



## Introdução

### 1. Planejamento da Expansão

- 1.1. Definição das Principais Cidades e Regiões Brasileiras de Interesse
- 1.2. Análise dos Dados e Indicadores Sociais das Cidades Pré-Selecionadas
  - 1.2.1. Premissas Básicas
- 1.3. Listagem das Fundações e Empresas que já Atuam na Região Desejada
- 1.4. Levantamento das Informações e Reputação das Empresas Listadas
- 1.5. Alinhamento do Conceito do Programa com Órgãos Públicos da Região
- 1.6. Alinhamento de Políticas e Premissas da Expansão
  - 1.6.1. Responsabilidades das Partes no Processo de Expansão
  - 1.6.2. Investimentos e Taxas
- 1.7. Definição de Perfil do Parceiro Multiplicador
- 1.8. Definição de Ferramentas da Expansão
  - 1.8.1. Relatório de Justificativa para Definição do Território de Intervenção
  - 1.8.2. Carta de Interesse
  - 1.8.3. Banco de Dados de Candidatos
  - 1.8.4. Cadastro Inicial
  - 1.8.5. Roteiro de Entrevista
  - 1.8.6. Apresentação do Programa
  - 1.8.7. Relatório de Qualificação
  - 1.8.8. Avaliação do Candidato
  - 1.8.9. Pesquisa SERASA
  - 1.8.10. Termo de Parceria

### 2. Divulgação do Programa

- 2.1. Definição dos Canais de Divulgação
- 2.2. Materiais de Apoio à Divulgação
  - 2.2.1. Conteúdo do Site e Folder

### 3. Prospecção de Candidatos

- 3.1. Cadastro Inicial de Candidatos
- 3.2. Relatório de Qualificação
- 3.3. Análise do Relatório de Qualificação e Documentos do Candidato
- 3.4. Primeira Entrevista
- 3.5. Parecer do Comitê Fundação Itaú Social/Cenpec

### 4. Seleção de Parceiros Multiplicadores e Assinatura do Termo de Parceria

- 4.1. Análise da Situação do Parceiro Multiplicador
  - 4.1.1. Busca de Possíveis Organizações na Região com o Perfil Desejado
- 4.2. Visita Técnica
- 4.3. Segunda Entrevista (fechamento da parceria)
- 4.4. Termo de Parceria
- 4.5. Recebimento da Taxa de Implantação

## Introdução

### 1. Planejamento da Implantação – Acompanhamento e Formação da Equipe de Gerenciamento

- 1.1. Acompanhamento da Implantação

### 2. Estrutura da Equipe de Gerenciamento

### 3. Formação Inicial da Equipe de Gerenciamento

### 4. Acompanhamento in loco das Ações Preparatórias e Início do Programa

### 5. Formação Inicial de Coordenadores e Educadores

## Introdução

### 1. Consultoria de Campo

- 1.1. Benefícios da Consultoria de Campo
- 1.2. Funções do Consultor de Campo
- 1.3. Fluxo de Informações Parceiros Multiplicadores/Equipe Rede
- 1.4. Ferramentas do Consultor de Campo
- 1.5. Processo de Consultoria de Campo
  - 1.5.1. Preparação da Visita
  - 1.5.2. Visita/Suporte em Campo
  - 1.5.3. Acompanhamento a Distância – Matriz de Monitoramento
- 1.6. Observação de Novas Práticas ou Ideias na Rede de Parceiros Multiplicadores
  - 1.6.1. Avaliação
  - 1.6.2. Resultados e Providências

### 2. Serviço de Atendimento ao Parceiro Multiplicador

- 2.1. Registros dos Atendimentos
- 2.2. Análise de Demandas

### 3. Atualização de Processos e Manuais

## Introdução

### 1. Estrutura da Equipe Rede

- 1.1. Funções dos colaboradores da Equipe Rede

### 2. Gestão dos Recebíveis da Equipe Rede

- 2.1. Taxa de Implantação
- 2.2. Controle de Recebimento de Taxa de Suporte

### 3. Gestão da Equipe de Consultoria de Campo

- 3.1. Recrutamento e Seleção de Consultores
  - 3.1.1. Perfil do Consultor de Campo
  - 3.1.2. Testes a Serem Aplicados no Processo Seletivo
  - 3.1.3. Erros Comuns na Contratação
- 3.2. Capacitação dos Consultores
  - 3.2.1. Treinamento Operacional
  - 3.2.2. Treinamento Gerencial
  - 3.2.3. Treinamento junto a Consultores Experientes
  - 3.2.4. Treinamentos Pontuais
- 3.3. Remuneração
  - 3.3.1. Fixa
  - 3.3.2. Variável
- 3.4. Gestão dos Consultores
- 3.5. Avaliação dos Consultores

