Plano de Trabalho

Plano de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará

Outubro 2018

PR-3615

ÍNDICE

1. Introdução 1
2. Identificação dos atores-chave 3
2.1. Objetivos e Funções 3
2.2. Identificação de atores para participação na elaboração do Plano 3
2.3. Agrupamento de atores por tipologia 3
2.4. Distribuição de papéis por organização 4
3. Envolvimento dos Atores-Chave no Projeto 7
3.1. Objetivo e funções 7
3.2. Procedimentos de interação 7
4. Interação com o cliente – Comissão de Acompanhamento 10
4.1. Objetivo e funções 10
4.2. Constituição e membros 10
4.3. Procedimentos de interação 11
5. Plano de capacitação e transferência de conhecimento 18
5.1. Objetivos e estrutura 18
5.2. Público-alvo 18
5.3. Programa detalhado 19
6. Refinamento da atividade 2 – definição de uma visão de futuro 25
6.1. Tarefa 2.1 – Levantamento de dados secundários 25
6.2. Tarefa 2.2 – Levantamento e análise de dados primários 26
6.3. Tarefa 2.3 – Análise consolidada do panorama de desenvolvimento 26
6.4. Tarefa 2.4 – Identificação dos setores prioritários 28
7. Refinamento da atividade 3 – definição de estratégias de desenvolvimento setorial 31
7.1. Tarefa 3.1 – Análise de boas práticas internacionais 31
7.2. Tarefa 3.2 – Análise detalhada de cada setor prioritário 35
7.3. Tarefa 3.3 – Medidas e ações estratégicas por setor 36
8. Refinamento da atividade 4 – plano de implementação e reestruturação organizacional 39
8.1. Tarefa 4.1 – Plano de desenvolvimento e implementação 39
8.2. Tarefa 4.2 – Redefinição da estrutura organizacional da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE) 41
8.3. Tarefa 4.3 – Definição do Novo Modelo de Governança da SDE 42
8.4. Tarefa 4.4 – Definição das metas para avaliação e monitoramento 43
8.5. Tarefa 4.5 – Seminário de apresentação do Plano 44
8.6. Tarefa 4.6 – Reunião final com a SDE e SEPLAG 45
Anexo I – Matriz 5W2H 48

Índice de Figuras

Figura 1 – Tipologias de atores-chave. 4
Figura 2 – Modelo de diamante de Porter 35
Figura 3 – Planejamento estratégico multinível 36
Figura 4 – Modelo de ficha de ação 37
Figura 5 – Gestão da Mudança, baseado no modelo de J.P Kotter 40
Figura 6 – Etapas a consecução dos objetivos da Tarefa 4.2. 41
Figura 7 – Etapas a consecução dos objetivos da Tarefa 4.3. 43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Papel dos atores-chave na elaboração do Plano, por tipologia de ator. 4
Tabela 3 – Momentos de interação coletiva com os atores chave. 8
Tabela 4 – Sugestão de cronograma para reuniões com Comissão de Acompanhamento. 11
Tabela 5 – Calendário proposto para a entrega, avaliação e aprovação de produtos. 14
Tabela 6 – Componentes do *workshop* da atividade 2. 20
Tabela 7 – Sugestão de agenda para o *workshop* da atividade 2. 20
Tabela 8 – Componentes do *workshop* da atividade 3. 21
Tabela 9 – Sugestão de agenda para o *workshop* da atividade 3. 21
Tabela 10 – Componentes do *workshop* da atividade 4. 22
Tabela 11 – Sugestão de agenda para o *workshop* da atividade 4. 23
Tabela 12 – Indicadores geográficos e setoriais para a contextualização. 27
Tabela 13 – Indicadores para análise de tendências e construção de cenários. 28
Tabela 14 – Indicadores geográficos e setoriais para a contextualização. 32
Tabela 15 – Responsabilidades associadas a cada nível de planejamento estratégico. 40
Tabela 16 – Programa preliminar da Sessão de Apresentação do Plano. 45
Tabela 17 – Versão esquemática da reunião final. 46
Tabela 18 – Agenda preliminar detalhada sobre a sustentabilidade do Plano de Desenvolvimento Econômico do Ceará. 46

LISTA DE ABREVIATURAS

ADECE – Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará
BNB – Banco do Nordeste
CIPP - Complexo Industrial e Portuário do Pecém
CODECE – Companhia de Desenvolvimento do Estado do Ceará
CS – Câmara Setorial
ETICE - Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará
FAEC – Federação da Agricultura e Pecuária do Estado do Ceará
FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado do Ceará
FIEC – Federação das Indústrias do Estado do Ceará
IFCE - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
INCT - Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia
IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
NUTEC - Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará
OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PESTAL – Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal
SDE – Secretaria de Desenvolvimento Econômico
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECITECE - Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior
SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão
SUDENE - Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
SWOT – *Strengths, Weakenesses, Opportunities, Threats*
TCU – Tribunal de Contas da União
TDR – Termos de Referência
UECE – Universidade Estadual do Ceará
UFC – Universidade Federal do Ceará
UNIFOR – Universidade de Fortaleza
URCA - Universidade Regional do Cariri
UVA - Universidade Estadual do Vale do Acaraú
ZPE – Companhia Administradora da Zona de Processamento de Exportação do Ceará

Introdução

1. Introdução

Este documento – Plano de Trabalho - constitui o primeiro produto (P1) do serviço de consultoria de *Elaboração de um Plano de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará, com a identificação dos setores prioritários e estratégias de ações estruturadoras para aumentar a competitividade da economia cearense no curto, médio e longo prazo.* Este documento congrega, portanto, o P1A – Plano de Trabalho Ajustado – e também o P1B - Mapeamento e definição dos grupos de atores envolvidos, este último correspondendo aos capítulos 2 e 3 deste relatório.

Conforme definido nos Termos de Referência - TDR, este serviço de consultoria pretende alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Mobilização dos atores locais para discussão e uma visão de futuro para o Estado, com a definição de setores estratégicos;
- Seleção das políticas, projetos e ações impactantes e viáveis;
- Priorização e hierarquização das políticas, projetos e ações selecionados;
- Elaboração de um Plano com as ações transversais necessárias para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento e à competitividade;
- Proposição de uma nova estrutura organizacional e de governança para a SDE e vinculadas, que seja capaz de gerir a execução do Plano, bem como os seus desdobramentos futuros.

Em outras palavras, esta consultoria pretende apresentar uma proposta de reestruturação do sistema de desenvolvimento econômico do Estado do Ceará, quer na vertente organizacional e de governança (reestruturação da SDE e vinculadas), quer na vertente estratégica e operacional (seleção e priorização de setores de atividade econômica).

O objetivo subjacente a este Plano de Trabalho (P1) é ajustar a metodologia de trabalho apresentada na Proposta Técnica, complementando-a e refinando de acordo com os comentários recebidos durante o período de negociação do contrato.

Além disso, pretende-se detalhar e aprofundar alguns aspectos operacionais relacionados com a gestão e execução do projeto – tais como o processo de entrega, validação e aprovação de produtos, o processo de interação com o cliente (via Comissão de Acompanhamento) e com atores-chave, entre outros.

Capítulo 2

Identificação dos Atores-Chave

2. Identificação dos atores-chave

Neste capítulo são apresentados os procedimentos propostos para identificação dos atores-chave para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará.

2.1. Objetivos e Funções

Esta etapa possui como objetivo a definição de quais serão os atores locais chave para construir, de modo colaborativo, o Plano de Desenvolvimento Econômico do estado do Ceará. Sua função essencial é contar com o maior número possível de instituições parceiras, de modo a ampliar o conhecimento e a participação democrática no processo de tomada de decisão de hierarquização das atividades econômicas, o que irá ocorrer no final do período do contrato.

2.2. Identificação de atores para participação na elaboração do Plano

Considerando a importância da legitimidade e representatividade nos processos participativos, ressalta-se a base de mobilização de stakeholders como fundamental para fomentar a coparticipação no desenvolvimento de políticas públicas. É importante buscar contato com partes interessadas no plano para o compartilhamento de dados e informações e para compreender as diferentes prioridades elegidas pelos atores, de modo a minimizar a possibilidade de erros na fase de execução do Plano.

2.3. Agrupamento de atores por tipologia

Serão considerados como principais tipologias de atores chave a serem envolvidos no desenvolvimento do Plano:



Figura 1 – Tipologias de atores-chave.

Como atores chave a serem convidados a participar do projeto, podemos citar:

- **Secretarias estatais e órgãos associados ao Governo do Estado:** SDE, ADECE, CODECE, CIPP S.A, ZPE Ceará, SEPLAG, SECITECE, SEINFRA (Subsecretaria de Energias, Mineração e Telecomunicações).
- **Órgãos diretos e assessoramento das Prefeituras Municipais:** Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Econômico do Município de Sobral e Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Inovação do Município de Juazeiro do Norte.
- **Setores produtivos e entidades privadas:** Angola Cables, FRAPORT, KLM, Air France, BNB, FIEC, FECOMERCIO, FAEC e SEBRAE.
- **Setor de tecnologia e inovação:** ETICE, HUBICE (Grupo de Trabalho de Inovação), e HUBINE (BNB).
- **Academia:** UFC, UECE, UNIFOR e IFCE.

Essas instituições deverão ser consultadas durante a fase de levantamento de dados, com possibilidade de reduzir ou ampliar a lista de acordo com o andamento do Plano.

2.4. Distribuição de papéis por organização

Tabela 1 - Papel dos atores-chave na elaboração do Plano, por tipologia de ator.

Nome da Organização	Relevância e papel para participar na elaboração do plano
Secretarias estatais e órgãos associados ao Governo do Estado	Disponibilização de informação, colaboração para reestruturação organizacional e de governança e participação ativa na tomada de decisão para setores prioritários e hierarquização dos mesmos.
Órgãos diretos e assessoramento das Prefeituras Municipais	Disponibilização de informação e participação ativa na tomada de decisão para setores prioritários e hierarquização dos mesmos, atendendo em particular a uma desejada dinâmica de equilíbrio regional a nível macroeconômico.
Setores produtivos e entidades privadas	Participação conforme interesse mútuo. Setor privado pode se organizar, através da sociedade civil, para mostrar seus interesses, que devem ser considerados. Importante a colaboração de diferentes entidades do setor.
Setor de tecnologia e inovação	Colaboração na troca de documentos, bem como conhecimento, e participação ativa na priorização dos setores de atividade econômica. Enquanto instrumento transversal de desenvolvimento econômico, a tecnologia e inovação devem ser componentes fundamentais das estratégias de desenvolvimento setorial propugnadas.
Academia	Colaboração na troca de documentos, bem como conhecimento. As universidades possuem participação ativa no planejamento da economia do Ceará, como no Plano Ceará 2050, o que

Nome da Organização	Relevância e papel para participar na elaboração do plano
	demonstra a necessidade de interação com a organização.

Capítulo 3

Envolvimento dos Atores-Chave no Projeto

3. Envolvimento dos Atores-Chave no Projeto

Neste capítulo são apresentados os procedimentos propostos para interação com os atores-chave para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará.

