
	Etapa 2.2	- Contratação empresa especializada em Formação	Sistema Misto – Fixo - global, reembolsável	Técnica e Preço	R\$ 150.150,00	12 meses	Empresa prestadora de serviço de Formação – 1 Empresa prestadora de serviço de Formação – 2

							Empresa prestadora de serviço de Formação – 3
3	Etapa 3.1	- Contratação empresa especializada Assessoria comunicação e Plano de Marketing	Sistema Misto – Fixo - global, reembolsável	Técnica e Preço	R\$ 15.000,00	12 meses	Empresa prestadora de serviço de comunicação/produção – 1 Empresa prestadora de serviço de comunicação/produção – 2 Empresa prestadora de serviço de comunicação/produção – 3
	Etapa 3.2	Aquisição de veículos – Previsto no contrato garantias	Preço fixo – global	Preço	R\$ 58.166,80	3 meses	Empresa de fornecimento de veículos – 1 Empresa de fornecimento de material de veículos – 2 Empresa de fornecimento de material de veículos – 3
4	Etapa 4.1	Aquisição de Equipamentos de Informática (Computadores, Impressora, Projetor de Multimídia, Tela de Projeção) Previsto no contrato Instalação, Assessoria e Garantia.	Preço fixo - global	Preço	R\$ 15.000,00	3 meses	Empresa de fornecimento de material de informática – 1 Empresa de fornecimento de material de informática – 2 Empresa de fornecimento de material de informática – 3

5 ANÁLISE, AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

A maior parte das etapas iniciais do projeto já foram desenvolvidas, no entanto etapas fundamentais como de formação e assessoria, ainda necessitam ser concluídas, para que as ações seguintes, de desenvolvimento efetivo de novos planos de negócios, planos estratégicos de desenvolvimento dos empreendimentos associativos beneficiados possam ser implementadas conforme previsto.

As ações de monitoramento, realizadas por meio de reuniões e análises de relatórios permitiram construir-se um panorama sobre o desenvolvimento das metas e etapas do projeto:

5.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Meta 1 - Constituição De Espaço Multifuncional

Etapas 1, 2 e 3: em relação ao desenvolvimento da etapa de reforma de espaço, foi concluída em 2018, garantindo a disponibilização do espaço para as atividades de assessoria e formação.

ANDAMENTO: Restam apenas algumas aquisições de equipamentos, cujos processos aquisitivos da administração pública encontraram problemas, visto a necessidade de realizar-se mais de uma licitação, devido a problemas com as empresas fornecedoras, o que acabou atrasando a conclusão plena da Meta 1.

Meta 2: Ações De Sensibilização, Mobilização, Formação

Etapa 2.1 – Realização de um (01) Seminário de Mobilização, Sensibilização da Comunidade Local (350 pessoas)

ANDAMENTO: Atividade será realizada antes do final do Projeto, como um momento de culminância de todas as ações desenvolvidas, expondo para a comunidade local as dificuldades encontradas e os objetivos alcançados, visando ainda destacar a Economia Solidária e seu potencial de geração de mais trabalho e renda na comunidade local;

Etapa 2.2. Programa de Capacitação Agente Comunitários de Desenvolvimento Solidário, Solidário, que Serão Apoiadores do Projeto.

ANDAMENTO: A atividade foi realizada entre maio e junho de 2019 formando 08 agentes comunitários de desenvolvimento solidário para acompanhamento da Incubadora Solidária.

Etapa. 2.3. Desenvolvimento do Programa de Formação para os beneficiários

ANDAMENTO: Foram concluídas as atividades de formação e capacitação de 03 (três) dos 04 (quatro) grupos constituídos, a saber: Padaria e Confeitaria, Artesanato e Reciclagem com um total de 32 atividades de capacitação e acompanhamento realizadas abrangendo um total de 407 beneficiados, sendo 119 homens e 288 mulheres.

As atividades das novas turmas formadas entre 2020 e 2021, foram interrompidas devido a situação de pandemia do Covit 19. No momento se aguarda o retorno das atividades presenciais para concluir-se as ações de formação previstas no projeto.

Meta 3 - Organização Sociocomunitária

Etapa 3.1. Programa de ampliação de negócios - Contratar empresa especializada em propaganda para produzir e organizar material de divulgação do projeto;

ANDAMENTO: 80% desta etapa foi realizada com a execução de ações de comunicação e divulgação para a comercialização na Feira Estadual da Economia Solidária realizada em Porto Alegre, para a Feira de Natal realizada na Praça Central de Sapucaia do Sul e na divulgação, via redes sociais, da comercialização dos produtos da Padaria e Confeitaria.

Etapa 3.2. Promoção de transporte de produtos dos empreendimentos para realização de feiras

ANDAMENTO: Esta etapa foi realizada integralmente com o apoio para a participação na Feira Internacional de Economia Solidária em Santa Maria e para a Feira Estadual de Economia Solidária em Porto Alegre.

Meta 4 - Apoio A Comercialização Solidária.

Etapa. 4.1. Realização de três (03) Feiras.

ANDAMENTO: Esta etapa foi realizada integralmente com o apoio para a Feira Internacional de Economia Solidária em Santa Maria, a Feira Estadual de

Economia Solidária em Porto Alegre e a Feira de Natal na Praça Central de Sapucaia do Sul.

5.2 PROCESSO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Pela análise dos dados referentes ao desenvolvimento do projeto, verifica-se a pertinência dos mecanismos de controle, no monitoramento das ações de contratação de serviços e aquisição necessárias para alcançar as metas do projeto.

Já as ações de replanejamento e correção de procedimentos permitiram a superação de dificuldades com ajustes de processos, fluxos e cronograma de execução, possibilitando a ampliação de prazo do Convênio Federal, mesmo diante da situação de interrupção momentânea de atividades, acarretada pela pandemia do Covid-19.

Destaca-se, que na fase atual de execução do projeto, é necessário garantir-se o trabalho de fortalecimento de processos de gerenciamento, visando a reorganização de tempos e ações, tendo como norte as diretrizes de: Prazos, Custos e Qualidade.

Evidencia-se, que apesar do projeto ainda estar em desenvolvimento, pode-se aferir que o mesmo já logrou bons resultados, com destaque para as instalações físicas da incubadora, que já foi entregue, atingindo-se um dos principais objetivos do projeto conforme Meta 1: Constituição de Espaço Multifuncional para Atendimento às Demandas dos Empreendimentos Econômicos Solidários.

Esta ação com certeza já coloca a política pública de fomento à "Economia Solidária" no município em destaque na região, estado e país, à medida que possibilitará a superação de um dos principais problemas identificados para o desenvolvimento dos empreendimentos associativos localmente, que é a falta ou deficiência de estrutura física adequada para o desenvolvimento e ampliação de seus negócios.

No entanto ressalta-se que o espaço físico não é suficiente para garantir a condição de sustentabilidade dos empreendimentos, sendo as ações de formação, assessoria e consultoria, fundamentais para instrumentalização dos empreendedores beneficiados, com ferramentas e metodologias consagradas de gestão de negócios, com destaque para organização de processos produtivos, administrativos, vendas e marketing.