### 4. Encontros Anuais

### 5. Análise e Controle dos Parceiros Multiplicadores

### 6. Demonstrativo de Resultados

### 7. Avaliação de Desempenho da Equipe Rede





**Equipe Rede**  
Manual de Expansão

**jovensUrbanos**

A Fundação Itaú Social acredita que educação é o caminho para o desenvolvimento sustentável. Nossa missão é formular, implantar e disseminar metodologias voltadas à melhoria de políticas públicas de qualidade na área educacional e à avaliação de projetos sociais.

O Programa Jovens Urbanos nasceu em 2004, fruto da parceria entre CENPEC e Fundação Itaú Social, com o objetivo de se tornar uma metodologia multiplicável para atuação com a juventude em grandes centros urbanos.

Depois de algumas edições e com resultados significativos de impactos sociais e econômicos, o Programa Jovens Urbanos foi indicado para ser sistematizado como modelo de transferência de tecnologia social.

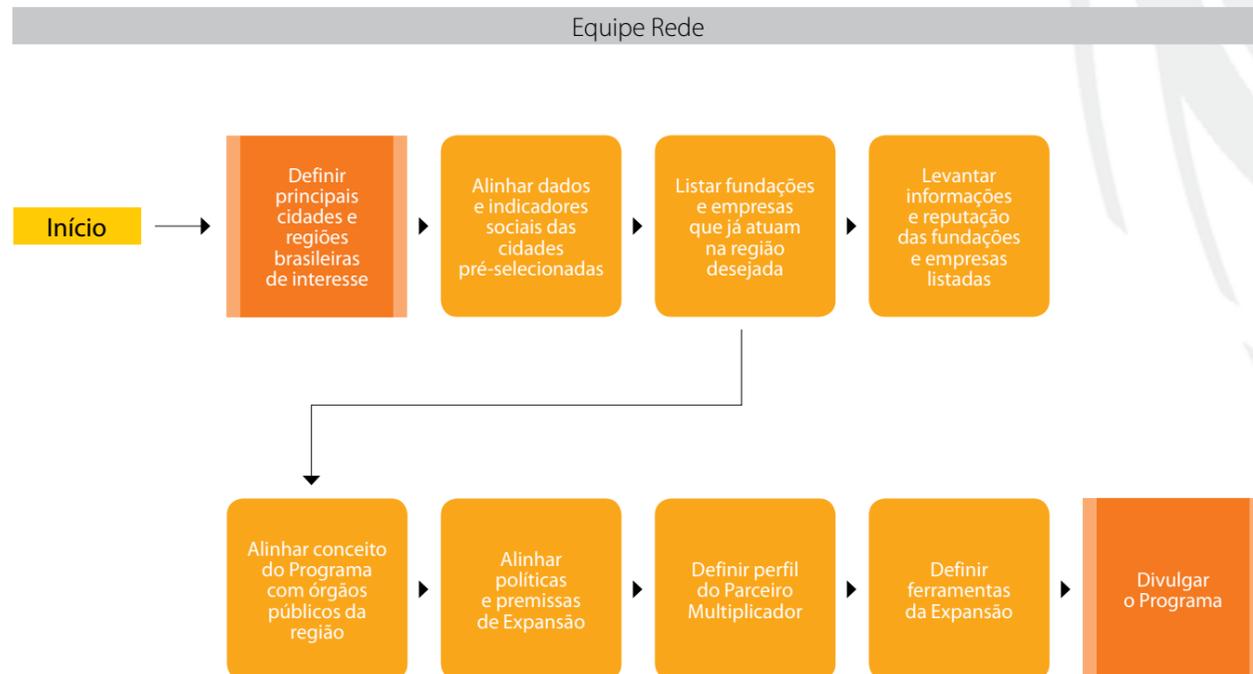
O objetivo deste Manual é orientar a Equipe Rede em relação a todas as ações que devem ser realizadas para a expansão da Rede de Parceiros do Programa Jovens Urbanos.