3.1. Objetivo e funções

De acordo capítulo anterior, existe um conjunto de entidades-chave, públicas e privadas, do setor produtivo ou acadêmico, etc., que deverão desempenhar um papel importante no desenvolvimento deste serviço de consultoria de forma mais participativa. O envolvimento construtivo desses atores-chave permitirá fortalecer o consenso e a legitimidade das decisões, estratégias e propostas de ação para o desenvolvimento econômico do Estado do Ceará, servindo também para corresponsabilizar estes atores-chave na implementação e gestão do Plano de Desenvolvimento Econômico cearense.

De modo mais concreto e específico, pretende-se que estes atores-chave auxiliem na execução das seguintes atividades do projeto:

- **Prospecção e levantamento de dados primários e secundários** (tarefas 2.1 e 2.2) – disponibilizando a realização de entrevistas para coleta de informação e indicando e sugerindo estudos e relatórios que constituam fontes valiosas de informação;
- **Identificação dos setores prioritários** (tarefa 2.4) – avaliação da proposta (e respectiva fundamentação) da equipe de projeto para setores prioritários para o desenvolvimento econômico futuro do Estado do Ceará;
- **Estratégias e ações estratégicas de desenvolvimento setorial** (tarefas 3.2 e 3.3) – apresentando contribuições prévias para a definição de linhas de orientações estratégicas e medidas para o desenvolvimento de cada setor prioritário e posterior avaliação dos resultados finais destas tarefas;
- **Implementação do Plano de Capacitação e Transferência de Conhecimento** (tarefa 1.4) – participando ativamente dos *workshops* das Atividades 2 e 3.

3.2. Procedimentos de interação

A interação com os atores-chave será realizada de forma direta, sendo individualizada (sob a forma de entrevistas e reuniões) ou coletiva (sob a forma de grupos focais, por exemplo) conforme as circunstâncias assim o exijam.

Caberá à equipe de projeto a disponibilização de informação prévia e de apoio necessária para a operacionalização das interações pretendidas. Aqui se incluem, entre outros aspectos:

- A disponibilização da listagem de entidades a entrevistar/convidar e a identificação o perfil/posição do entrevistado dentro da organização;
- A partilha do roteiro de entrevista, do questionário, do guia metodológico do grupo focal ou de outros instrumentos de abordagem estratégia à interação pretendida;
- Disponibilização de material complementar e de apoio para contextualização prévia do entrevistado sobre o trabalho desta consultoria.

O processo de interação com os atores-chave contará com o apoio da Comissão de Acompanhamento, que ficará responsável pela intermediação dos contatos com as organizações e seus representantes, incluindo o agendamento das entrevistas e grupos focais.

Além disso, a Comissão de Acompanhamento irá dispor de competências de validação e de chancela dos resultados e conclusões que se extraiam das interações com os atores-chave. A Comissão disporá igualmente de discricionariedade para acompanhar *in loco* as interações com os atores chave.

Ao longo da execução do projeto, estão previstos 3 momentos de interação presencial e coletiva com representantes dos atores-chave, distribuídos ao longo das diferentes etapas de implementação do projeto. Este número de interações, o seu escopo e as datas propostas, poderão ser modificados livremente, de comum acordo entre a Comissão de Acompanhamento e a equipe de projeto.

Tabela 2 – Momentos de interação coletiva com os atores chave.

Data	Atividade
16 de outubro	Apresentação da versão preliminar do Produto 2A (levantamento e sistematização dos estudos) e coleta de contributos para a identificação de setores prioritários (Produto 2B)
22 de novembro	Apresentação do Produto 3A (benchmarking de experiências internacionais) e coleta de informação para o desenvolvimento do Produto 3B (estratégias e ações de desenvolvimento setorial)
14 de dezembro	Participação no seminário de apresentação do Plano de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará

Capítulo 4

Interação com o cliente –
Comissão de Acompanhamento

4. Interação com o cliente – Comissão de Acompanhamento

Neste capítulo se detalha a relação que a equipe de projeto terá com a equipe do cliente responsável pelo acompanhamento técnico do projeto – a Comissão de Acompanhamento. Esta instância será detalhada, neste capítulo, em termos de objetivos, funções, membros e procedimentos de interação junto da equipe de projeto.

4.1. Objetivo e funções

A Comissão de Acompanhamento constitui a instância interna à SDE responsável pelo acompanhamento técnico do progresso e execução do projeto. Por isso, tem como funções primordiais (para além daquelas definidas em despacho interno) a análise do conteúdo e qualidade dos produtos entregues pelo consórcio, a avaliação do cumprimento dos Termos de Referência e, finalmente, a aprovação dos produtos entregues.

Atendendo a estas funções primordiais, a Comissão de Acompanhamento irá trabalhar de forma próxima e constante da equipe de projeto, ao longo de toda a execução do serviço. Serão funções:

- **Apoiar a organização logística dos momentos de interação com atores-chave** – disponibilizando a infraestrutura necessária para que as entrevistas e grupos focais se realizem, o agendamento de entrevistas bilaterais (no contexto da coleta de informação na Atividade 2) e o espaço e demais funcionalidades para a realização dos *workshops* (Atividades 2, 3 e 4);
- **Tomar ou validar decisões intermédias (*milestones*) cuja consecução é essencial para o bom desenvolvimento do projeto** – como o número e localização dos estudos de caso que serão realizados (tarefa 3.1) ou o número e tipologia de indicadores de análise no contexto dos diagnósticos setoriais (tarefa 3.2), entre outros exemplos;
- **Agilizar contatos e diligências necessárias para a execução administrativa e financeira do contrato** – incluindo questões relacionadas ao contrato, documentação, envio e pagamento de faturas/notas fiscais de produtos já aprovados, etc.

4.2. Constituição e membros

A Comissão de Acompanhamento é constituída através de despacho interno por membros da própria SDE, da SEPLAG, ADECE, CODECE e IPECE, a seguir mencionados:

- Adriano Sarquis Bezerra de Menezes (Diretor de Estudos Econômicos IPECE);
- Alexandre Adolfo Alves Neto (Secretário Executivo SDE);

- Beatriz Dias Bezerra (Diretora de Atração de Investimentos ADECE);
- Filipe Rabelo Távora Furtado (Assessor Técnico Economista ADECE);
- Ítalo Barreira Ribeiro (Assessor de Desenvolvimento de Projetos CODECE);
- Júlio Cavalcante Neto (Secretário Executivo SEPLAG);
- Ricardo Pereira Sales (Secretário Adjunto SDE).

4.3. Procedimentos de interação

Uma vez que a Comissão acompanhará o projeto de forma constante, mais além do simples processo de análise e aprovação de produtos, os momentos e modos de interação entre a equipe de projeto e a Comissão terão de ser igualmente múltiplos.

4.3.1. Calendário de reuniões

Sugere-se a realização de reuniões periódicas entre a equipe de projeto e a Comissão de Acompanhamento. O objetivo fundamental de cada reunião é fazer o ponto de situação do projeto, tomando-se decisões e definindo-se passos seguintes na implementação do projeto.

Atendendo a que parte da equipe localiza-se em Portugal, sugere-se que estas reuniões sejam realizadas via videoconferência, através da utilização da plataforma *Go To Meeting*. A agenda da reunião, com os pontos concretos a discutir em cada encontro, bem como o link de conexão para a videoconferência serão disponibilizados previamente pela equipe de projeto.

A tabela abaixo apresenta o calendário proposto para as reuniões com a Comissão de Acompanhamento. Sugere-se que as reuniões aconteçam sempre às quartas-feiras, às 10h no horário de Fortaleza.

Tabela 3 – Sugestão de cronograma para reuniões com Comissão de Acompanhamento.

Data
03 de outubro
17 de outubro
31 de outubro
19 de novembro
28 de novembro
12 de dezembro
9 de janeiro
23 de janeiro

Naturalmente, existe flexibilidade da equipe de projeto em ajustar o calendário proposto em função de disponibilidades de agenda de elementos da Comissão e da equipe de projeto. Há igualmente margem para o agendamento de outras reuniões, caso seja considerado necessário pela Comissão ou pela equipe de projeto. Além disso, este calendário não contempla as reuniões presenciais a serem realizadas no contexto das missões de campo. Estas reuniões presenciais poderão ser adicionais ou poderão acontecer em substituição a alguma das reuniões virtuais inicialmente previstas.

4.3.2. Sistema de partilha de informação

Será criada uma pasta de trabalho na Dropbox, intitulada “CE-DE_pasta compartilhada”, que será partilhada entre elementos da equipe de projeto e da Comissão de Acompanhamento, na qual será inserida toda a comunicação relevante para que a Comissão desempenhe as suas funções – como atas de reunião, versões preliminares ou finais de produtos, etc. A Comissão de Acompanhamento será também estimulada a disponibilizar nesta pasta estudos, documentos e relatórios que sirvam de insumo para o trabalho da equipe de projeto.

Para além das videoconferências e reuniões presenciais (ver ponto anterior) a comunicação entre a equipe de projeto e a Comissão de Acompanhamento se dará fundamentalmente através de e-mail.

No caso de comunicações relacionadas à componente técnica do projeto, a Comissão de Acompanhamento deverá sempre incluir as seguintes pessoas, para além dos contatos do coordenador e especialistas-chave da equipe:

- Ana Carolina Gomes (anacarolinagomes@spi.pt)
- André Barbosa (andrebarbosa@spi.pt)
- Carolina Turcato (carolinaturcato@spi.pt)
- Danielle Nina (danielle.nina@quantaconsultoria.com)
- Guilherme Vianna (guilherme.vianna@quantaconsultoria.com)

As comunicações relacionadas com a componente administrativa e financeira do projeto deverão ser incluídas as seguintes pessoas:

- André Barbosa (andrebarbosa@spi.pt)
- Danielle Nina (danielle.nina@quantaconsultoria.com)
- Marina Bastos (marina.bastos@quantaconsultoria.com)
- Mónica Coelho (monicacoelho@spi.pt)
- Rafaela Bandeira (rafaela.bandeira@quantaconsultoria.com)

4.3.3. Entrega, avaliação e aprovação dos produtos

A equipe de projeto irá entregar a versão preliminar de cada produto em formato eletrônico – ou seja, arquivo PDF enviado por e-mail. Por versão preliminar, entende-se uma versão completa e concluída de um determinado produto, que ainda será sujeita à avaliação da Comissão de Acompanhamento.

Embora o item XI dos Termos de Referência indique 5 dias úteis como tempo de apreciação por parte da Comissão de Acompanhamento, esta comprometeu-se a acelerar o processo de avaliação dos produtos, assumindo uma redução do tempo de análise para 3 dias úteis.

A equipe de projeto disporá de 5 dias úteis para proceder ao envio de uma versão revista do documento, incorporando as observações apresentadas pela Comissão de Acompanhamento e/ou apresentando justificativas para eventualmente não proceder a tais incorporações. Esta versão revista será igualmente submetida em formato eletrônico. Haverá um esforço por parte da equipe de projeto em encurtar o tempo de preparação e envio da versão revista dos produtos, caso os comentários e sugestões de modificação assim o permitam.

A Comissão de Acompanhamento voltará a ter 3 dias úteis para apreciação do produto e o processo de avaliação repetir-se-á. Após a aprovação do produto, a equipe de projeto irá providenciar a entrega do documento em formato físico.