Com certeza após a conclusão de todas as etapas previstas no projeto, com sistematização dos resultados mensuráveis, se poderá avaliar os resultados das ações no fortalecimento dos empreendimentos associativos beneficiados e na própria qualificação das políticas públicas de fomento à Economia Solidária no município.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS - RESULTADOS ALCANÇADOS

Nota-se que os programas de fomento aos empreendimentos solidários desenvolvidos em diferentes comunidades do Estado e do País, tem impacto positivo nos resultados econômicos dos empreendimentos que são beneficiados, qualificando processos de gestão e ampliação de negócios.

Em Sapucaia do Sul com a qualificação do projeto de fomento à Economia Solidária, por meio da implantação da Incubadora de Empreendimentos Associativos, garantiu-se o apoio direto a cooperativas e coletivos de trabalho. Possibilitando o fortalecimento das políticas públicas locais de geração de trabalho e renda.

Outro resultado que pode ser evidenciado é o fortalecimento de uma rede de apoio e fomento à Economia Solidária localmente, o que permitiu a ampliação interna de parceiros institucionais, como a Secretaria Municipal de Educação (SMED), Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS), Secretaria Municipal da Indústria, Comércio, Agricultura e Abastecimento (SMICAA), além das já mobilizadas no processo de execução e controle do projeto, SMGG e SMTCES.

A mobilização de parceiros externos também pode ser mensurada como relevante no processo de desenvolvimento do projeto com destaque para as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) como a Central Única das Favelas (CUFA) e o Comitê da Cidadania e Combate à Fome além da Associação de Moradores do Loteamento Colina Verde e o Fórum Municipal de Economia Solidária.

Destaca-se também a parceria com outras instituições educacionais locais, como do Instituto Federal de Educação de Sapucaia do Sul (IFE-Sul), assim como, mais recentemente, a própria UNISINOS, como importantes no processo de ampliação e sustentabilidade do projeto.

Com certeza deve-se destacar a relevância, do papel do Ministério da Cidadania, mais especificamente a SENAES/MC, que além de garantir os recursos necessários para implementação das ações, também tem sido um parceiro importante no processo de monitoramento e implementação de ações corretivas, que garantem o realinhamento de procedimentos, a adequação de cronogramas e assessoria técnica na gestão do convênio no âmbito municipal.

A SENAES/MC além de ser parte interessada e colaborador crítico do projeto, marcou sua ação no âmbito municipal, como parceiro na qualificação da política pública local de fomento ao desenvolvimento socioeconômico.

Salienta-se que o projeto de implementação da Incubadora Social de Sapucaia do Sul, ainda está em desenvolvimento, sendo fundamental a manutenção da rede de apoio articulada durante a sua execução, o que poderá viabilizar a continuidade do projeto, mesmo após o término do apoio financeiro federal.

De qualquer forma o projeto, já permitiu o fortalecimento da política local de fomento aos empreendimentos da ES, como núcleos de trabalho, cooperativas, pequenas sociedades, empreendimentos familiares ou consorciados. Potencializando ainda diferentes cadeias produtivas que contam com a atuação destes grupos de trabalho, com destaque para a agricultura familiar, artesanato e reciclagem.

O projeto tornou-se um marco na comunidade local em termos de ampliação do potencial de geração de trabalho e renda, por meio da disponibilização de ações de formação, assessoria e espaço de trabalho para os empreendimentos beneficiados.

Outro resultado mensurável é a própria reflexão interna, com vistas a qualificação de procedimentos administrativos, voltados ao fortalecimento das políticas públicas. Com o desenvolvimento de ferramentas gerenciais de gestão de projetos públicos, referenciadas no PMBOK,

A qualificação de procedimentos gerenciais no âmbito da administração pública, torna-se ainda mais relevante neste momento de crise econômica, tendo por foco a racionalização de recursos e qualificação de serviços públicos. Ações essenciais na manutenção e promoção de direitos e fomento ao desenvolvimento local.

Evidencia-se neste sentido, que ações, projetos e programas públicos, que por meio de sua implantação, permitem a reflexão sobre a importância da inovação gerencial de procedimentos e recursos, são promotores da qualificação das políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSEN, Maecel van. **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BAIOTO, Carlos Daniel. **Cultura cooperativista como potencializador de eficiência cooperativista: um estudo de caso da cooperativa de crédito Sicredi Pioneira.** Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Grupo de Pesquisa em Economia Solidária. São Leopoldo: UNISINOS, 2018.

CATTANI, A.D. (Org.). **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

GAIGER, Luiz Inácio, (Org). KUYVEN, Patrícia Sorgatto, KAPPES, Sylvio Antonio. **II Mapeamento da Economia Solidária – Região Sul – Resultados do Segundo Mapeamento Nacional - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS** Mantenedora: Associação Antônio Vieira Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Grupo de Pesquisa em Economia Solidária. São Leopoldo: UNISINOS, 2013.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos.** 2ª. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

KIM, W. Chan. **A Estratégia do Oceano Azul.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LIMA, Maria Isabel R. **Economia Solidária e Vínculos.** São Paulo, Ideias & Letras, 2013.

PIRES, Márcio. **Gestão Estratégica da Qualidade.** Porto Alegre: FEENG, 2002.

Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) — Quinta Edição, 5ª Edição.** Philadelphia, 2013.

ROSA, Eliezer Pedroso. **Políticas Públicas de Economia Solidária no Rio Grande do Sul.** - Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós Graduação em Sociologia da Universidade do Rio Grande do Sul - Porto Alegre – 2015.

SILVA, Sandro Pereira (Org). SILVA, Sandro Pereira. CARNEIRO, Leandro Marcondes. **Os Novos Dados do Mapeamento de Economia Solidária no Brasil: Nota Metodológica e Análise das Dimensões Sócio estruturais dos Empreendimentos.** Relatório de Pesquisa. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2016.

SINGER, P. **Introdução a economia solidária.** 1ª edição, São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

VARGAS, Ricardo – **Manual Prático do Plano de Projeto.** Rio de Janeiro, 2006.

REFERÊNCIAS - RELATÓRIO E REGISTROS

Convênio Original projeto Incubadora ECOSOL Sapucaia do Sul

Extrato Proposta - Projeto Aprovado Incubadora ECOSOL Sapucaia do Sul

Termo Aditivo Convênio Federal - Projeto Incubadora ECOSOL Sapucaia do Sul

Relatório de Execução Projeto ECOSOL - Sapucaia do Sul - 2018 - 2019

Relatório de Execução Projeto ECOSOL Sapucaia do Sul 2020

Relatório de Execução Projeto ECOSOL - Sapucaia do Sul - Janeiro e Fevereiro de 202

Relatório de Execução - Entidade Contratada - 2018

Relatório de Execução - Entidade Contratada - 2019

Relatório de Execução - Entidade Contratada - 2020

ANEXO 1

Tabela de Pesquisa de Preços

Descriminação do Bem	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Forma de Pesquisa
Automóvel 1.0 4 portas com ar condicionado.	Sinoscar www.sinoscar.com.br Fone: (51) 3590-7600 R\$ 45.000,00	Florauto www.florauto.com.br Fone: (51) 3591-1000 R\$ 47.500,00	Metrovel www.metrovel.com.br Fone: (51) 3476-8000 R\$ 48.900,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Ar condicionado (18.000 Btus) Ciclo Reverso; Tipo Janela Controle Remoto Sim; Potência Btu's 18.000 Dimensões (LxAxP) 66 x 40 x 70,5 cm Peso 52 Kg ; Consumo Kwh/mês 43,7 Cor Branco ; Compressor Rotativo Voltagem 220V ; Garantia 01 Ano Filtro de Proteção Sim; Nível de Ruído Baixo	Lojas Colombo Site: www.colombo.com.br Fone: 0800.642.4242 Valor R\$ 1.599,00 x 4 = R\$ 6.396,00	Lojas Ponto Frio Site: www.pontofrio.com.br Fone: 4002-3050 Valor R\$ 1.869,00 x 4 = R\$ 7.476,00	Lojas Americanas Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848 Valor R\$ 1.499,00 x 4 = R\$ 5.996,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet

Desumidificador: Não;Potência: 2080 Watts Timer Sim; Classificação Energia B				
DVD Player Mídias compatíveis DVD; DVD-R/RW; DVD+R/RW; CD de música; CD-R/RW; VCD; SVCD Formatos Compatíveis MP3; WMA;(JPEG) Sistemas de Cor: NTSC; PAL-M; PAL-N. Idiomas do Menu Multilínguas Display Sim Conexões Saída de áudio digital coaxial; Entrada para microfone; HDMI; USB; Saída de Áudio e Vídeo Composto; Cor Preto Voltagem Bivolt automático Dimensões (L x A x P) 22,7 x 5,4 x 25,5cm Peso 1,2 Kg Conteúdo da Embalagem DVD; Manual do usuário; guia rápido; certificado de garantia; 1 microfone; controle remoto + 2 pilhas 1 cabo de áudio e vídeo; Garantia 1 Ano	Lojas Americanas Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848 Valor: R\$ 139,00	Lojas Ponto Frio Site: www.pontofrio.com.br Fone: 4002-3050 Valor: R\$ 190,00	Lojas Colombo Site: www.colombo.com.br Fone: 0800.642.4242 Valor: R\$ 132,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Aparelho Televisão 42 LED	Lojas Americanas	Lojas Colombo	Lojas Ponto Frio	1 – Internet

<p>Tamanho da Tela (polegadas): 42 Preparada para HDTV: Sim Formato de Tela 16x9 Sistemas de Cor: NTSC, PAL-M, PAL-N, ISDB-TB Resolução:1920x1080 Tipo de Áudio Estéreo/SAP Potência de Áudio 20W RMS Outras funções: Timer On/Off(liga/desliga a TV com um tempo determinado), Nivelamento de volume automático, Closed Caption; Intelligent Sensor(ajuste automático da imagem da TV conforme a luz do ambiente); Relógio; Auto Programação de Canais; Bloqueio de Canais. Conexões: 2 entradas vídeo componente; 2 entradas áudio e vídeo (1 lateral P2); 1 entradas USB DivX HD; 3 entradas HDMI (1 lateral); 1 saída digital (óptica); - 1 entrada RGB (15 pinos); 1 entrada de áudio PC; 1 entrada RS-232C; 1 entrada para TV a Cabo; 1 entrada RF para TV aberta</p>	<p>Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848 Valor: R\$ 2.499,00</p>	<p>Site: www.colombo.com.br Fone: 0800.642.4242 Valor: R\$ 1.949,00</p>	<p>Site: www.pontofrio.com.br Fone: 4002-3050 Valor: R\$ 2.089,05</p>	<p>2 – Internet 3 – Internet</p>
---	---	---	---	---------------------------------------

<p>(Digital e Analógico); 1 saída para fone de ouvido.</p> <p>Voltagem: Bivolt automático.</p> <p>Dimensões (LxAxP): 99,72 x 68,42 x 25,66 cm</p> <p>Peso (com embalagem): 29 Kg</p> <p>Acessórios inclusos: 1 Controle remote com pilhas; 1 Cabo de força; Manual em português; Garantia 12 Meses</p>				
<p>Aparelho telefônico sem fio</p> <p>Tipo: Sem Fio</p> <p>Funções e Características:</p> <p>Frequência de alcance 1.9 Ghz</p> <p>Posição Mesa</p> <p>Identificador de Chamadas: Sim</p> <p>Secretária eletrônica: Não</p> <p>Música de Espera: Sim</p> <p>Viva-voz: Sim</p> <p>Funções: Rediscar, Mute, Flash</p>	<p>Lojas Americanas</p> <p>Site: www.americanas.com.br</p> <p>Fone: 4003.4848</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 79,00 x 3 = R\$ 239,70</p>	<p>Lojas Colombo</p> <p>Site: www.colombo.com.br</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 79,90 x 3 = R\$ 239,70</p>	<p>Lojas Ponto Frio</p> <p>Site: www.pontofrio.com.br</p> <p>Fone: 4002-3050</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 75,90 x 3 = R\$ 227,70</p>	<p>1 – Internet</p> <p>2 – Internet</p> <p>3 – Internet</p>
<p>Armário (c/ chave)</p> <p>- Portas com Chave;</p> <p>Características técnicas:</p>	<p>Lojas Magazine Luiza</p> <p>Site: www.magazineluiza.com.br</p>	<p>Móveis Pinheiro</p> <p>Site: www.moveispinheiro.com.br</p>	<p>Lojas Tok & Stok</p> <p>Site: www.tokstok.com.br</p>	<p>1 – Internet</p> <p>2 – Internet</p> <p>3 – Internet</p>

<p>- Estrutura em MDP(reflorestada); - Acabamento em PB (melanina). - Dimensões (A x L x P):0,81 x 0,91 x 0,42 m</p>	<p>Valor R\$ 379,00 x 7 = R\$ 2.653,00</p>	<p>Valor R\$ 459,20 x 7 = R\$ 3.214,40</p>	<p>Valor R\$ 710,00 x 7 = R\$ 4.970,00</p>	
<p>Arquivo de Aço Características Arquivo em aço com 04 gavetas para pasta suspensa tamanho ofício. Porta-etiqueta e puxadores estampados nas gavetas. Puxadores com acabamento em PVC nas cores cristal ou grafite. Fechadura cilíndrica tipo yale com travamento simultâneo das gavetas e sistema de deslizamento das gavetas em patins de nylon. Estrutura: Confeccionado em chapa de aço nº 16 coluna, nº 18 gaveta, nº 24 tampo e fundo , nº 26 corpo. Acabamento</p>	<p>Shopping Matriz Site: www.shoppingmatriz.com.br Valor R\$ 239,00 x 7 = R\$ 1.673,00</p>	<p>Loja Office em Cia Site: www.officeecia.com.br Valor R\$ 177,19 x 7 = R\$ 1.240,33</p>	<p>Vanflex Site: www.vanflex.com.br Valor R\$ 379,00 x 7 = R\$ 2.653,00</p>	<p>1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet</p>