Aqui serão apresentadas informações sobre como proceder nas diferentes fases do relacionamento entre os candidatos e a Equipe Rede.

Os macroprocessos de Expansão de que trata este Manual são:

- 1 – Planejamento da Expansão;
- 2 – Divulgações do Programa;
- 3 – Prospecção e Seleção de Parceiros Multiplicadores;
- 4 – Seleções de Parceiros Multiplicadores;

## I. Planejamento da Expansão



É estrategicamente importante elaborar um plano que defina as cidades e regiões brasileiras onde se pretende intervir.

Para a realização do Plano de Expansão, deverão ser observados os seguintes passos, mostrados a seguir.

### I.1. Definição das Principais Cidades e Regiões Brasileiras de Interesse

Para a definição das áreas de Expansão, serão analisadas prioritariamente:

- Áreas com penetração do Banco Itaú Unibanco;
- Grandes centros urbanos;
- Municípios com problemas de segregação espacial.

### I.2. Análise dos Dados e Indicadores Sociais das Cidades Pré-Selecionadas

Após definição prévia das cidades, deverão ser analisados os seguintes indicadores:

- Índices de vulnerabilidade social;
- Análise geográfica de segregação espacial urbana;
- Quantidade de mães jovens;
- Taxa de jovens com ensino fundamental e médio incompletos;
- Índices de evasão escolar;
- Análise de distorção idade/série;
- Taxa de jovens procurando emprego ou recebendo até meio salário mínimo;
- Taxa de homicídio juvenil.

Essas informações devem ser pesquisadas nos índices e indicadores intraurbanos, informações produzidas por instituições ou organismos governamentais sobre as regiões e sistematização e análise dos dados.

Para aprovação da região de intervenção, a equipe técnica responsável pela expansão elaborará um relatório de justificativa que deverá ser enviado para o Gerente de Operações da Equipe Rede, que, por sua vez, enviará para a avaliação do Comitê Gestor. Uma vez esse relatório aprovado, será iniciado o processo de divulgação, prospecção e seleção dos Parceiros Multiplicadores naquela região.

#### 1.2.1. Premissas Básicas

O Programa Jovens Urbanos foi criado para ser implantado em:

- Regiões de elevado índice de vulnerabilidade socioeconômica;
- Grandes metrópoles;
- Público – jovens de 16 a 21 anos.

### 1.3. Listagem das Fundações e Empresas que já Atuam na Região Desejada

Uma vez definida e aprovada a cidade onde será implementado o Programa, deve-se verificar quais empresas ou fundações atuam na região.

Para facilitar esse processo, pode-se começar a pesquisa com empresas que sejam clientes ou que tenham relacionamento com o Banco Itaú Unibanco.

### 1.4. Levantamento das Informações e Reputação das Empresas Listadas

Depois de listar potenciais empresas parceiras, é preciso levantar e analisar algumas informações:

- Empresas que tenham investimento social local;
- Não apresentem problemas de imagem e reputação;
- Tenham condições financeiras de assumir o Programa.

É muito importante que todas as informações detalhadas e levantadas, juntamente com as ferramentas e os relatórios preenchidos, sejam guardadas em pastas, arquivadas por nome de cidade e que estejam sempre organizadas e de

fácil acesso toda vez que for necessária alguma pesquisa ou busca, em razão de algum interessado na região. Esses cuidados facilitarão bastante o processo de Expansão.

### 1.5. Alinhamento do Conceito do Programa com Órgãos Públicos da Região

Depois da seleção da região e da identificação de empresas parceiras, é recomendado realizar encontros de apresentação e alinhamento do conceito do Programa junto aos órgãos públicos da região, tais como: Secretarias de Assistência Social, de Educação e do Trabalho.

Tais órgãos, além de ser importantes fontes de informações sobre a cidade, também podem se tornar importantes parceiros, potencializando políticas públicas com as ações desenvolvidas no Programa. Outro ponto de contribuição pode ocorrer na parceria da divulgação, realização de convênios e indicação de parceiros.

Para esse encontro, é importante envolver tanto a equipe técnica responsável pela expansão nas cidades de interesse quanto um representante da Fundação Itaú Social e realizar uma apresentação institucional do Programa.