A equipe de projeto e a Comissão de Acompanhamento poderão flexibilizar os prazos acima referidos (e o processo de avaliação como um todo), em função da complexidade e/ou extensão dos documentos, dos *timings* de execução do projeto, bem como em função de qualquer outro aspecto relevante, desde que devidamente justificado e informado à outra parte.

A tabela abaixo apresenta o cronograma detalhado do processo de entrega, avaliação e aprovação de todos os produtos deste projeto. O cronograma foi construído tendo em atenção o calendário de execução do projeto (condicionado pelo encerramento do Programa *PforR*), procurando respeitar os prazos previstos para avaliação dos produtos e entrega de versões revistas e realizando eventuais ajustes nos prazos de entrega das versões preliminares.

Tabela 4 – Calendário proposto para a entrega, avaliação e aprovação de produtos.

Produto	Data	Procedimento
P1A – Plano de Trabalho Ajustado P1B – Mapeamento e definição dos grupos de atores envolvidos	21 de setembro	Entrega versão preliminar
	28 de setembro	*Feedback* da Comissão de Acompanhamento
	05 de outubro	Entrega da versão revista
	15 de outubro	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação
P2A - Levantamento e sistematização de estudos já realizados	24 de outubro	Entrega versão preliminar
	29 de outubro	*Feedback* da Comissão de Acompanhamento
	06 de novembro	Entrega da versão revista
	09 de novembro	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação
P2B – Identificação dos setores prioritários	31 de outubro	Entrega versão preliminar
	06 de novembro	*Feedback* da Comissão de Acompanhamento
	13 de novembro	Entrega da versão revista
	19 de novembro	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação

Produto	Data	Procedimento
P3A – Benchmarking de experiências internacionais	19 de novembro	Entrega versão preliminar
	23 de novembro	*Feedback* da Comissão de Acompanhamento
	30 de novembro	Entrega da versão revista
	05 de dezembro	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação
P3B – Diagnóstico detalhado dos setores prioritários	07 de dezembro	Entrega versão preliminar
	12 de dezembro	*Feedback* da Comissão de Acompanhamento
	19 de dezembro	Entrega da versão revista
	09 de janeiro	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação
P4A – Plano de desenvolvimento e implementação[1]	17 de outubro	Entrega versão preliminar
	24 de outubro	*Feedback* da Comissão de Acompanhamento
	31 de outubro	Entrega da versão revista
	07 de novembro	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação

[1] Em função da substituição do especialista-chave (processo ainda não concluído), as datas associadas a este produto terão de ser revistas.

Produto	Data	Procedimento
P4B – Nova estrutura organizacional da SDE[2]	31 de outubro	Entrega versão preliminar
	07 de novembro	*Feedback* da Comissão de Acompanhamento
	19 de novembro	Entrega da versão revista
	23 de novembro	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação
P4C – Modelo de governança da SDE	07 de dezembro	Entrega versão preliminar
	12 de dezembro	*Feedback* da Comissão de Acompanhamento
	19 de dezembro	Entrega da versão revista
	09 de janeiro	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação

[2] Em função da substituição do especialista-chave (processo ainda não concluído), as datas associadas a este produto terão de ser revistas.

Capítulo 5

Plano de Capacitação e
Transferência de Conhecimento

5. Plano de capacitação e transferência de conhecimento

Considerando que a transferência de conhecimento é um dos requisitos obrigatórios de execução do projeto, conforme indicado nos Termos de Referência, a equipe de projeto optou por dedicar uma tarefa exclusiva a este tema transversal às diferentes atividades do projeto. Em virtude da relevância deste tópico, optou-se igualmente por lhe dedicar um capítulo próprio no Plano de Trabalho, com o intuito de detalhar e especificar os diferentes aspectos que envolvem a implementação desse plano de capacitação.

5.1. Objetivos e estrutura

Os objetivos deste Plano de Capacitação e Transferência de Conhecimento são os seguintes:

- Aperfeiçoar a capacidade de análise crítica do público-alvo, atribuindo ferramentas que lhe permitam identificar potencialidades e debilidades (atuais e futuras) da dinâmica de desenvolvimento econômico do estado do Ceará;
- Aprofundar o conhecimento do público-alvo sobre exemplos internacionais de sucesso em matéria de estratégias de desenvolvimento econômico;
- Incrementar competências técnicas (*hard skills*) que permitam melhor fundamentar e defender a escolha e priorização dos setores econômicos;
- Desenvolver competências técnicas e transversais (*hard skills* e *soft skills*) que contribuam para uma melhor compreensão do novo modelo organizacional a ser proposto para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e que auxiliem numa implementação mais eficaz das medidas a serem implementadas.

Este Plano de Capacitação e Transferência de Conhecimento implicará no planejamento e na realização de **3 *workshops* presenciais**, em razão da fluidez de comunicação e dos benefícios que a interação face-a-face proporciona. Assim, haverá um *workshop* para cada atividade principal do projeto (Atividades 2, 3 e 4), cada qual com suas próprias especificidades (em termos de objetivos, resultados esperados, atividades). Estes *workshops* serão realizados no período final de execução de cada atividade, permitindo a apresentação sintética dos resultados alcançados até então e possibilitando que os participantes possam discutir, opinar e influenciar o resultado final de cada atividade.

5.2. Público-alvo

O público-alvo deste Plano de Capacitação e Transferência de Conhecimento pode ser agrupado em 3 categorias distintas:

- **Membros da Comissão de Acompanhamento** – cuja participação em todas as ações de capacitação deverá ser obrigatória *a priori*;
- **Outros representantes de órgãos governamentais estaduais** – categoria na qual se incluem técnicos da SDE, ADECE, CODECE, CIPP, SEPLAG não incluídos na Comissão de Acompanhamento, bem como técnicos de outras secretarias ou órgãos públicos. A definição de quantos e quais elementos desta categoria participarão nas ações de capacitação ficará a cargo da Comissão de Acompanhamento, sendo sujeita a uma validação final da equipe de projeto (para fins de confirmação do número total de participantes);
- **Representantes dos atores-chave** – a participação de elementos desta categoria será restrita aos *workshops* das Atividades 2 e 3 e descritas no capítulo 3 deste documento. A definição de quantos e quais representantes dos atores-chave participarão nas ações de capacitação será uma prerrogativa da Comissão de Acompanhamento, sendo posteriormente validada pela equipe de projeto (para confirmação do número total de participantes).

Atendendo à amplitude destas 3 categorias – em particular da segunda e da terceira – recomenda-se cautela e razoabilidade na definição do número total de participantes nas ações de capacitação. O número total de participantes, se excessivo, pode dificultar a execução de atividades mais práticas e interativas, influenciando a dinâmica de grupo e, em última instância, colocando em risco a consecução dos objetivos do Plano de Capacitação.

5.3. Programa detalhado

5.3.1. Considerações gerais

O plano de capacitação e transferência de conhecimento será implementado de forma interativa, através de dinâmicas pedagógicas participativas, que valorizem a partilha de experiências, a combinação de abordagens teóricas e práticas, a aprendizagem mútua, a construção conjunta de conhecimento e o trabalho em equipe. Entre as diferentes abordagens e métodos a aplicar, incluem-se os seguintes, que serão utilizados no Plano de Capacitação:

- Análise SWOT e análise PESTAL;
- *Brainstorming* estruturado;
- Estudo de caso e boas práticas nacionais e internacionais (benchmarking);
- Análise de lacunas (*gap analysis)*;
- *Forward Looking Approach* (*foresight* e *horizon scanning*);
- *Design thinking*.

5.3.2. Workshop da atividade 2 – uma visão de futuro

A tabela abaixo sintetiza as principais componentes do *workshop* da atividade 2, ao passo que a tabela seguinte apresenta a proposta de agenda para a realização desta ação de capacitação.

Tabela 5 – Componentes do *workshop* da atividade 2.

Componente	Detalhe
Data estimada	16 de outubro
Público-alvo	representantes da Comissão de Acompanhamento e dos atores-chave
Duração estimada	1 dia
Resultados esperados	Disseminar os conhecimentos e dados obtidos com os levantamentos realizados na Atividade 2 até ao momento Criar consenso à volta de uma visão de futuro e de aspectos-chave para o desenvolvimento econômico a longo prazo do estado do Ceará
Metodologias e recursos pedagógicos	*Mix* entre sessões expositivas e sessões interativas Recurso a métodos quanti-qualitativos de natureza exploratória, como *foresight*, *scenario building*, *trend impact* e *Horizon scanning*

Tabela 6 – Sugestão de agenda para o *workshop* da atividade 2.

Horário	Atividade
09:30	Sessão de abertura e boas vindas *Breves discursos da SDE e SEPLAG*
09:45	Apresentação do *workshop* – objetivos e resultados esperados
10:00	O estado da arte da economia cearense
11:00	Intervalo
11:15	Sessão prática – uma visão de futuro a longo prazo (*foresight* e *scenario building*)
12:30	Almoço
14:00	Os setores prioritários para o futuro – contributos para o processo de seleção e fundamentação
15:00	Intervalo
15:30	Sessão de *wrap up*

Horário	Atividade
17:00	Encerramento

5.3.3. Workshop da atividade 3 – desenvolvimento setorial: caminhos, estratégia e ações

A tabela abaixo sintetiza as principais componentes do *workshop* da atividade 3, ao passo que a tabela seguinte apresenta a proposta de agenda para a realização desta ação de capacitação.

Tabela 7 – Componentes do *workshop* da atividade 3.

Componente	Detalhe
Data estimada	22 de novembro
Público-alvo	representantes da Comissão de Acompanhamento e dos atores-chave
Duração estimada	1 dia
Resultados esperados	Apreender boas práticas internacionais de desenvolvimento setorial replicáveis no contexto cearense Receber contributos para a definição das estratégias e ações de desenvolvimento para cada setor prioritário
Metodologias e recursos pedagógicos	*Mix* entre sessões expositivas e sessões interativas Recurso a métodos quanti-qualitativos de natureza analítica e orientados para a resolução de problemas, como *gap analysis, brainstorming* estruturado e *design thinking*

Tabela 8 – Sugestão de agenda para o *workshop* da atividade 3.

Horário	Atividade
09:30	Sessão de abertura e boas vindas *Breves discursos da SDE e SEPLAG*
09:45	Apresentação do *workshop* – objetivos e resultados esperados
10:00	Desenvolvimento setorial – o Ceará e os outros (*gap analysis* e boas práticas internacionais)
11:00	Intervalo
11:15	Sessão prática – desafios e soluções para o desenvolvimento setorial no Ceará *(*sessão de *design thinking* para definir estratégias)
12:30	Almoço

Horário	Atividade
14:00	Sessão prática – o desenvolvimento setorial que queremos (*brainstorming* estruturado sobre ações)
15:00	Proposta de estratégias e ações para o desenvolvimento dos setores prioritários da economia cearense
16:00	Intervalo
16:15	Sessão de *wrap up*
17:00	Encerramento

5.3.4. Workshop da atividade 4 – SDE: um novo modelo, uma nova organização

A tabela abaixo sintetiza as principais componentes do *workshop* da atividade 4, ao passo que a tabela seguinte apresenta a proposta de agenda para a realização desta ação de capacitação.

Tabela 9 – Componentes do *workshop* da atividade 4.