<p>Tratado pelo processo anti-corrosivo à base de fosfato de zinco e pintura eletrostática a pó.</p> <p>Capacidade: de 30 a 40 pastas por gavetas ou 25 kg</p> <p>Dimensões(AxLxP):</p> <p>Externas: 133,5cm x 47,0cm x 57,0cm</p> <p>Internas(gavetas):25,0cm x 39,0cm x 48,0cm</p>				
<p>Cadeira giratória</p> <p>Regulagem de altura na estrutura central Sim</p> <p>Revestimento do Estofado Polipropileno</p> <p>Regulagem horizontal do encosto Sim</p> <p>Braço digitador Sim</p> <p>Peso 6,5 kg</p> <p>Garantia 1 Ano</p>	<p>Lojas Colombo</p> <p>Site: www.colombo.com.br</p> <p>Fone: 0800.642.4242</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 229,00 x 11 =</p> <p>R\$ 2.519,00</p>	<p>Lojas Americanas</p> <p>Site: www.americanas.com.br</p> <p>Fone: 4003.4848</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 299,00 x 11 = R\$ 3.289,00</p>	<p>Lojas Ponto Frio</p> <p>Site: www.pontofrio.com.br</p> <p>Fone: 4002-3050</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 269,00 x 11 =</p> <p>R\$ 2.959,00</p>	<p>1 – Internet</p> <p>2 – Internet</p> <p>3 – Internet</p>
<p>Cadeira fixa, sem braços</p>	<p>Loja Office e Cia</p> <p>Site: www.officecia.com.br</p> <p>Valor</p>	<p>Lojas G Dedu</p> <p>Site: www.gdedu.ind.br</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 117,00 x 48 =R\$</p>	<p>Loja Flavimaq</p> <p>Site: www.flavimaq.com.br</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 70,00 x 48 =R\$</p>	<p>1 – Internet</p> <p>2 – Internet</p> <p>3 – Internet</p>

	R\$ 84,72 x 48 = R\$ 4.066,56	5.626,00	3.360,00	
Máquina fotográfica digital; Resolução: 14,1 MP Zoom óptico 12x; Zoom digital 4x. Tamanho do display (LCD) 3.0 Reconhecimento de face: Sim Reconhecimento de sorriso: Sim PictBridge: Sim Cartões de memória compatíveis: SD Grava data/hora: Sim Grava vídeo: Sim, com áudio Estabilizador de imagem Tipo de visor: LCD	Lojas Americanas Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848 Valor R\$ 789,00	Lojas Colombo Site: www.colombo.com.br Fone: 0800.642.4242 Valor R\$ 759,26	Lojas Ponto Frio Site: www.pontofrio.com.br Fone: 4002-3050 Valor R\$ 795,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Microcomputador Processador: (i7 3,8GHz) Memória RAM: 4GB DDR3; Memória de Cache: 3MB Disco Rígido(HD): 1TB; RPM 5400 Drive Óptico: (DVD-RW) Gravador CD e DVD Leitor de cartões de memória: Não	Lojas Comprafacil.com Site: www.comprafacil.com.br Fone: (11) 2515-7000 Valor R\$ 1.899,00 x 27 = R\$ 51.273,00	Lojas Abril Shopping Site: www.abrilshopping.com.br Fone: (11) 3320-7510 Valor R\$ 1.938,00 x 27 = R\$ 52.326,00	Lojas Ipiranga Shop Site: www.ipirangashop.com Fone: 4003-7110 Valor R\$ 1.999,80 x 27 = R\$ 53.994,60	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet

<p>Sistema operacional: Instalado</p> <p>Placa de vídeo: On-Board Compartilhada até 224MB Rede: Ethernet: 10/100</p> <p>Entradas e saídas: 4x USB, 1x Line-out (áudio), 1x Mic-in (microfone), 2x Sata II, 1x entrada p/ fone de ouvido, 1x VGA, 2x P S / 2, RJ-45</p> <p>Mouse: Óptico com Scroll</p> <p>Gabinete: Minitorre Preto</p> <p>Caixas de som: Sim</p> <p>Voltagem: Bivolt</p> <p>Dimensões (AxLxP): CPU: 41 x 18,5 x 45 cm</p> <p>Peso: 7,5 Kg</p> <p>Teclado, 1 Mouse, Cabos, 2 Caixas de som.</p> <p>Monitor: LCD 18,5"</p> <p>Garantia: 1 Ano</p> <p>Cores: Preto</p> <p>Áudio: Integrada, com suporte para Áudio 5.1</p> <p>Teclado: Português Brasil ABNT2, 107 teclas, PS/2</p>				
---	--	--	--	--

Slots PCI: 2x PCI, 1 PCI Express x16 Softwares Inclusos; Sistema de Recuperação Eletrônico; Editor de Texto. 27 Unidades				
Projektor Multimídia Tipo de Projektor: Mesa; Teto. Resoluções XGA 1024 x 768 pixels. Luminosidade: 3200 Lumens. Lâmpada 210 W, com duração de 6.000 horas. Voltagem: Bivolt. Dimensões (LxAxP): 31,3 x 12,9 x 27,8 cm Peso aprox. c/ embalagem 3,2kg Garantia do fornecedor: 36 meses (3 anos de peça, 2 anos de mão de obra, 1 ano de prisma, 90 dias para lâmpada)	Lojas Americanas Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848 Valor R\$ 3.399,00	Lojas Colombo Site: www.colombo.com.br Fone: 0800.642.4242 Valor R\$ 2.599,00	Lojas Magazine Luiza Site: www.magazineluiza.com.br Valor R\$ 2.540,88	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Estabilizador. Potência nominal 1.000 VA Tomadas de saída 6 Voltagem Bivolt (115, 220V) Garantia: 12 meses	Lojas Americanas Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848	Lojas Magazine Luiza Site: www.magazineluiza.com.br Valor R\$ 189,00 x 27 =	Loja Mundo Max Site: www.mundomax.com.br Valor	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet

	<p>Valor</p> <p>R\$ 229,00 x 27 =</p> <p>R\$ 6.183,00</p>	R\$ 5.103,00	R\$ 109,00 x 27 =	R\$ 2.943,00	
<p>Impressora Jato de Tinta Multifuncional</p> <p>- Conexões: 1 USB 2.0, 1 WiFi 802.11n</p> <p>-Características Copiadora: Cópia independente. Até 50 cópias.</p> <p>-Características Digitalizadora: De mesa, ADF. -Contact Image Sensor (CIS).</p> <p>Resolução aprimorada: até 1200 dpi; hardware: até 1200 x 1200 dpi; Óptica: até 1200 dpi. 216 x 297 mm (8,5 x 11,69 pol.).</p> <p>Tamanho: 216 x 297 mm (8,5 x 11,69 pol.).</p> <p>Formatos: JPEG, BMP, PNG, TIFF, PDF.</p> <p>-Ciclo mensal de trabalho: Até 1.000 páginas</p> <p>-Voltagem: Bivolt</p> <p>-Dimensões aproximadas do produto (cm) – AxLxP 10,2 x 42,7 x 33,6cm</p> <p>Peso líq. aproximado do produto (kg): 7,26kg</p> <p>-Garantia do Fornecedor: 12 meses</p>	<p>Lojas Americanas</p> <p>Site: www.americanas.com.br</p> <p>Fone: 4003.4848</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 599,00 x 2 = R\$ 1.198,00</p>	<p>Lojas Colombo</p> <p>Site: www.colombo.com.br</p> <p>Fone: 0800.642.4242</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 599,00 x 2 = R\$ 1.198,00</p>	<p>Lojas Ponto Frio</p> <p>Site: www.pontofrio.com.br</p> <p>Fone: 4002-3050</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 599,00 x 2 = R\$ 1.198,00</p>	<p>1 – Internet</p> <p>2 – Internet</p> <p>3 – Internet</p>	