### 1.6. Alinhamento de Políticas e Premissas da Expansão

#### 1.6.1. Responsabilidades das Partes no Processo de Expansão

	Comitê Fundação Itaú Social/Cenpec	Equipe Rede	Parceiro Multiplicador
Detentor da metodologia Jovens Urbanos	Sim		
Marketing Institucional do Programa	Sim		
Processo de formação, operação e gestão	Sim		
Prospecção e seleção dos Parceiros Multiplicadores do Programa Jovens Urbanos	Sim	Sim	
Controle das localidades e ONGs	Sim	Sim	
Capacitação dos novos Parceiros Multiplicadores		Sim	
Acompanhamento e suporte aos Parceiros Multiplicadores		Sim	
Desenvolvimento e aprovação de ajustes das edições	Sim		
Prospecção & seleção das ONGs aplicadoras do Programa			Sim
Desenvolvimento de parcerias públicas e entidades civis			Sim
Formação dos Coordenadores & Educadores			Sim
Acompanhamento & controle da execução do Programa nas ONGs			Sim
Promoção dos comitês e encontros			Sim
Promoção de encontros anuais com equipes executoras	Sim	Sim	

### 1.6.2. Investimentos e Taxas

#### CONTRAPARTIDA DA FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL

Direito de uso da marca e de pertencer à Rede

- Conceito
  - Cessão dos direitos de utilização da metodologia desenvolvida no Programa Jovens Urbanos;
  - Fornecimento dos guias e processos de operação.

#### TAXAS COBRADAS

Taxa de Implantação

- O que está incluído
  - Processo de seleção;
  - Capacitação inicial;
  - Acompanhamento inicial da implantação;
  - O valor deverá ser suficiente para cobrir os custos iniciais da operação:
    - » de locomoção e hospedagem da equipe técnica;
    - » de locação de salas de treinamento e equipamentos.

#### TAXA DE SUPORTE

- Conceito
  - Direito pela manutenção do Parceiro Multiplicador na Rede e uso da marca.
- O que está incluído:
  - Capacitação contínua;
  - Suporte à Equipe Gerenciadora durante a realização da edição.
- O valor da taxa:
  - Reflete os custos diretos da equipe gerenciadora do Cenpec.
- Como deve ser cobrada
  - Valor fixo por Edição;
  - Pode ser cobrada de uma só vez ou em parcelas mensais enquanto durar a Edição.

A Equipe Rede deve emitir o boleto de pagamento da Taxa de Suporte.

### 1.7. Definição do Perfil do Parceiro Multiplicador

O Comitê Fundação Itaú Social/Cenpec deve aprovar o Parceiro Multiplicador e a equipe de gerenciamento.

#### PERFIL DO PARCEIRO MULTIPLICADOR

- Pessoa Jurídica;
- Boa reputação e imagem no mercado;
- Recursos para financiamento do projeto;
- Boa articulação com poder público e entidades civis.

#### PERFIL DA EQUIPE GERENCIADORA (ORGANIZAÇÃO)

- Bem articulada com o poder público e entidades civis (parceiros tecnológicos);
- Desejável que já tenha desenvolvido trabalhos com a juventude;
- Boa reputação na área de atuação;
- Capacidade técnica de execução do Programa.

### 1.8. Definição de Ferramentas da Expansão

A Equipe Rede utilizará as Ferramentas da Expansão para operar de forma organizada. Conheça quais são:

- Relatório de Justificativa para definição do território de intervenção;
- Banco de Dados;
- Cadastro Inicial;
- Apresentação do Conceito/Programa;
- Relatório de Pré-Qualificação;
- Avaliação do Candidato;
- Pesquisa Serasa;
- Termo de Parceria.

As ferramentas serão utilizadas cada qual em uma determinada fase do processo de Expansão, como veremos a seguir.

### 1.8.1. Relatório de Justificativa para Definição do Território de Intervenção

- Objetivo: Utilizado para a definição das áreas de intervenção.
- Quando usar: Sempre que iniciar o processo de definição de um território de intervenção.
- Como usar: Preenchendo as informações que vão sendo solicitadas no relatório, juntamente com a pesquisa das informações necessárias.