Componente	Detalhe
Data estimada	12 de dezembro
Público-alvo	Representantes da Comissão de Acompanhamento e outros elementos da SDE
Duração estimada	1 dia
Resultados esperados	Disseminar e validar a proposta de reestruturação organizacional da SDE com os seus principais intervenientes e interlocutores Definir conjuntamente a articulação entre esta reestruturação organizacional e a execução da estratégia de desenvolvimento econômico do estado
Metodologias e recursos pedagógicos	*Mix* entre sessões expositivas e sessões interativas Recurso a métodos quanti-qualitativos de natureza analítica e orientados para a resolução de problemas, como *gap analysis, brainstorming* estruturado e *design thinking*

É importante ressaltar que se propõe a realização do *workshop* no contexto da sessão de 3 dias de trabalho exigida pelos Termos de Referência e incluída na tarefa 4.6 do projeto. Este *workshop* corresponderia, portanto, ao primeiro dia de trabalhos dessa sessão.

Tabela 10 – Sugestão de agenda para o *workshop* da atividade 4.

Horário	Atividade
09:30	Sessão de abertura e boas vindas *Breves discursos da SDE e SEPLAG*
09:45	Apresentação do *workshop* – objetivos e resultados esperados
10:00	Know-how: Experiências passadas de estruturas de governança pública
11:00	Intervalo
11:15	Modelo atual de governança e estrutura organizacional da SDE e resultado das entrevistas
12:30	Almoço
14:00	Nova proposta de estrutura organizacional para a SDE
15:00	Nova proposta de modelo de governança para a SDE
16:00	Intervalo
16:15	Sessão de *wrap up*
17:00	Encerramento

Capítulo 6

Refinamento da atividade 2 –
definição de uma visão de futuro

6. Refinamento da atividade 2 – definição de uma visão de futuro

A visão de futuro é essencial para o cumprimento das atividades que serão propostas, uma vez que busca encontrar o cenário ideal para o desenvolvimento econômico do estado do Ceará, permitindo, posteriormente, a construção de diversos caminhos para serem seguidos, com ajustes constantes em função da realidade de cada momento, para que metas possam ser traçadas e atingidas durante a implementação do Plano.

6.1. Tarefa 2.1 – Levantamento de dados secundários

Inicialmente será realizado um levantamento e análise completa dos estudos já disponíveis no estado do Ceará, em documentos e estudos do IPECE, nos documentos oficiais publicados pelo IPECE, SDE e ADECE, como também planos de macro perspectiva, como o Plano 7 Cearás.

Esta primeira tarefa compreende os seguintes objetivos específicos:

- Consolidação das informações disponíveis, existentes em instituições governamentais e não-governamentais, sobre cada tema/dimensão, em especial os envolvidos direta ou indiretamente com o planejamento de políticas públicas setoriais e regionais e com o desenvolvimento econômico;
- Descrição da natureza e fonte dos dados e das informações disponíveis (qualitativa, quantitativa, nível de detalhamento ou escala, abrangência temporal e espacial, etc.);
- Especificação dos tipos de tratamento, processamento, armazenamento e difusão aplicados aos mesmos;
- Análise crítica sobre a qualidade dos dados reunidos.

Serão essenciais neste contexto a consulta à base de dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE e do IPECE. Também serão coletados dados na SEPLAG, SDE e ADECE, por meio de visitas e entrevistas.

Os dados coletados deverão passar pelos seguintes processos:

- **Triagem –** nesta fase os dados serão analisados quanto à sua qualidade, confiabilidade e utilidade, de modo a obter-se um conjunto mais significativo e robusto de dados.
- **Classificação –** os dados serão classificados quanto à sua tipologia, forma de obtenção, fonte, necessidade de atualizações, etc.
- **Estruturação –** os dados serão estruturados em um banco de dados, a ser usado internamente pelo Consórcio durante os serviços de consultoria. Serão definidas as

principais entidades, tabelas, campos e outras características necessárias para um banco de dados.

6.2. Tarefa 2.2 – Levantamento e análise de dados primários

Será realizado um levantamento de instituições existentes nas diversas esferas, tanto públicas como privadas.. A partir deste levantamento serão realizadas entrevistas qualitativas e grupos focais por uma equipe de técnicos para levantamento dos principais projetos e aprofundamento do conhecimento local. Esta tarefa será direcionada prioritariamente à Comissão de Acompanhamento e a representantes dos atores-chave.

Estas entrevistas terão como objetivo perceber o grau de articulação, sinergia e conflito entre esses atores que, ao mesmo tempo, possam relacionar-se com as aspirações e vocações dos setores tradicionais e potenciais para o desenvolvimento econômico do Estado.

As entrevistas serão, prioritariamente, realizadas nas sedes das instituições, sendo que as entrevistas qualitativas serão destinadas a um profissional que representará a sua instituição quando possível. Já os grupos focais, visto a variabilidade de instituições de mesmo interesse, serão formados por um conjunto de membros em um total entre 5 a 8 participantes. Esta prática será destinada para representantes dos atores-chave e ocorrerão no espaço físico do prédio da SDE disponibilizado para a equipe de projeto.

Tanto as entrevistas em profundidade quanto os grupos focais são guiados por roteiros pré-estruturados, com uma duração média de 40 minutos para o primeiro e 1 hora e meia para o segundo, onde o entrevistador e moderador estimularão ao máximo os temas em questão.

O resultado das entrevistas e dados dos grupos focais, após analisados e compilados, servirão para o norteamento das atividades 2 a 4, mais especificamente para o desenvolvimento das estratégias setoriais e do novo modelo de governança da SDE.

1. Lista de individualidades/organizações a entrevistar (e sugestões de datas);
2. Roteiro para a entrevista semiestruturada (incorporar questões direcionadas à priorização dos setores e à análise PESTAL);
3. Proposta de Grupo Focal para os representantes dos atores-chave.

6.3. Tarefa 2.3 – Análise consolidada do panorama de desenvolvimento

O principal objetivo desta tarefa é traçar uma perspectiva geral sobre o desenvolvimento econômico do estado do Ceará, a partir dos dados primários e secundários coletados nas duas tarefas anteriores. Esta perspectiva geral deverá permitir apresentar informação consolidada sobre os seguintes aspectos do contexto econômico cearense:

1. **Principais setores de atividade econômica** – identificando as atividades produtivas com maior peso na economia estadual, seja em termos de contribuição para o PIB, seja em termos de mão-de-obra empregada;
2. **Fatores de competitividade da economia estadual** – identificando os principais pontos fortes e vantagens competitivas do estado em matéria econômica;
3. **Condições estruturais de desempenho da economia cearense** – identificando os elementos-chave que influenciam, positiva ou negativamente, o desempenho da economia no estado.

A equipe de projeto recorrerá a um conjunto diversificado de ferramentas metodológicas que permitam uma melhor análise e interpretação dos resultados obtidos. A tabela abaixo apresenta de forma esquemática as ferramentas cuja utilização é proposta para esta tarefa, explicando igualmente o contributo que poderão dar para a análise consolidada pretendida nesta tarefa 2.3. A utilização concreta destas ferramentas está sujeita à existência e disponibilidade de dados para análise, bem como a uma verificação da sua adequabilidade no momento do tratamento dos dados.

Tabela 11 – Indicadores geográficos e setoriais para a contextualização.

Ferramenta	Enquadramento na tarefa
Modelo 5 forças de Michael Porter	Permite identificar e estudar as vantagens competitivas de um determinado setor, além de identificar pontos de estrangulamento e potencialidades no funcionamento da sua cadeia de valor
Análise *input-output*	Permite identificar e analisar as relações interindustriais, avaliando o impacto e dependência mútuos entre distintos setores
Análise PESTAL	Permite avaliar condições estruturais relacionadas a aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais

A implementação destes procedimentos metodológicos permitirá identificar um conjunto de até **10 setores de atividade econômica consolidados ou emergentes no Estado do Ceará**. A execução desta tarefa estabelecerá, portanto, um panorama consolidado sobre a realidade atual e tendências futuras da economia cearense, servindo como elo de ligação ao processo de identificação dos setores prioritários previsto para a etapa seguinte.

Finalmente, para cada setor pré-selecionado será igualmente **pré-selecionado um potencial caso de *benchmarking***. Cada caso pré-selecionado deve constituir-se em exemplo de sucesso em matéria de desenvolvimento setorial regional. Estes casos, e a justificativa

subjacente à sua seleção, serão apresentados no produto P2B. Uma análise mais detalhada e consistente será posteriormente feita aos casos de *benchmarking* dos setores priorizados.

6.4. Tarefa 2.4 – Identificação dos setores prioritários

De forma integrada – ou seja, considerando em conjunto os 10 setores pré-selecionados na tarefa anterior – será realizada uma análise de tendências futuras, a partir das quais serão construídos diferentes cenários possíveis e realizáveis. Esta análise e construção será realizada a partir de um conjunto de indicadores – alguns relacionados aos setores pré-selecionados, outros ao contexto econômico cearense - que permitirão evidenciar o possível comportamento dos diferentes setores, a curto, médio e longo prazo, em diferentes aspectos.

Tabela 12 – Indicadores para análise de tendências e construção de cenários.

Indicadores geográficos	Indicadores setoriais
Crescimento do PIB	Volume de exportações
PIB *per capita*	% de exportações face ao volume total de produção
% de contribuição para o PIB nacional	Mão-de-obra empregada
Taxa de desemprego	Número de empresas
% população com ensino superior	% investimento em P&D por trabalhador
Investimento em P&D (em % do PIB ou *per capita,* público ou privado)	Média salarial
Taxa de atividade empreendedora	Produtividade laboral
Nº de patentes	Valor Adicionado Bruto

Pelo menos 4 cenários possíveis e realizáveis serão construídos, tendo em atenção os indicadores acima referidos e outras variáveis posteriormente adicionadas durante a execução da tarefa. Os cenários serão construídos considerando 3 horizontes temporais distintos, de modo a serem conciliáveis com outras iniciativas de natureza estratégica em curso no estado (como o Ceará 2050): curto prazo (intervalo temporal de 5 anos – até 2023), médio prazo (intervalo temporal de 12 anos – até 2030) e longo prazo **(**intervalo temporal de 30 anos – até 2050).

A partir dos cenários possíveis e realizados construídos, e de forma conjunta com a Comissão de Acompanhamento, será possível selecionar o(s) cenário(s) desejável(is) – ou seja, aquele(s) que reflete(m) a mudança (em termos de nível de desenvolvimento econômico, neste caso concreto) – pretendida pelos atores-chave.

Para cada cenário desejável identificado pode-se construir uma análise SWOT, de modo a identificar-se as oportunidades e debilidades associadas à sua implementação, permitindo, desta forma, a antecipação da identificação de riscos e de medidas de contingência.

A seleção dos setores prioritários deve ser um processo informado e participativo. Informado porque baseado em dados e evidências robustas e objetivas; participativo porque deve resultar de uma construção consolidada e consensual com os atores-chave, públicos e privados.

Capítulo 7

Refinamento da atividade 3 – definição de estratégias de desenvolvimento setorial

7. Refinamento da atividade 3 – definição de estratégias de desenvolvimento setorial

Neste capítulo pretende-se refinar o conteúdo da atividade 3 (definição de estratégias de desenvolvimento setorial), complementando, detalhando e especificando o texto apresentado no âmbito da Proposta Técnica. Nesse sentido, a estrutura deste capítulo segue a ordem das tarefas que compõem a atividade 3.