<p>Mesa para Computador</p> <p>- Estrutura em painéis de MDP e molduras em MDF é revestido com lâmina ecológica imitando o acabamento de madeira natural que não agride a natureza. Possui acabamento em fita bordo melamínica.</p> <p>- Peso suportado: 15 kg.</p> <p>- Quantidade de gavetas: 03.</p> <p>- Sapatas em PVC de 15 X 20 que evita o deslizamento dando mais proteção ao produto.</p> <p>-Peso aprox. do produto 27.88 Kg.</p> <p>-Dimensões aprox. do produto (L x A x P) 120 x 74,5 x 62,5 cm. -Garantia 12 meses.</p>	<p>Lojas Magazine Luiza</p> <p>Site: www.magazineluiza.com.br</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 329,00 x 27 =</p> <p>R\$ 8.883,00</p>	<p>Lojas Taqi</p> <p>Site: www.taqi.com.br</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 310,00 x 27 =</p> <p>R\$ 8.370,00</p>	<p>Lojas Americanas</p> <p>Site: www.americanas.com.br</p> <p>Fone: 4003.4848</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 199,00 x 27 =</p> <p>R\$ 5.373,00</p>	<p>1 – Internet</p> <p>2 – Internet</p> <p>3 – Internet</p>
<p>Mesa de Reunião</p> <p>Estrutura em MDF com revestimento em BP e fita de borda em BS</p> <p>Tampas - 25mm; Altura - 75 cm</p> <p>Largura - 220 cm</p> <p>Profundidade - 91 cm</p> <p>Peso Líquido - 58 Kg</p>	<p>Lojas ShopMartinz</p> <p>Site: www.shopmartins.com.br</p> <p>Valor:</p> <p>R\$ 649,00</p>	<p>Lojas Moby</p> <p>Site: www.mobly.com.br</p> <p>Valor:</p> <p>R\$ 882,00</p>	<p>Lojas KD</p> <p>Site: www.lojaskd.com.br</p> <p>Valor:</p> <p>R\$ 753,00</p>	<p>1 – Internet</p> <p>2 – Internet</p> <p>3 – Internet</p>

<p>Notebook</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processador: 2,66 GHz -Sistema operacional: Windows 7 -Tamanho da Tela: 15.6", WXGA, TFT, Widescreen - 1366x768, aspecto 16:9 - Unidade óptica: Gravador de DVD/CD - Leitor de cartão: SD; SDHC; MMC; SDXC - Leitor biométrico: Não - Webcam: Sim, 1.3 Megapixels HD; - Conexão s/ fio (wireless): 802.11 bgn; - Conexão Bluetooth: Sim 3.0; <p>Características Gerais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Placa de vídeo: 512 MB e interface DDR3 com 1344MHz; - Áudio: Estéreo - Entrada: USB 4 (2 x 3.0 e 2 x 2.0 energizadas), 1x VGA, 1x RJ-45, 1x SPDIF (saída de áudio), 1x microfone, 1x line-out (fone ouvido) <p>Especificações Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memória RAM: 4GB DDR3; 	<p>Lojas Ponto Frio</p> <p>Site: www.pontofrio.com.br</p> <p>Fone: 4002-3050</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 2.199,00 x 2 =</p> <p>R\$ 4.398,00</p>	<p>Lojas Americanas</p> <p>Site: www.americanas.com.br</p> <p>Fone: 4003.4848</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 2.399,00 x 2 =</p> <p>R\$ 4.798,00</p>	<p>Lojas Magazine Luiza</p> <p>Site: www.magazineluiza.com.br</p> <p>Valor</p> <p>R\$ 2.349,00 x 2 =</p> <p>R\$ 4.698,00</p>	<p>1 – Internet</p> <p>2 – Internet</p> <p>3 – Internet</p>
--	---	---	--	---

<ul style="list-style-type: none"> - Disco rígido (HD): 500 GB SATA; - Portas USB: 4; - HDMI: Sim; - Rede: 10/100/1000 - Bateria: 6 células - Duração aproximada da bateria: até 6h30min. - Tensão/Voltagem: Bivolt automático - Cor Prata - Garantia 12 meses - Dimensões (AxLxP): 3,60 x 33,60 x 25,00 cm. - Peso: 2,6 Kg 				
<p>Dispositivo de armazenamento removível (Pen Drive) Pen Drive 8 GB USB 2.0 Hi-Speed. -Porta USB: 2.0 Dimensões aproximadas(AxLxP): 5x2x1 Peso aproximado: 5g Garantia do Fornecedor: 12 meses 10 Unidades</p>	<p>Lojas Ponto Frio Site: www.pontofrio.com.br Fone: 4002-3050</p> <p>Valor R\$ 29,90 x 10 = R\$ 299,00</p>	<p>Loja Magazine Luiza Site: www.magazineluiza.com.br</p> <p>Valor R\$ 29,90 x 10 = R\$ 299,00</p>	<p>Lojas Americanas Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848</p> <p>Valor R\$ 49,90 x 10 = R\$ 499,00</p>	<p>1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet</p>

<p>Tela de projeção Tela de Projeção Manual Retrátil para retro projetor Acabamento tipo banner. Medidas: 2,00m x 2,00m;</p>	<p>MCtec Site: www.mcatec.com.br Valor R\$ 396,00</p>	<p>NoteCom Site: www.notecom.com.br Valor R\$ 425,00</p>	<p>Submarino Site: www.submarino.com.br Valor R\$ 412,00</p>	<p>1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet</p>
<p>Quadro de aviso 60x45 Moldura: Alumínio Quadro: Cortiça Prata Cortiarte 2 Unidades</p>	<p>Casa Cruz Site: www.casacruz.com.br Valor R\$ 25,00 x 2 = R\$ 50,00</p>	<p>Kalunga Site: www.kalunga.com Valor R\$ 16,82 x 2 = R\$ 33,64</p>	<p>Lojas Walmart Site: www.walmart.com.br Valor R\$ 87,04 x 2 = R\$ 174,08</p>	<p>1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet</p>
<p>Quadro branco 1,20m x 0,90m moldura alumínio Cortiarte</p>	<p>Kalunga Site: www.kalunga.com Valor: R\$ 67,90</p>	<p>Casa Cruz Site: www.casacruz.com.br Valor: R\$ 95,00</p>	<p>Lojas Walmart Site: www.walmart.com.br Valor: R\$ 119,00</p>	<p>1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet</p>
<p>Caneta esferográfica 0.7mm com corpo de cristal transparente e apoio anatômico. Cores disponíveis: azul, preta e vermelha. 500 Unidades</p>	<p>Kalunga Site: www.kalunga.com Valor Unitário: R\$ 0,45 Valor Total: R\$ 0,45 x 500 = R\$ 225,00</p>	<p>Lojas Americanas Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848 Valor Unitário: R\$ 1,30</p>	<p>Casa Cruz Site: www.casacruz.com.br Valor Unitário: R\$ 0,85 Valor Total: R\$ 0,85 x 500 = R\$</p>	<p>1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet</p>