**RELATÓRIO DE JUSTIFICATIVA  
TERRITÓRIOS DE INTERVENÇÃO**

**Cidade:**  
**Território de Intervenção:**  
**Número de Edição do Programa Jovens Urbanos:**  
**Responsável pelo Preenchimento:**

**CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

O processo de seleção das regiões para a execução do Programa Jovens Urbanos (Programa Jovens Urbanos) na sua .....(colocar número da Edição) Edição na cidade ..... adotou como método a pesquisa e análise de índices e indicadores intraurbanos que, de forma conjunta, permitem justificar a escolha das áreas.

Este trabalho utiliza dados e análises presentes, sobretudo, nos seguintes documentos:

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

### 1.8.2. Carta de Interesse

- Objetivo: Manifestar o interesse em ser Parceiro Multiplicador e aceitar participar do processo seletivo.
- Quando usar: Sempre que houver a manifestação de interesse de algum candidato.

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

- Como usar: Envio do modelo ao candidato, orientando-o quanto ao preenchimento.



**MODELO DE CARTA DE INTERESSE**

Nome da Instituição -----  
Nome de contato -----  
Telefone para contato -----  
E-mail -----  
Local/Data -----

**Para Equipe REDE – Programa Jovens Urbanos**

**Assunto:** Interesse em ser um Parceiro Multiplicador do Programa Jovens Urbanos.

Venho por meio desta manifestar o interesse de nossa empresa em ser Multiplicadora do Programa Jovens Urbanos e fazer parte do processo seletivo para parceiros multiplicadores do Programa Jovens Urbanos.

Estou ciente de que são de nossa inteira responsabilidade as informações contidas na presente carta relativas à manifestação de interesse em ser Parceiro Multiplicador do Programa Jovens Urbanos.

**Assinatura do responsável:** \_\_\_\_\_



**1.8.5. Roteiro de Entrevista**

- Objetivo: Realizar a entrevista com os candidatos de forma padronizada, otimizando o tempo e permitindo uma análise mais objetiva.
- Quando usar: Nas entrevistas iniciais com o candidato, sejam essas físicas e/ou por telefone.

Jovens Urbanos	Roteiro para Entrevista – Candidato a Parceiro Multiplicador
<b>Dados Iniciais</b>	
Nome da Empresa:	
Nome e áreas das pessoas presentes na reunião:	
Tipo de empresa:	
Região de interesse (Cidade / Estado):	
Possui Instituto ou Fundação? Explique:	
<b>Experiência Profissional</b>	
Fale sobre sua empresa e o ramo de atuação.	
Conhece bem o poder público e entidades civis da região? Como é esse relacionamento? Possui parcerias?	
Trabalha ou já trabalhou com outros Programas Sociais? Explique.	
Conhece bem a região onde pretende atuar? Explique:	
<b>Experiência no Setor</b>	
Já trabalhou em projetos sociais com jovens? Explique:	



Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

- Como usar: Na presença do candidato, em local previamente agendado, representantes da Fundação Itaú Social e do Cenpec devem seguir o roteiro das perguntas, em forma de bate-papo, e anotar as respostas na medida do possível. Caso a entrevista aconteça por telefone, conduzir as perguntas normalmente, também em forma de bate-papo.

**1.8.6. Apresentação do Programa**

- Objetivo: Apresentar aos candidatos o Parceiro Multiplicador e interessados os benefícios do Programa Jovens Urbanos (apresentação disseminadora do Programa).
- Quando usar: Nos eventos para disseminação do conceito e nos contatos feitos com futuros Parceiros Multiplicadores para a apresentação do conceito.
- Como usar: Enviar a apresentação ao interessado via e-mail e registrar o envio no Banco de Dados.

Importante: A apresentação deve ser atualizada constantemente, de acordo com alterações das informações.

Conteúdo da apresentação:

Informações do Programa	Modelo de Parceria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceito do Programa Jovens Urbanos</li> <li>• Histórico do Programa Jovens Urbanos</li> <li>• Objetivos do Programa Jovens Urbanos</li> <li>• Diferenciais:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalho com a juventude</li> <li>• Metodologia, cartografia, exploração, experimentação e produção</li> <li>• Resultados – avaliação de impacto do Programa Jovens Urbanos na vida dos jovens</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A parceria</li> <li>• Forma de operação</li> <li>• Direitos e deveres</li> <li>• Investimento necessário</li> <li>• Perfil do Parceiro Multiplicador</li> <li>• Suporte oferecido</li> </ul>





## 2.2. Materiais de Apoio à Divulgação

A área de Marketing deverá desenvolver os materiais que darão apoio à divulgação da Expansão. Alguns tipos de materiais:

- Materiais para site;
- Folder completo;
- Folheto ou mala direta.