7.1. Tarefa 3.1 – Análise de boas práticas internacionais

7.1.1. Objetivos

Nesta tarefa, a equipe de projeto irá elaborar 4 casos de estudo, que incidam sobre boas práticas internacionais em matéria de estratégias de desenvolvimento para cada um dos setores priorizados na tarefa 2.4. Os objetivos específicos desta tarefa estão relacionados essencialmente com os seguintes aspectos:

- Verificar os benefícios, resultados e impactos alcançados com a definição e implementação exitosa de estratégias, políticas, programas e instrumentos de desenvolvimento setorial em outras regiões do mundo;
- Comparar o desempenho registrado nos casos de estudo com o desempenho da economia cearense, num dos setores priorizados e a partir de um conjunto de indicadores previamente selecionados, evidenciando o caminho ainda a percorrer pelo estado do Ceará para colher benefícios e resultados e impactos positivos de medidas de desenvolvimento setorial que venham a implementar;
- Identificar boas práticas aplicadas nos casos de estudo, em diferentes níveis de gestão (estratégia, política, programa, instrumento, etc.), que possam ser replicadas (com as devidas adaptações) no contexto cearense.

7.1.2. Estrutura dos casos de estudo

Cada caso de estudo deverá consistir num mini relatório (10 páginas cada, aproximadamente), respeitando a seguinte estrutura:

- **Justificativa** – em que se elencam os fatores e critérios que levaram a selecionar para estudo o caso em concreto;
- **Contextualização** – em que se apresentam alguns indicadores gerais sobre o caso de estudo, proporcionando uma compreensão ampla sobre o contexto de cada caso. Estes indicadores podem se referir quer à região geográfica em que se insere o caso de estudo ou ao setor objeto do caso de estudo.

- **Mecanismos de promoção do desenvolvimento setorial** – em que se descrevem as políticas, programas, instrumentos e/ou ações que sustentam a estratégia de desenvolvimento (de um setor em concreto ou de uma região em particular).
- **Fatores críticos de sucesso –** em que se identificam os aspectos-chave que justificam o sucesso alcançado no caso em estudo.
- **Boas práticas identificadas –** em que se enumeram medidas aplicadas com êxito nos casos de estudo e que poderiam ser replicadas com sucesso no contexto cearense.

O subcapítulo de contextualização poderá incluir um exercício de *benchmarking,* comparando o desempenho do estado do Ceará com aquele verificado no caso de estudo – desde que se verifique a existência e a comparabilidade dos dados recolhidos.

Ainda no que toca ao subcapítulo de contextualização, a tabela abaixo sintetiza alguns dos indicadores passíveis de análise, agrupando-os em indicadores relacionados com a região geográfica e com o setor em estudo (sem prejuízo de outros que venham a ser identificados posteriormente).

Tabela 13 – Indicadores geográficos e setoriais para a contextualização.

Indicadores geográficos	Indicadores setoriais
Crescimento do PIB	Volume de exportações
PIB *per capita*	% de exportações face ao volume total de produção
% de contribuição para o PIB nacional	Mão-de-obra empregada
Taxa de desemprego	Número de empresas
% população com ensino superior	% investimento em P&D por trabalhador
Investimento em P&D (em % do PIB ou *per capita*)	Média salarial
Produtividade laboral	Produtividade laboral
Nº de patentes	Valor Adicionado Bruto

7.1.3. Sugestões de casos de estudo

A equipe de projeto apresenta a seguir alguns possíveis casos de estudo, justificando as razões que levaram à seleção de cada um deles. Em conjunto, estes casos de estudo refletem uma diversidade geográfica e setorial que se pretende ter na implementação da atividade de

benchmarking internacional. Além disso, estes casos de estudo refletem variados desafios socioeconômicos e as respostas a eles em termos de políticas, programas e ações estratégicas.

A equipe de projeto ressalta que os casos de estudo elencados abaixo são apresentados apenas de forma sugestiva, não constituindo uma proposta fechada ou definitiva relativamente ao conteúdo da atividade *benchmarking*.

Os casos a serem objeto de estudo deverão ser definidos em parceria com a Comissão de Acompanhamento, a partir de uma lista mais ampla, construída nas tarefas 2.3 e 2.4, em que haverá um possível caso de *benchmarking* pré-selecionado para cada um dos setores analisados. A seleção dos casos de estudo que serão aprofundados nesta tarefa será feita em função dos setores prioritários que serão trabalhados.

Portugal – setor dos calçados
Trata-se de um exemplo de sucesso de reconversão do tecido empresarial, fortemente impulsionado pela associação representativa do setor (APPICAPS) e pelo setor científico (Centro Tecnológico do Calçado). Setor tradicional da economia portuguesa, foi fortemente afetado pela competição global em matéria de custos. Reinventou-se a partir do foco na internacionalização (mobilizada através de uma marca comum voltada à promoção externa – *Portugal Shoes*), na inovação (com a digitalização da indústria – projeto FOOTure 4.0, por exemplo) e na excelência (qualidade como fator de diferenciação). Atualmente exporta mais de 95% da sua produção, tendo aumentado este volume em cerca de 60% apenas entre 2009 e 2016, empregando cerca de 40 mil trabalhadores.

Rajastão (Índia) – clusters industriais e *world cities*
O Rajastão constitui um exemplo de sucesso de desenvolvimento econômico regional, definido a partir de iniciativas *bottom-up* e implementado num território problemático. Localizado na fronteira com o Paquistão (com quem a Índia tem um notório histórico de conflitos), o Rajastão é um vasto território, pouco povoado, e com enormes desafios ambientais, sobretudo em matéria de recursos hídricos, já que sua terra e seu clima são essencialmente desérticos. A partir da iniciativa de empreendedores locais, converteu sua produção industrial a partir do desenvolvimento tecnológico e da introdução de TI. Com o apoio de ações público-privadas voltadas para o desenvolvimento regional, tornou-se num dos maiores *clusters* industriais do país e alcançou resultados expressivos em determinados indicadores (como a diminuição de 38% para 15% do índice de pobreza em 18 anos).

Hamburgo (Alemanha) – setor de logística e transportes

Trata-se de um caso paradigmático de sucesso a nível mundial no setor de logística e transportes. Hamburgo é o principal polo logístico marítimo da Alemanha – que, por sua vez, é o 1º colocado no *Ranking* de Performance Logística do Banco Mundial. O setor emprega mais de 25 mil trabalhadores na região metropolitana e responde por 30% do total da economia marítima alemã. O foco na inovação, desenvolvimento tecnológico, internacionalização e promoção interna, apoiado na existência de entidades e iniciativas especializadas (como a *Logistics Initiative Hamburg*, o Centro Fraunhofer de Logística Marítima (CML) ou o Instituto de Logística de Hamburgo (HLI) são os pilares do êxito do desenvolvimento do setor.

Gwangju (Coreia do Sul) – indústria eletrônica e fotovoltaica

Tendo como pano de fundo a bem-sucedida política de desenvolvimento industrial "por imitação" implementada pela Coreia do Sul, este caso de estudo é um exemplo ilustrativo de recuperação de uma região economicamente deprimida (porque intensamente afetada pela Crise Asiática de 1997) a partir da aposta em novos setores intensivos em conhecimento. O setor da fotônica foi um dos 4 setores estratégicos selecionados para superar a crise em questão, que levou à falência da Asia Motors em 1998 (localizada em Gwuangju). A abordagem desenvolvida procurou combinar a implementação de planos estratégicos (elaborados a nível local), a criação de centros tecnológicos especializados e a execução de investimentos tripartites (governo local, governo central e investimento privado). A região é especializada na produção de tecnologia LED, fibra ótica e células fotovoltaicas. Em 10 anos (2000-2010), as exportações do setor passaram de R$ 383 milhões para R$ 2,54 bilhões e o número de empresas cresceu de 47 para 360 empresas.

Aysen, Los Lagos e Magallanes (Chile) **–** indústria do salmão

Este é um caso paradigmático de como a transferência e aplicação de tecnologia pode converter um setor essencialmente extrativista numa atividade industrial com claros efeitos indutores no desenvolvimento regional. Atualmente o Chile é o segundo maior produtor mundial de salmão, atrás da Noruega, com um volume de negócios próximo dos US$ 4 bilhões e mais de 70.000 empregos relacionados. As regiões de Aysen, Los Lagos e Magallanes são as principais produtoras. O estudo deste caso revela-se igualmente interessante pelos desafios à sustentabilidade relacionados com o desenvolvimento desta indústria – como a utilização massiva de antibióticos – e pela resposta, em termos de políticas setoriais e de desenvolvimento, apresentadas por entidades governamentais.

7.2. Tarefa 3.2 – Análise detalhada de cada setor prioritário

Esta tarefa caracteriza-se pela análise dos quatro setores prioritários selecionados para o desenvolvimento econômico do estado do Ceará, identificados no contexto da tarefa 2.3.

3 ferramentas metodológicas serão utilizadas para a análise de cada setor:

- Diamante de Michael Porter;
- Análise PESTAL;
- Análise de *benchmarking*

Cada uma destas ferramentas será aplicada ao setor prioritário em seu contexto global e também no seu contexto dentro da economia cearense, o que permitirá uma análise comparativa e a identificação do caminho a percorrer para que tais setores se tornem na âncora do desenvolvimento econômico do estado.

O Diamante de Michael Porter permitirá avaliar cada setor em aspectos como a demanda, os fatores de produção e condições de base, o comportamento de mercado das empresas e os setores correlatos e de apoio, apresentando igualmente informações sobre de que forma a atuação governamental e as oportunidades externas podem influenciar o desempenho do setor a curto, médio e longo prazo.

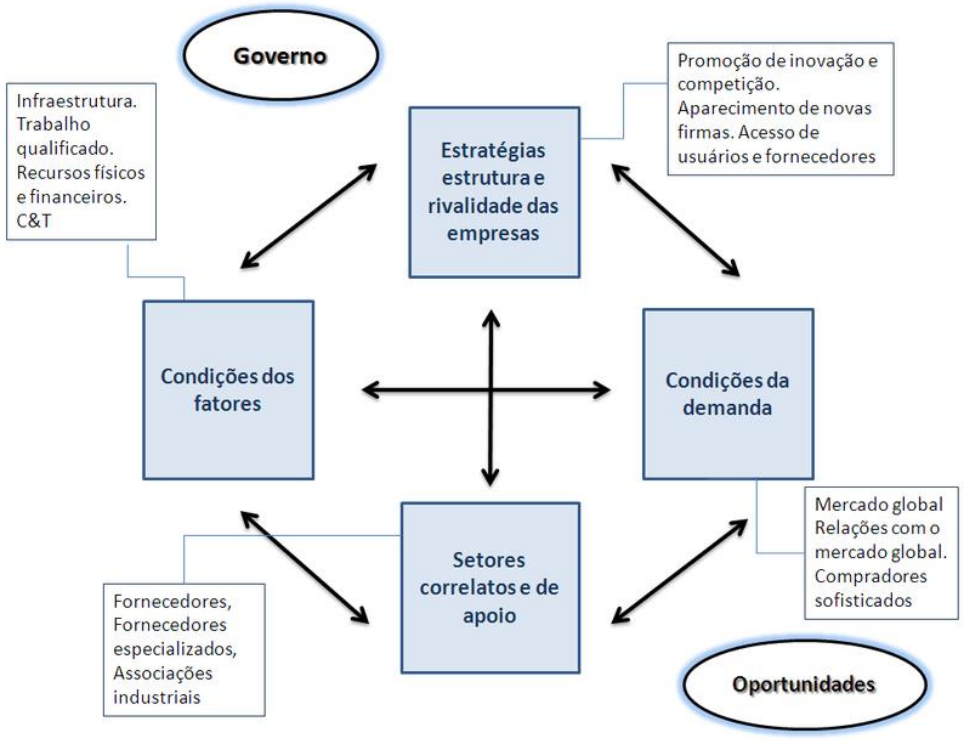


Figura 2 – Modelo de diamante de Porter

A análise empreendida a partir do Diamante de Michael Porter será complementada por uma Análise PESTAL, em que serão estudados os aspectos políticos, econômicos, tecnológicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que influenciam ou podem influenciar o desempenho competitivo dos setores prioritários (no contexto global e no contexto cearense).