		Valor Total: R\$ 1,30 x 500 = R\$ 650,00	425,00	
Cesto para lixo cilíndrico de metal n.1 preto 26x23 4 Unidades	Loja ShopAll Site: www.shopall.com.br Valor R\$ 49,90 x 4 = R\$ 199,60	Loja Extra Site: www.extra.com.br/ Valor R\$ 49,90 x 4 = R\$ 199,60	Lojas Americanas Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848 Valor R\$ 49,90 x 4 = R\$ 199,60	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Cola líquida branca escolar 90 g. Total de 500 unidades.	Leitura.com Site: www.leitura.com Valor Unitário: R\$ 2,04 Valor Total: R\$ 2,04 x 500 = R\$ 1.020	Loja Staples Site: www.staples.com.br Valor Unitário: R\$ 2,49 Valor Total: R\$ 2,49 x 500 = R\$ 1.245,00	Livraria Saraiva Site: www.livrariasaraiva.com.br Valor Unitário: R\$ 1,49 Valor Total: R\$ 1,49 x 500 = R\$ 745,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Copo plástico descartável para água 180 ml. Pacote com 100 unidades. 24 Pacotes com 100 Unidades.	Kalunga Site: www.kalunga.com Valor do Pacote: R\$ 4,50	Loja Gimba Site: www.gimba.com.br Valor do Pacote: R\$ 3,19	Loja Staples Site: www.staples.com.br Valor do Pacote: R\$ 2,80	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet

	Valor Total: R\$ 4,50 x 24 = R\$ 108,00	Valor Total: R\$ 3,19 x 24 = R\$ 76,56	Valor total: R\$ 2,80 x 24 = R\$ 67,20	
Copo plástico descartável para café 50 ml. Pacote com 100 unidades. 24 Pacotes com 100 Unidades.	Kalunga Site: www.kalunga.com Valor R\$ 1,80 x 24 = R\$ 43,20	Loja Gimba Site: www.gimba.com.br Valor R\$ 1,36 x 24 = R\$ 32,64	Loja Staples Site: www.staples.com.br Valor R\$ 1,45 x 24 = R\$ 34,80	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Lápis preto n.2 500 Unidades	Kalunga Site: www.kalunga.com Valor R\$ 0,80 x 500 = R\$ 400,00	Loja Gimba Site: www.gimba.com.br Valor R\$ 0,49 x 500 = R\$ 245,00	Loja Staples Site: www.staples.com.br Valor R\$ 0,49 x 500 = R\$ 245,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Borracha escolar tamanho 60. Caixa com 60 un. 7 Caixas com 60 unidades cada.	Kalunga Site: www.kalunga.com Valor R\$ 10,20 x 7 = R\$ 71,40	A. Vicente Site: www.kalunga.com.br Valor R\$ 9,95 x 7 = R\$ 69,65	Loja eFacil Site: www.efacil.com.br Valor R\$ 11,40 x 7 = R\$ 79,80	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Caneta para quadro branco.	Kalunga Site: www.kalunga.com	Loja Gimba Site: www.gimba.com.br	Infor Office Site: www.inforoffice.com.br	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet

	Valor R\$ 5,99 x 2 = R\$ 11,98	Valor R\$ 5,47 x 2 = R\$ 10,94	Valor R\$ 4,20 x 2 = R\$ 8,40	
Pacote de Papel A4 reciclado. 50 Pacotes.	Kalunga Site: www.kalunga.com Valor R\$ 15,50 x 50 = R\$ 775,00	Loja Gimba Site: www.gimba.com.br Valor R\$ 15,57 x 50 = R\$ 778,50	Infor Office Site: www.inforoffice.com.br Valor R\$ 14,24 x 50 = R\$ 712,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Pasta Suspensa/arquivo. Caixa c/ 50 Unidades Total de 5 Caixas	Kalunga Site: www.kalunga.com Valor R\$ 40,60 x 5 = R\$ 203,00	Loja Gimba Site: www.gimba.com.br Valor R\$ 48,76 x 5 = R\$ 243,80	Loja Staples Site: www.staples.com.br Valor R\$ 51,20 x 5 = R\$ 256,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Desenvolvimento programas de formação para economia solidária dos 10 programas de formação com contratação de entidade especializada para desenvolver o programa de formação de 100 horas, Somando-se 1000 horas de formação para as 10 turmas. Cada turma terá 30 alunos: 300 formandos	Instituto Educacional, Social e Cultural do Estado do Rio Grande do Sul – ISCERGS Rua Nossa Senhora da Conceição, 125/214, Centro, Sapucaia do Sul. CEP: 93220-270	Fundação de Apoio ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas – Extensão Sapucaia do Sul CNPJ/MF 02.321.624/0002-17	IDHES – Instituto de Estudos Jurídicos de Direitos Humanos, Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais. Praça Pereira Parobé, 130, 9º andar, sala 903 – Centro	1 – Telefone 2 – Telefone 3 – Telefone

	<p>Fone/fax 51 3034.4343 3034.4333 E-mail: iscergs@gmail.com</p> <p>Valor horas/aula: R\$ 85,75 x 1.000h = R\$ 85.750,00</p>	<p>Valor hora/aula: R\$98,00 x 1.000h = R\$ 98.00,00</p>	<p>CEP: 90.030-170 Porto Alegre – RS. CNPJ: 08.637.072/0001-56 Fone: (51) 8133-6500 / 3159-1243 E-mail: admin@idhes.org.br</p> <p>Valor unitário por módulo: R\$ 9.495,52 Total: R\$ 9.495,52 x 10 = R\$ 94.952,00</p>	
<p>Organização de Seminário de mobilização e sensibilização da comunidade. Duração: 10 horas</p>	<p>Instituto Educacional, Social e Cultural do Estado do Rio Grande do Sul – ISCERGS Rua Nossa Senhora da Conceição, 125/214, Centro, Sapucaia do Sul.</p>	<p>Fundação de Apoio ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas – Extensão Sapucaia do Sul CNPJ/MF 02.321.624/0002-17</p>	<p>IDHES – Instituto de Estudos Jurídicos de Direitos Humanos, Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais. Praça Pereira Parobé, 130, 9º andar, sala 903 –</p>	<p>1 – Telefone 2 – Telefone 3 – Telefone</p>

	<p>Fone/fax 51 3034.4343 3034.4333 E-mail: iscergs@gmail.com</p> <p>Valor horas/aula: R\$ 875,00 x 10h = R\$ 8.750,00/seminário Total (com 3 seminários): R\$ 8.750,00 x 3 = R\$ 26.250,00</p>	<p>Valor hora/aula: R\$ 3.300,00 x 10h = R\$ 33.000,00</p>	<p>Centro CEP: 90.030-170 Porto Alegre – RS. CNPJ: 08.637.072/0001-56 Fone: (51) 8133-6500 / 3159-1243 E-mail: admin@idhes.org.br</p> <p>Valor horas/aula: R\$ 1.000,00 x 10h = R\$10.000,00/seminário Total (com 3 seminários): R\$ 10.000,00 x 3 = R\$ 30.000,00</p>	
--	---	--	--	--

<p>Programa de Formação de Agentes Comunitário de Desenvolvimento Solidário. Duração: 40 horas</p>	<p>Instituto Educacional, Social e Cultural do Estado do Rio Grande do Sul – ISCERGS Rua Nossa Senhora da Conceição, 125/214, Centro, Sapucaia do Sul. CEP: 93220-270 Fone 51 3034.4343 3034.4333 E-mail: iscergs@gmail.com</p> <p>Valor hora/aula: R\$ 112,50 Valor total: R\$ 112,50 x 40h = R\$ 4.500,00</p>	<p>Fundação de Apoio ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas – Extensão Sapucaia do Sul CNPJ/MF 02.321.624/0002-17</p> <p>Valor hora/aula: R\$ 150,00 Valor total: R\$ 150,00 x 40h = R\$ 6.000,00</p>	<p>IDHES – Instituto de Estudos Jurídicos de Direitos Humanos, Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais. Praça Pereira Parobé, 130, 9º andar, sala 903 – Centro CEP: 90.030-170 Porto Alegre – RS. CNPJ: 08.637.072/0001- 56 Fone: (51) 8133-6500 / 3159- 1243 E-mail: admin@idhes.org.br</p> <p>Valor hora/aula: R\$ 147,50 Valor total: R\$ 147,50 x 40h = R\$ 5.900,00</p>	<p>1 – Telefone 2 – Telefone 3 – Telefone</p>
--	--	---	--	---