### 2.2.1. Conteúdo do Site e Folder

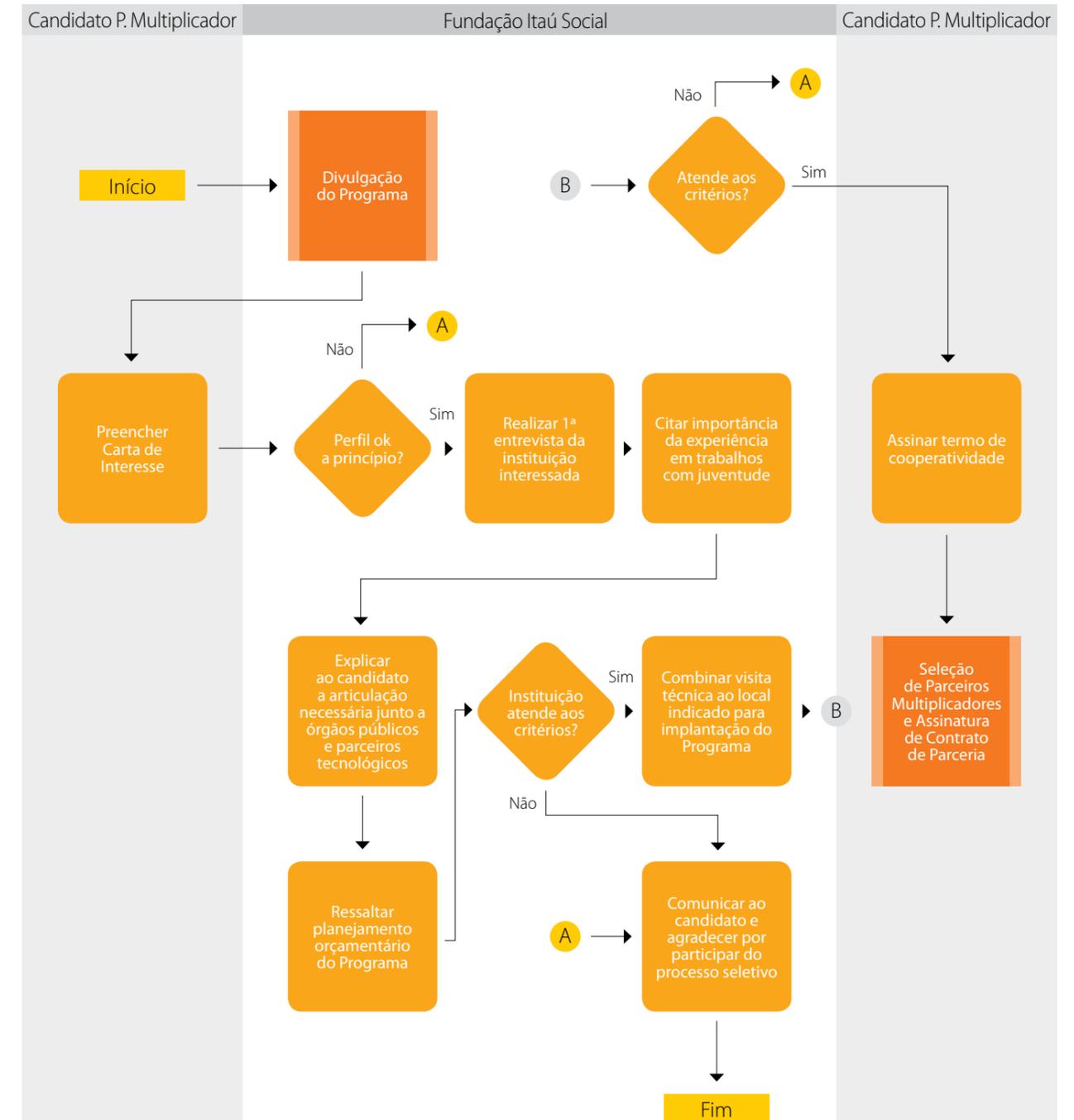
Deve ser desenvolvida uma área dentro do site principal destinada à divulgação e oferta do Programa, voltada a despertar a atenção do visitante para o Programa.