Além disso, os indicadores selecionados para a análise das boas práticas internacionais a ser realizado na tarefa 3.1 serão igualmente utilizados nesta tarefa. Partindo-se da informação e dos dados existentes e disponíveis, a equipe de projeto procurará realizar um exercício de *benchmarking,* comparando o desempenho do Ceará nos setores prioritários face aos dados globais, regionais (Europa, por exemplo) e/ou nacionais/subnacionais (dos países ou suas regiões que apresentam melhor desempenho num dado setor).

7.3. Tarefa 3.3 – Medidas e ações estratégicas por setor

A partir do estudo detalhado de cada setor, da identificação das suas potencialidades e dos seus desafios, será possível propor estratégias de desenvolvimento para cada setor. A definição das estratégias de desenvolvimento setorial obedecerá a um planejamento multinível, conforme evidenciado na seguinte figura e explicado na sequência.



Figura 3 – Planejamento estratégico multinível

- **Planejamento estratégico** – inclui a definição da visão estratégica para cada setor (que irá inspirar-se nos resultados do exercício de *foresight* realizado no *workshop* da atividade 2) e de linhas de orientação estratégica que permitam concretizar esta visão;
- **Planejamento tático** – pressupõe a definição de objetivos e de programas de ação (ou macro programas), que especificam as linhas de orientação estratégica ao mesmo tempo em que estruturam e organizam os elementos do nível operacional de planejamento;

- **Planejamento operacional** – que inclui a definição de ações específicas para executar os programas de ação, cada qual com seus objetivos, resultados esperados, entidades responsáveis, entre outros aspectos.

Os objetivos definidos neste processo de planejamento – quer no plano tático (por programa de ação) quer no plano operacional (por ação), deverão seguir uma formulação SMART, isto é:

- **Específicos (S)** – claros, concisos e facilmente entendidos;
- **Mensuráveis (M)** – passíveis de avaliação sobre o seu grau de concretização;
- **Viáveis (A)** –definidos em função dos recursos e capacidades existentes;
- **Realistas e Relevantes (R)** –possibilidade real de serem alcançados; devem ainda ser significativos e impactantes dentro da estratégia proposta;
- **Temporais (T)** – definição de horizonte temporal para a sua consecução.

A descrição de que cada ação identificada no planejamento operacional deverá seguir uma estrutura comum. A figura abaixo ilustra o modelo de ficha de ação proposto pela equipe de projeto, identificando, portanto, os aspectos que serão detalhados para cada ação.

Título *Nome da ação*	
Enquadramento	*Vinculação aos programas de ação e objetivos táticos*
Objetivo específico	*Objetivo da ação*
Descrição geral	
Identificação das tarefas a serem implementadas dentro da ação	
Cronograma de execução	*Classificação do projeto em curto/médio/longo prazo*
Calendário de execução das tarefas em meses ou semanas (consoante a duração total da ação)	
Entidades responsáveis	
Nomeação da organização e do seu papel na execução da ação (líder, co-executor, participante)	
Orçamento estimado	
A partir da definição de rubricas orçamentais gerais, agrupando-se os orçamentos em diferentes faixas orçamentais	
Indicadores de monitoramento	
Indicadores de resultado e de impacto e respectivas metas, que permitam acompanhar e medir a evolução da implementação da ação.	

Figura 4 – Modelo de ficha de ação

Capítulo 8

Refinamento da atividade 4 – plano de implementação e reestruturação organizacional

8. Refinamento da atividade 4 – plano de implementação e reestruturação organizacional

Neste capítulo pretende-se refinar o conteúdo da atividade 4 (plano de implementação e reestruturação organizacional), complementando, detalhando e especificando o texto já apresentado no âmbito da Proposta Técnica. Nesse sentido, a estrutura deste capítulo segue a ordem das tarefas que compõem a atividade 4.

8.1. Tarefa 4.1 – Plano de desenvolvimento e implementação

8.1.1. Objetivos

Nesta tarefa, a equipe de projeto irá estabelecer o planejamento das estratégias de implementação das proposições de natureza organizacional (nova estrutura organizacional SDE e novo modelo de governança SDE) a serem realizadas, respectivamente, nas tarefas 4.2 e 4.3. Nesta perspectiva, o Plano de Implementação das mudanças organizacionais será integrado às tarefas 4.2 e 4.3 e elaborado paralelamente à construção das mesmas.

Portanto, os objetivos principais desta tarefa visam, principalmente, orientar a SDE para implementação planejada dos novos modelos de estrutura organizacional e governança; e estabelecer recomendações para uma efetiva gestão da mudança.

8.1.2. Modelos Metodológicos

Além do direcionamento proporcionado pelos princípios enunciados no HCMBOK (*Human Change Management Body of Knowledge*), duas ferramentas metodológicas serão consideradas e irão nortear a elaboração do plano de implementação das mudanças organizacionais.

- Gestão das Mudanças - 8 passos de Kotter;
- Modelo Multinível de Governança.

As diretrizes do modelo de Gestão das Mudanças em 8 passos, visualizadas abaixo, permitirão a identificação e o endereçamento de recomendações que permitirão à SDE conduzir a implementação das mudanças organizacionais como um processo estruturado.

O planejamento estruturado de um processo de mudança organizacional permitirá ainda o estabelecimento de prioridades e ações para a construção de um ambiente profícuo para a mudança, bem como a criação de engajamento das partes interessadas, permitindo a

manutenção do ambiente criado e a mitigação das possíveis resistências à mudança, advindas de uma nova estrutura organizacional e de um novo modelo de governança.

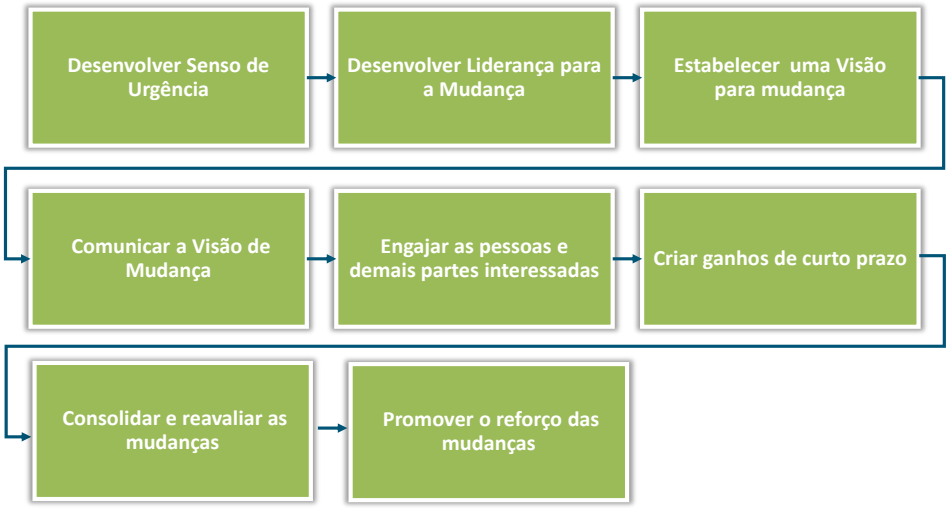


Figura 5 – Gestão da Mudança, baseado no modelo de J.P Kotter

Ao planejamento da gestão da mudança serão adicionadas e recomendadas estratégias, envolvendo atores nas três esferas de gestão da mudança: estratégico, tático e operacional, conforme preconizado pelo modelo multinível de governança. Assim, a cada esfera, um nível de responsabilidade será recomendado, de acordo com a tabela seguir.

Tabela 14 – Responsabilidades associadas a cada nível de planejamento estratégico.

Estratégico	Tático	Operacional
Estabelecimento de visões estratégicas e transições	Desenvolvimento de parcerias e agendas de transição. Avaliação, monitoramento e aprendizagem.	Mobilização de atores e execução de projetos e experimentos.

Fonte: Loombach, 2007.

Em síntese, o planejamento estruturado do processo de mudança organizacional irá endereçar um conjunto ordenado de ações no que tange à implementação de nova estrutura organizacional e modelo de governança da SDE.

8.2. Tarefa 4.2 – Redefinição da estrutura organizacional da Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE)

8.2.1. Objetivos

Esta tarefa tem como objetivo estabelecer proposição de nova estrutura organizacional de forma a garantir a inserção eficaz e eficiente da Secretaria de Desenvolvimento Econômico - SDE na estrutura da administração pública estadual e propiciar os meios adequados à concretização das ações e estratégias setoriais, visando o desenvolvimento econômico do estado do Ceará.

Neste contexto, estão incluídas a avaliação da estrutura organizacional da SDE, bem como das vinculações vigentes, contemplando se necessário, propostas de novas vinculações. Assim, as seguintes entidades hoje vinculadas à SDE serão objetivo de análise:

- ADECE;
- CODECE;
- CIPP, onde encontra-se vinculada a ZPE.

8.2.2. Etapas

Para execução desta tarefa as seguintes etapas serão percorridas:



Figura 6 – Etapas a consecução dos objetivos da Tarefa 4.2.

Em sintonia com o princípio que a estrutura organizacional é um elemento fundamental para viabilizar a estratégia de uma organização, ao longo da consecução das etapas previstas,

reflexões sobre estrutura organizacional deverão minimamente, gerar provocações, decisões e proposições que estejam em consonância com os desafios estratégicos da SDE e tratem de aspectos como:

- Quais os principais tipos de incertezas que cercam as estratégias e desafios da SDE e Vinculadas, e como a estrutura organizacional pode ser remodelada para mitigá-las?
- Em que medida a configuração organizacional vigente contribui para consecução das Diretrizes e estratégias atuais e futuras?
- Quais os principais desafios em termos de articulação e relacionamento entre as estruturas organizacionais vinculadas à SDE?
- Em que medida há alinhamento e atuação integrada entre SDE e vinculadas?
- Quais as principais sinergias entre as iniciativas que compõem a atuação da SDE e vinculadas? Existem sinergias em termos de finalidades? Existem sinergias em termos de competências? Existem sinergias em termos de público-alvo? Sinergias em termos orçamentários? Sinergias operacionais e processuais? Estas sinergias são capturadas?
- Quais as duplicidades, sobreposições, insuficiências e lacunas não endereçadas no arranjo organizacional atual?
- Quais são os principais mecanismos de coordenação entre as iniciativas atualmente em vigor no âmbito da SDE e Vinculadas?
- Em que medida a estrutura organizacional atual facilita ou compromete a adoção de processos e práticas ágeis, flexíveis, empreendedoras e inovadoras?
- Quais mecanismos e como uma remodelagem da estrutura organizacional poderia contribuir para amortecer, suavizar, mitigar, ou até mesmo eliminar os aspectos apontados nas questões anteriores?
- Quais mecanismos e como uma remodelagem da estrutura organizacional poderia contribuir para melhorar ou criar condições para que a SDE robusteça sua capacidade de implementação de suas estratégias?