<p>Contração de Equipe multidisciplinar durante 24 meses formada por:</p> <p>1 Contador = R\$ 2.500,00;</p> <p>1 Agentes Sociais de Economia Solidária = R\$ 2.500,00;</p> <p>1 Advogado = R\$ 2.500,00;</p> <p>1 Técnico Administrativo = R\$ 1.200,00;</p> <p>2 Funcionário para Serviços Gerais = R\$ 1.000,00 cada;</p> <p>2 Técnicos de Informática = R\$ 1.500,00 cada;</p> <p>1 Motorista = R\$ 1.500,00.</p>	<p>Instituto Educacional, Social e Cultural do Estado do Rio Grande do Sul – ISCERGS</p> <p>Rua Nossa Senhora da Conceição, 125/214, Centro, Sapucaia do Sul. CEP: 93220-270</p> <p>Fone/fax 51 3034.4343 3034.4333</p> <p>E-mail: iscergs@gmail.com</p> <p>1 Contador: R\$ 2.500,00;</p> <p>1 Agentes Sociais de Economia Solidária: R\$ 2.500,00;</p> <p>1 Advogado: R\$ 2.500,00;</p> <p>1 Técnico Administrativo: R\$ 1.200,00;</p> <p>2 Funcionário para Serviços Gerais: R\$ 1.000,00 cada;</p>	<p>Fundação de Apoio ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas – Extensão Sapucaia do Sul CNPJ/MF 02.321.624/0002-17</p> <p>1 Contador: R\$ 2.800,00;</p> <p>1 Agentes Sociais de Economia Solidária: R\$ 2.800,00;</p> <p>1 Advogado: R\$ 2.800,00;</p> <p>1 Técnico Administrativo: R\$ 1.200,00;</p> <p>2 Funcionário para Serviços Gerais: R\$ 1.600,00 cada;</p> <p>2 Técnicos de Informática: R\$ 1.800,00 cada;</p> <p>1 Motorista: R\$ 1.800,00.</p> <p>Pagamento mensal da</p>	<p>IDHES – Instituto de Estudos Jurídicos de Direitos Humanos, Econômicos, Sociais, Culturais e Ambientais. Praça Pereira Parobé, 130, 9º andar, sala 903 – Centro CEP: 90.030-170 Porto Alegre – RS. CNPJ: 08.637.072/0001-56 Fone: (51) 8133-6500 / 3159-1243 E-mail: admin@idhes.org.br</p> <p>1 Contador: R\$ 2.160,00;</p> <p>1 Agentes Sociais de Economia Solidária: R\$ 2.402,50;</p> <p>1 Advogado: R\$</p>	<p>1 – Telefone</p> <p>2 – Telefone</p> <p>3 – Telefone</p>
--	--	--	--	---

	<p>2 Técnicos de Informática: R\$ 1.500,00 cada; 1 Motorista: R\$ 1.500,00.</p> <p>Pagamento mensal da Equipe: R\$ 15.200,00</p> <p>Valor Total (18 meses): R\$ 15.200,00 x 18 = R\$ 273.600,00</p>	<p>Equipe: R\$ 17.600,00</p> <p>Valor Total (18 meses): R\$ 17.600,00 x 18 = R\$ 316.800,00</p>	<p>2.880,00; 1 Técnico Administrativo: R\$ 1.800,00; 2 Funcionário para Serviços Gerais: R\$ 960,00 cada; 2 Técnicos de Informática: R\$ 1.500,00 cada; 1 Motorista: R\$ 2.400,00.</p> <p>* Este valor foi orçado para 24 meses, não estando em conformidade com o Objeto do item.</p> <p>Pagamento mensal da Equipe: R\$ 16.562,50</p> <p>Valor Total (24 meses): R\$ 16.562,50 x 24 = R\$ 397.500,00</p>	
--	---	---	--	--

			<p>* Valor que está de acordo com o Objeto. Pagamento mensal da Equipe: R\$ 16.562,50 Valor Total (18 meses): R\$ 16.562,50 x 18 = R\$ 298.125,00</p>	
<p>Contratar empresa especializa em propaganda para produzir e organizar material de divulgação do projeto e criação de um site para o período de 24 meses.</p>	<p>Help! Solução em Comunicação. Endereço: Rua Estevan de Araújo Almeida, nº 241. Bairro Novo Sinos - São Leopoldo. Fone: 3575-0562 E-mail: aline@helpcomunica.com.br</p>	<p>Anshau Propaganda. Endereço: Rua São Caetano, nº 410, sala 801 E – Centro, São Leopoldo. Fone: 3037-5176 Valor: R\$ 58.300,00</p>	<p>2ml Comunicação Total Ltda. Endereço: Av. Getúlio Vargas, nº1000/sala 204 – Porto Alegre/RS Fone: (051) 3276 3690 / 9697 8296 Valor: R\$ 69.800,00</p>	<p>1 – Telefone 2 – Telefone 3 – Telefone</p>

	Valor: R\$ 65.112,80			
Cartucho Preto para impressora multifuncional jato de tinta Cartucho 60 preto 4ml CC640WB 48 Unidades	Kalunga Site: www.kalunga.com Valor R\$ 34,90 x 48 = R\$ 1.675,20	Recartucho Site: www.recartuchoba.com.br Valor R\$ 42,00 x 48 = R\$ 2.016,00	TrueData Site: www.truedata.com.br Valor R\$ 38,00 x 48 = R\$ 1.824,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Cartucho Colorido para impressora multifuncional jato de tinta Cartucho 60 preto 4ml CC643WB 48 Unidades	TrueData Site: truedata.com.br Valor R\$ 41,65 x 48 = R\$ 1.999,20	Kalunga Site: www.kalunga.com Valor R\$ 44,90 x 48 = R\$ 2.155,20	Livraria Saraiva Site: www.livrariasaraiva.com.br Valor R\$ 44,90 x 48 =R\$ 2.155,20	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Contratar serviço de terceiros para instalação de rede elétrica e Lógica do Laboratório de Informática.	Sinos Luz Iluminação Endereço: R. Marçílio Dias, 1388 – Centro, Novo Hamburgo	Ciange Engenharia e Consultoria Ltda – Rua Jorge Pedro Abelin, 170 – Sala C – Nossa Sra. de Lourdes	Metropolitan Technology Endereço: Rua Emilio Meyer, 194 Bairro Fião - São Leopoldo	1 – Telefone 2 – Telefone 3 –

	http://www.sinosluz.com.br / Fone: (51) 3586-2244 Valor: R\$ 20.000,00	Fone/Fax: (55) 3026-0506 Site: www.ciaenge.com.br Valor: R\$ 18.000,00	Fones: (51) 9505-9400 E-mail: metropolitantechnology.rs@gmail.com Valor: R\$ 23.591,08	Telefone
Contratar serviço de terceiros para fornecimento de acesso a internet do laboratório de informática previsto pelo projeto para o período de 24 meses.	Global Village Telecom (GVT) http://www.gvt.com.br Fone: 103 25 Valor mensal: 599,80 Valor total: R\$ 14.395,20	OI Telecomunicações http://www.oi.com.br Fone: 0800 281 8801 Valor mensal: R\$ 729,90 Valor total: R\$ 17.517,60		1 – Telefone 2 – Telefone
Contratar serviço de terceiros para desenvolvimento de atividade de reforma e adaptação de espaço para instalação do Laboratório de informática e espaços internos da Incubadora de Economia Solidária prevendo pintura, gradeamento e	P. Pereira Engenharia e Construção LTDA. Endereço: Rua Padre Reus – 253, Capão da Cruz, Sapucaia do Sul/RS	EGL Engenharia. Endereço: Furriel Luiz Antônio Vargas 250 / 9º andar CEP 90470-130 Porto Alegre/RS	IDEA Engenharia e Construtora Ltda. Endereço: Rua: Desembargador Dantas, 127, sala 101 – Centro, Sapucaia do	1 – Telefone 2 – Telefone 3 – Telefone

segurança.	CEP: 93226-150 CNPJ: 10.288.498/0001-93 Fone: (51) 3474-2288 Valor: R\$ 175.000,00	CNPJ: 05.275.061/0001-85 Fone: (51) 3378-7800 Site: http://www.eglengenharia.com.br Valor: R\$ 162.883,29	Sul/RS CEP: 93.214-370 Fone: (51) 3453-2618 Valor: R\$ 182.991,30	
Cadeira tipo Universitária 30 Unidades	Pollo Móveis Site: www.moveismodelo.com.br Valor R\$ 89,90 x 30 = R\$ 2.697,00	Giro Center Site: www.girocenter.com.br Valor R\$ 89,90 x 30 = R\$ 2.697,00	Dimovesc Moveis de Escritório e Móveis Escolares Site: dimovesc-moveis-para-escritorio.blogspot.com Valor R\$ 79,90 x 30 =R\$ 2.397,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Armário em Aço para Vestiário 8 Portas, com cadeado.	Pollo Móveis Site:	QueBarato Site: www.quebarato.com.br	Moveis Office Site:	1 – Internet 2 – Internet

5 Unidades	www.moveismodelo.com.br Valor R\$ 488,00 x 5 = R\$ 2.440,00	Valor R\$ 462,00 x 5 = R\$ 2.310,00	www.moveisoffice.com.br Valor R\$ 592,92 x 5 =R\$ 2.964,60	3 – Internet
Bebedouro em Aço Inox Potência: 120w-145w Voltagem: 110V Resfriamento: Controle automático da temperatura da água Material/Composição: Aço Inox 2 Unidades	Gimba Site: www.gimba.com.br Valor R\$ 699,00 x 2 = R\$ 1.398,00	Refrío Site: www.bebedourosrefrio.com.br Valor R\$ 770,00 x 2 = R\$ 1.540,00	Lojas Ponto Frio Site: www.pontofrio.com.br Fone: 4002-3050 Valor R\$ 530,00 x 2 =R\$ 1.060,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Geladeira Inox 2 portas 3 unidades	Lojas Colombo Site: www.colombo.com.br Fone: 0800.642.4242 Valor R\$ 1.659,00 x 3 = R\$ 4.977,00	Lojas Walmart Site: www.walmart.com.br Fone: 4003.4848 Valor R\$ 1.720,00 x 3 = R\$ 5.160,00	Lojas Ponto Frio Site: www.pontofrio.com.br Fone: 4002-3050 Valor R\$ 1.850,00 x 3 = R\$ 5.550,00	1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet
Freezer	Lojas Colombo	Lojas Americanas	Lojas Ponto Frio	1 – Internet

<p>Tipo: Horizontal Portas: 2 Capacidade: 519L</p>	<p>Site: www.colombo.com.br Fone: 0800.642.4242 Valor R\$ 1.549,00</p>	<p>Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848 Valor R\$ 1.630,80</p>	<p>Site: www.pontofrio.com.br Fone: 4002-3050 Valor R\$ 1.719,90</p>	<p>2 – Internet 3 – Internet</p>
<p>Pia com 2 cubas em Aço Inox</p>	<p>C & C - Casa e Construção Site: www.cec.com.br Valor: R\$ 515,90</p>	<p>Lojas KD Site: www.lojaskd.com.br Valor: R\$ 892,00</p>	<p>Marin Brasil Site: www.marinbrasil.com.br Valor: R\$ 759,00</p>	<p>1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet</p>
<p>Fogão 6 Bocas em Aço Inox - Queimadores: 2 rápidos e 4 semi-rápidos - 1 prateleira deslizante - Acendimento automático - Bocas esmaltadas - Injetor de gás horizontal - Consumo aprox. de energia: 25 W - Temperatura do forno: 180°C - 250 / 290°C</p>	<p>Lojas Colombo Site: www.colombo.com.br Fone: 0800.642.4242 Valor R\$ 1.284,83</p>	<p>Lojas Americanas Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848 Valor R\$ 1.149,00</p>	<p>Lojas Ponto Frio Site: www.pontofrio.com.br Fone: 4002-3050 Valor R\$ 1.149,00</p>	<p>1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet</p>
<p>Armário aéreo 3 portas</p>	<p>Lojas Colombo</p>	<p>Lojas Americanas</p>	<p>Lojas Ponto Frio</p>	<p>1 – Internet</p>

	<p>Site: www.colombo.com.br Fone: 0800.642.4242</p> <p>Valor R\$ 299,00</p>	<p>Site: www.americanas.com.br Fone: 4003.4848</p> <p>Valor R\$ 329,50</p>	<p>Site: www.pontofrio.com.br Fone: 4002-3050</p> <p>Valor R\$ 350,90</p>	<p>2 – Internet 3 – Internet</p>
<p>Botijão de Gás 13l</p>	<p>Liquigás Fone: 51 3272 9600</p> <p>Valor: R\$ 60,00</p>	<p>Mila Gás Fone: 51 3474 2979</p> <p>Valor: R\$ 65,00</p>	<p>Giovani Gás e Água Fone: 51 3452 4404</p> <p>Valor: R\$ 70,00</p>	<p>1 – Telefone 2 – Telefone 3 – Telefone</p>
<p>Kit de materiais de higiene e Limpeza para o período de 18 meses: Papel Higiênico 8 rolos de 300m x 3: R\$ 43,42 Sabonete líquido 5L erva doce: R\$ 21,90 Detergente neutro 5 litros: R\$ 10,81 Limpa vidros c/ pulverizador de 500 ml: R\$ 8,49</p>	<p>Lojas Walmart Site: www.walmart.com.br/</p> <p>Valor R\$ 3.620,00</p>	<p>Super Rissul Site: www.supperrissul.com.br/</p> <p>Valor R\$ 4.230,80</p>	<p>Carrefour Site: www.carrefour.com.br/</p> <p>Valor R\$ 3.905,40</p>	<p>1 – Internet 2 – Internet 3 – Internet</p>

Água-sanitária 5L: R\$ 6,30 Desinfetante 5L: R\$ 23,20 Desengordurante 500 ml: R\$ 5,56 Esponja c/ 4 unidades: R\$ 2,52 Esponja de aço x2: R\$2,65 Saponáceo 300 ml: R\$2,59 Total: R\$ 216,93/mês				
--	--	--	--	--