8.3. Tarefa 4.3 – Definição do Novo Modelo de Governança da SDE

8.3.1. Objetivos

Esta tarefa objetiva propor novo modelo de governança para a SDE e especificamente criar condições para que a SDE robusteça sua capacidade de governar (direcionar, monitorar e avaliar) a implementação das estratégias de desenvolvimento econômico, minimizando possíveis fragmentações, isto é, a perda de coerência, consistência e coordenação nas iniciativas de desenvolvimento econômico entre múltiplos atores.

Nesta direção, as etapas a serem empreendidas ao longo desta tarefa, deverão levar em conta as definições e princípios vigentes de governança no setor público, incluindo os princípios de *New Public Governance,* assim como práticas preconizadas por organizações como OCDE, Banco Mundial e TCU. Em adição, deverão integrar as recomendações estratégicas auferidas e analisadas ao longo do desenvolvimento do trabalho, bem como a inclusão da proposta de reestruturação organizacional da SDE, proposta na tarefa 4.2.

8.3.2. Etapas

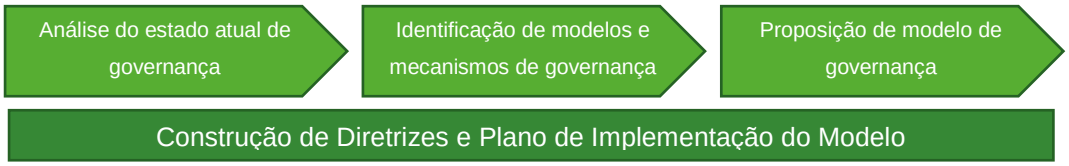


Figura 7 – Etapas a consecução dos objetivos da Tarefa 4.3.

Em suma, com a consecução das etapas previstas, objetiva-se que o modelo de governança contemple, recomende e descreva, minimamente, componentes como:

- Premissas e Diretrizes;
- Instâncias Externas e *Stakeholders* (Partes Interessadas);
- Instâncias Internas de apoio à Governança;
- Macroprocessos;
- Modelo de relacionamento, incluindo papéis e responsabilidades;
- Ciclo de governança;
- Mecanismos de coordenação, colaboração, integração e mobilização;
- Mecanismos de monitoramento e avaliação das capacidades de governar;
- Plano de Implementação.

8.4. Tarefa 4.4 – Definição das metas para avaliação e monitoramento

Tendo definidos os diferentes mecanismos operacionais que permitirão o pleno funcionamento do Plano de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará, é fundamental estabelecer os parâmetros de referência que permitirão avaliar o grau de execução das iniciativas nele proposta, verificar os resultados alcançados e analisar os impactos no território, na economia e na sociedade. Pretende-se com esta tarefa, portanto, estruturar um Sistema de Monitoramento e Avaliação da implementação do Plano.

Desta forma, serão delineados nesta tarefa um conjunto de indicadores que permitirão aferir a evolução e o desempenho dos programas durante a implementação do Plano. Os indicadores selecionados deverão contemplar três potenciais categorias de análise:

- ✓ **Indicadores de execução:** cujo objetivo é verificar o nível de realização das atividades propostas no Plano;
- ✓ **Indicadores de resultado:** que permitem avaliar o desempenho, isto é, a consecução das metas estabelecidas no Plano;
- ✓ **Indicadores de impacto:** com o intuito de aferir os benefícios indiretos decorrentes da implementação do Plano.

O processo de monitoramento deverá estabelecer indicadores e metas que trazem maior precisão ao acompanhamento e gestão do Plano, permitindo verificar o sucesso na sua implementação, aferir, quantitativa e qualitativamente, seus resultados e impactos e constatar a necessidade de eventuais ajustes, melhorias e ações corretivas na implementação da estratégia e dos projetos em execução. É imprescindível a definição de um processo sistematizado e preciso de monitoramento e acompanhamento para garantir a efetividade e funcionalidade do Plano, tendo como objetivos:

- ✓ Garantir a execução do Plano de acordo com o proposto;
- ✓ Monitorar o andamento dos trabalhos e o seu grau de sucesso;
- ✓ Avaliar os impactos e resultados da implementação do Plano na dinâmica econômica do estado do Ceará;
- ✓ Estimular a constante análise crítica sobre o trabalho desenvolvido, criando condições para a formulação de medidas corretivas e ajustamentos às metodologias adotadas;
- ✓ Promover o envolvimento e a responsabilização de instituições chave locais.

O processo de monitorização e avaliação será de natureza quantitativa e qualitativa, envolvendo a utilização das seguintes fontes de informação:

- ✓ Fontes oficiais estatísticas em nível estadual, tais como IPECE;
- ✓ Estudos setoriais, estaduais ou nacionais;
- ✓ Relatórios e documentos produzidos pelas autoridades de gestão dos programas de financiamento e desenvolvimento em nível nacional e estadual.

8.5. Tarefa 4.5 – Seminário de apresentação do Plano

Este seminário terá como objetivo principal apresentar todos os resultados obtidos com o projeto, servindo também como instrumento de corresponsabilização dos atores-chave, públicos e privados, envolvidos na execução do mesmo.

Neste contexto, este evento apresenta um amplo público-alvo, que engloba não apenas os *stakeholders* envolvidos na execução do projeto, mas também os meios de comunicação e a sociedade civil em geral, de modo a alertá-los para a existência do Plano de Desenvolvimento Econômico do Ceará e, principalmente, para sensibilizá-los para a importância e benefícios decorrentes da sua execução.

A tabela abaixo apresenta uma proposta preliminar de programa para o seminário – que se intitulará "Uma Estratégia para o Desenvolvimento Econômico do Ceará: Oportunidades e Desafios", que se pretende que se realize no dia 14 de dezembro. Cada sessão do evento terá reservado um momento para perguntas e respostas.

Tabela 15 – Programa preliminar da Sessão de Apresentação do Plano.

Horário	Atividade
09:30	Sessão de abertura e boas vindas *Breves discursos da SDE e SEPLAG*
09:45	Plano de Desenvolvimento Econômico do Ceará – abordagem e processo *Apresentação da metodologia de execução do projeto*
10:00	O cenário econômico atual: potencialidades e fragilidades *Apresentação dos resultados do diagnóstico da Atividade 2*
11:00	Intervalo
11:30	O cenário desejável para o futuro: que caminhos? *Apresentação do processo de escolha dos 4 setores prioritários e detalhamento da sua situação atual, incluindo uma apresentação individualizada de cada setor, por cada expert setorial*
12:30 – 14:00	Almoço
14:00	O cenário desejável para o futuro: como concretizar? (*brainstorming* estruturado sobre ações)
15:00	Boas práticas internacionais *Apresentação dos resultados de benchmarking da Atividade 3*
15:30	Intervalo
16:00	Uma nova estratégia, um novo modelo organizacional: o papel da SDE *Apresentação dos resultados da Atividade 4*
17:00	Encerramento

8.6. Tarefa 4.6 – Reunião final com a SDE e SEPLAG

De acordo com os Termos de Referência, esta reunião final consiste numa reunião técnica entre a equipe de projeto e a Comissão de Acompanhamento – alargada a outros colaboradores da SDE, SEPLAG, IPECE, entre outras organizações governamentais. O

objetivo desta reunião é, por um lado, recapitular todo o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Econômico do Ceará, as atividades realizadas e os resultados alcançados; e, por outro lado, apresentar e discutir extensivamente a metodologia de execução do Plano, focando-se principalmente na sustentabilidade da sua gestão e implementação.

Considerando a extensão de 3 dias indicada pelos TDR para a execução desta reunião, e atendendo a estes objetivos, propõe-se a seguir uma versão preliminar da programação desta reunião. Esta proposta de agenda congrega atividades previstas em outras tarefas do projeto – como o *workshop* da atividade 4 e o seminário de apresentação do Plano, detalhando-se a agenda de trabalho quanto aos aspectos de gestão, monitoramento e avaliação do Plano. Estima-se, neste contexto, que esta reunião aconteça entre os dias 12 e 14 de dezembro.

Tabela 16 – Versão esquemática da reunião final.

Data	Atividade
12/12	*Workshop* da atividade 4
13/12	Sessão de trabalho - Sustentabilidade do Plano de Desenvolvimento Econômico: gestão, execução, monitoramento e avaliação
14/12	Seminário de apresentação do Plano

Tabela 17 – Agenda preliminar detalhada sobre a sustentabilidade do Plano de Desenvolvimento Econômico do Ceará.

Horário	Atividade
09:30	Sessão inicial – recapitulação metodológica da elaboração do Plano
10:00	Componente setorial – detalhamento de indicadores de realização, resultado e de impacto para as estratégias de desenvolvimento setorial
11:00	Intervalo
11:30	Componente de governança – detalhamento de indicadores de realização, resultado e de impacto para a reestruturação organizacional da SDE
12:30 – 14:00	Almoço
14:00	Componente de gestão – detalhamento de procedimentos e responsabilidades para a execução do Plano
15:00	Componente de monitoramento e avaliação – detalhamento de procedimentos e responsabilidades para o monitoramento e avaliação da execução
16:00	Intervalo
16:30	Sessão final – *roadmap* e guias operacionais para uma abordagem integrada e sustentável para a implementação do Plano

Anexo I

Matriz 5W2H

Anexo I – Matriz 5W2H

De modo a facilitar a gestão e operacionalização da execução deste projeto, foi construída a matriz 5W2H, apresentada abaixo, que sintetiza as principais atividades do projeto (entregas, interações com atores externos, reuniões com o cliente, *workshops,* etc.), indicando datas para a sua execução e atribuindo responsabilidades para o efeito.

Esta matriz será constantemente atualizada ao longo da execução do projeto, em particular com o intuito de ser apresentada e discutida no âmbito das reuniões com a Comissão de Acompanhamento.

A versão da matriz 5W2H apresentada abaixo foi atualizada em 23.10.2018.

Tabela 19 - Matriz 5W2H de execução do projeto.

#	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto	Status	Comentários
1	P1A - Plano de Trabalho P1B - Mapeamento e definição dos grupos de atores envolvidos	Equipe de projeto	21-09-2018	N.A.	Entrega da versão preliminar	Via email	N.A.	Realizada em 19-09-2018	
2	Reunião com Comissão de Acompanhamento	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento	24-09-2018	SEPLAG	Reunião periódica para informar status do projeto	Reunião presencial e virtual (*Go To Meeting)*	N.A	Realizada	
3	P1A - Plano de Trabalho P1B - Mapeamento e definição dos grupos de atores envolvidos	Comissão de Acompanhamento	28-09-2018	N.A.	Avaliação da versão preliminar	Via email	N.A.	Realizada	

#	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto	Status	Comentários
4	P1A - Plano de Trabalho P1B - Mapeamento e definição dos grupos de atores envolvidos	Equipe de projeto	05-10-2018	N.A.	Entrega da versão revista	Via email	N.A.	Realizada em 09-10-2018	
5	Reunião com Comissão de Acompanhamento	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento	08-10-2018	SDE	Reunião periódica para informar status do projeto	Reunião presencial e virtual (*Go To Meeting)*	N.A	Realizada	
6	Missão de campo	1. Equipe de projeto	15 a 19-10-2018	Ceará	Coleta de informação, interação com *stakeholders* e apresentação de resultados do projeto	Reuniões presenciais	Custos de viagem a cargo da equipe de projeto	Realizada	
7	Reunião com Comissão de Acompanhamento	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento	15-10-2018	SDE/SEPLAG	Reunião periódica para informar status do projeto	Reunião presencial	N.A	Realizada	
8	P1A - Plano de Trabalho P1B - Mapeamento e definição dos grupos de atores envolvidos	Comissão de Acompanhamento	15-10-2018	N.A.	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação	Via email	N.A.	Realizada	

#	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto	Status	Comentários
9	Interação com atores-chave	Equipe de projeto Atores-chave	16-10-2018	SDE	1. Apresentação da versão preliminar do Produto 2A 2. Coleta de contributos para a identificação de setores prioritários (Produto 2B)	1. Mix entre sessões expositivas e sessões interativas	N.A. Espaço cedido gratuitamente pelo cliente	Não realizada	Substituída por reuniões bilaterais e entrevistas
10	P2A - Levantamento e sistematização de estudos já realizados	Equipe de projeto	17-10-2018	N.A.	Entrega versão preliminar	Via email	N.A.	Em execução	Data de entrega postergada para 24-10 para incorporar resultados da missão
11	P4A – Plano de desenvolvimento e implementação	Equipe de projeto	17-10-2018	N.A.	Entrega versão preliminar	Via email	N.A.	Atrasado	Pendente de validação do consultor-chave substituto para iniciar
12	P1A - Plano de Trabalho P1B - Mapeamento e definição dos grupos de atores envolvidos	Equipe de projeto	23-10-2018	N.A.	Entrega da versão final	Via email e em formato físico	N.A.	Realizada	Versão final do documento após nova rodada de comentários do cliente

#	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto	Status	Comentários
13	P4A – Plano de desenvolvimento e implementação	Comissão de Acompanhamento	24-10-2018	N.A.	Feedback da Comissão de Acompanhamento	Via email	N.A.	Não iniciado	Necessário atualizar data após substituição do especialista-chave
14	P2A - Levantamento e sistematização de estudos já realizados	Comissão de Acompanhamento	29-10-2018	N.A.	Feedback da Comissão de Acompanhamento	Via email	N.A.	Não iniciado	
15	P2B – Identificação dos setores prioritários	Equipe de projeto	31-10-2018	N.A.	Entrega versão preliminar	Via email	N.A.	Em execução	
16	P4A – Plano de desenvolvimento e implementação	Equipe de projeto	31-10-2018	N.A.	Entrega da versão revista	Via email	N.A.	Não iniciado	Necessário atualizar data após substituição do especialista-chave
17	P4B – Nova estrutura organizacional da SDE	Equipe de projeto	31-10-2018	N.A.	Entrega versão preliminar	Via email	N.A.	Não iniciado	Necessário atualizar data após substituição do especialista-chave
18	Reunião com Comissão de Acompanhamento	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento	31-10-2018	SDE/SEPLAG	Reunião periódica para informar status do projeto	Reunião presencial e virtual (*Go To Meeting)*	N.A	Não iniciado	

#	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto	Status	Comentários
19	P2A - Levantamento e sistematização de estudos já realizados	Equipe de projeto	06-11-2018	N.A.	Entrega da versão revista	Via email	N.A.	Não iniciado	
20	P2B – Identificação dos setores prioritários	Comissão de Acompanhamento	06-11-2018	N.A.	Feedback da Comissão de Acompanhamento	Via email	N.A.	Não iniciado	
21	P4A – Plano de desenvolvimento e implementação	Comissão de Acompanhamento	07-11-2018	N.A.	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação	Via email	N.A.	Não iniciado	Necessário atualizar data após substituição do especialista-chave
22	P4B – Nova estrutura organizacional da SDE	Comissão de Acompanhamento	07-11-2018	N.A.	Feedback da Comissão de Acompanhamento	Via email	N.A.	Não iniciado	Necessário atualizar data após substituição do especialista-chave
23	P2A - Levantamento e sistematização de estudos já realizados	Comissão de Acompanhamento	09-11-2018	N.A.	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação	Via email	N.A.	Não iniciado	
24	Missão de campo	1. Equipe de projeto	19 a 23-11-2018	Ceará	Coleta de informação, interação com *stakeholders* e apresentação de resultados do projeto	Reuniões presenciais	Custos de viagem a cargo da equipe de projeto	Não iniciado	

#	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto	Status	Comentários
25	Reunião com Comissão de Acompanhamento	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento	19-11-2018	SDE/SEPLAG	Reunião periódica para informar status do projeto	Reunião presencial e virtual (*Go To Meeting)*	N.A	Não iniciado	
26	P2B – Identificação dos setores prioritários	Equipe de projeto	13-11-2018	N.A.	Entrega da versão revista	Via email	N.A.	Não iniciado	
27	P2B – Identificação dos setores prioritários	Comissão de Acompanhamento	19-11-2018	N.A.	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação	Via email	N.A.	Não iniciado	
28	P3A – Benchmarking de experiências internacionais	Equipe de projeto	19-11-2018	N.A.	Entrega versão preliminar	Via email	N.A.	Não iniciado	
29	P4B – Nova estrutura organizacional da SDE	Equipe de projeto	19-11-2018	N.A.	Entrega da versão revista	Via email	N.A.	Não iniciado	Necessário atualizar data após substituição do especialista-chave
30	Interação com atores-chave	1. Equipe de projeto 2. Atores-chave	22-11-2018	SDE	1. Apresentação do Produto 3A 2. Coleta de informação para o desenvolvimento do Produto 3B (estratégias e ações de desenvolvimento setorial)	1. Mix entre sessões expositivas e sessões interativas	N.A. Espaço cedido gratuitamente pelo cliente	Não iniciado	

#	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto	Status	Comentários
31	P3A – Benchmarking de experiências internacionais	Comissão de Acompanhamento	23-11-2018	N.A.	Feedback da Comissão de Acompanhamento	Via email	N.A.	Não iniciado	
32	P4B – Nova estrutura organizacional da SDE	Comissão de Acompanhamento	23-11-2018	N.A.	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação	Via email	N.A.	Não iniciado	Necessário atualizar data após substituição do especialista-chave
33	Reunião com Comissão de Acompanhamento	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento	28-11-2018	SDE/SEPLAG	Reunião periódica para informar status do projeto	Reunião presencial e virtual (*Go To Meeting)*	N.A	Não iniciado	
34	P3A – Benchmarking de experiências internacionais	Equipe de projeto	30-11-2018	N.A.	Entrega da versão revista	Via email	N.A.	Não iniciado	
35	P3A – Benchmarking de experiências internacionais	Comissão de Acompanhamento	05-12-2018	N.A.	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação	Via email	N.A.	Não iniciado	
36	P3B – Diagnóstico detalhado dos setores prioritários	Equipe de projeto	07-12-2018	N.A.	Entrega versão preliminar	Via email	N.A.	Não iniciado	
37	P4C – Modelo de governança da SDE	Equipe de projeto	07-12-2018	N.A.	Entrega versão preliminar	Via email	N.A.	Não iniciado	

#	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto	Status	Comentários
38	Missão de campo	1. Equipe de projeto	11 - 14-12-2018	Ceará	Encerramento das atividades de interação com *stakeholders*	Reuniões presenciais	Custos de viagem a cargo da equipe de projeto	Não iniciado	
39	Workshop	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento 3. Outros representantes SDE	11-12-2018	SDE	Disseminar e validar a proposta de reestruturação organizacional da SDE com os seus principais intervenientes e interlocutores Definir a articulação entre reestruturação organizacional e a execução da estratégia de desenvolvimento	1. Mix entre sessões expositivas e sessões interativas	N.A. Espaço cedido gratuitamente pelo cliente	Não iniciado	
40	Reunião com Comissão de Acompanhamento	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento	12-12-2018	SDE/SEPLAG	Reunião periódica para informar status do projeto	Reunião presencial e virtual (*Go To Meeting)*	N.A	Não iniciado	
41	P3B – Diagnóstico detalhado dos setores prioritários	Comissão de Acompanhamento	12-12-2018	N.A.	Feedback da Comissão de Acompanhamento	Via email	N.A.	Não iniciado	

#	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto	Status	Comentários
42	P4C – Modelo de governança da SDE	Comissão de Acompanhamento	12-12-2018	N.A.	Feedback da Comissão de Acompanhamento	Via email	N.A.	Não iniciado	
43	Sessão de trabalho - Sustentabilidade do Plano de Desenvolvimento Econômico: gestão, execução, monitoramento e avaliação	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento 3. Outros representantes SDE	13-12-2018	SDE	Debater aspectos relacionados à gestão, implementação e avaliação da execução do Plano	Sessões expesitivas e sessões de perguntas e respostas	N.A. Espaço cedido gratuitamente pelo cliente	Não iniciado	
44	Interação com atores-chave	1. Equipe de projeto 2. Atores-chave	14-12-2018	A definir	Seminário de apresentação do Plano de Desenvolvimento Econômico do Estado do Ceará	Sessões expesitivas e sessões de perguntas e respostas	A definir	Não iniciado	
45	P3B – Diagnóstico detalhado dos setores prioritários	Equipe de projeto	19-12-2018	N.A.	Entrega da versão revista	Via email	N.A.	Não iniciado	
46	P4C – Modelo de governança da SDE	Equipe de projeto	19-12-2018	N.A.	Entrega da versão revista	Via email	N.A.	Não iniciado	
47	Reunião com Comissão de Acompanhamento	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento	09-01-2019	SDE/SEPLAG	Reunião periódica para informar status do projeto	Reunião presencial e virtual (*Go To Meeting)*	N.A	Não iniciado	
48	P3B – Diagnóstico detalhado dos setores prioritários	Comissão de Acompanhamento	09-01-2019	N.A.	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação	Via email	N.A.	Não iniciado	

#	O que	Quem	Quando	Onde	Porque	Como	Quanto	Status	Comentários
49	P4C – Modelo de governança da SDE	Comissão de Acompanhamento	09-01-2019	N.A.	Aprovação do Produto ou nova rodada de avaliação	Via email	N.A.	Não iniciado	
50	Reunião com Comissão de Acompanhamento	1. Equipe de projeto 2. Comissão de Acompanhamento	23-01-2019	SDE/SEPLAG	Reunião periódica para informar status do projeto	Reunião presencial e virtual (*Go To Meeting)*	N.A	Não iniciado	