Principais conteúdos

- Histórico e Apresentação do Programa:
  - » Conceito do Programa;
  - » Missão e Valores;
  - » Diferenciais;
  - » Público-alvo;
  - » Tipos de Localização.
- O que a Rede oferece
- O que é Transferência de Tecnologia Social
- Responsabilidades do Parceiro Multiplicador:
  - » Investimento e taxas.
- Processo de Seleção



## 3. Prospecção de Candidatos



O primeiro passo é realizar contato com as organizações presentes nas áreas de intervenção, conforme foi detalhado na etapa de planejamento. Esse contato inicial é realizado por e-mails e telefonemas, nos quais o Programa é apresentado e o convite é feito.

Se a organização demonstrar interesse em participar do processo de seleção, solicita-se o preenchimento do cadastro inicial e o envio de uma Carta de Interesse (aceite).

Após o contato inicial e a demonstração de interesse, inicia-se o processo de prospecção e seleção.

### 3.1. Cadastro Inicial de Candidatos

Os candidatos poderão entrar em contato de duas formas:

- Enviando e-mail;
- Por contato telefônico.

Por e-mail, o interessado pode preencher o cadastro inicial ou apenas entrar em contato para que a ficha lhe seja enviada posteriormente por e-mail. É solicitado também ao interessado que envie uma Carta de Interesse (aceite), por e-mail, para formalização do seu interesse em ser um Parceiro Multiplicador do Programa Jovens Urbanos.

O cadastro inicial já possui algumas informações que permitem realizar um primeiro filtro dos interessados com base nas regiões de interesse e no perfil do Parceiro Multiplicador.

Deve ser feita uma análise de cada cadastro e eliminados aqueles que fogem do perfil e da região procurada. Apenas seguirão no processo os candidatos que passarem na triagem.

Porém, como não é possível medir nem conhecer profundamente o interessado apenas pelos dados cadastrais enviados, aconselha-se não eliminar interessados na triagem inicial, a não ser pelo quesito Capacidade de Recurso para investir no Programa.

Os demais quesitos só poderão ser bem avaliados com a entrevista e a visita técnica.

Aos não qualificados deve ser enviado um e-mail agradecendo pelo interesse. Aos qualificados, encaminhar folders e folhetos informativos sobre o Programa e o Relatório de Qualificação para o preenchimento.

### 3.2. Relatório de Qualificação

Após a aprovação do cadastro inicial, estando tanto a Equipe Rede quanto o candidato interessados em estabelecer uma parceria, deve ser entregue, via e-mail, ao candidato o Relatório de Qualificação para preenchimento. Esse relatório serve para avaliar a veracidade das informações financeiras. O candidato precisa preenchê-lo e deverá anexar as cópias dos documentos:

- Cópia do Balanço Anual da Empresa referente ao último exercício;
- Comprovante de disponibilidade de investimento;
- Cópia do Contrato Social (última alteração consolidada).

### 3.3. Análise do Relatório de Qualificação e Documentos do Candidato

As informações do Relatório de Qualificação e os documentos que o candidato anexar podem ser analisados de várias formas, mas é fundamental

identificar no seu conteúdo os aspectos que são excludentes e diferenciá-los daqueles que podem ser considerados como classificatórios. Vários assuntos abordados na entrevista se repetem no relatório e isso é proposital, visando avaliar a coerência das respostas do candidato.

Itens excludentes são aqueles definidos objetivamente no perfil do Parceiro Multiplicador que eliminam diretamente o candidato, como, por exemplo, dados financeiros.

A capacidade de investimento do candidato deverá ser analisada a fim de garantir que tenha “fôlego financeiro” para operacionalizar o Programa.

O Relatório de Qualificação tem ainda as seguintes funções:

<b>Permitir um “nivelamento” das informações sobre os vários candidatos</b>	Por meio do preenchimento deste documento, obtêm-se várias informações de todos os candidatos, possibilitando fazer comparações entre eles quando necessário.
<b>Registrar a situação do candidato</b>	O candidato expressa por escrito sua situação no momento em que está no processo de seleção. Dessa forma, a Equipe Rede tem condições de prever alguns tipos de “problemas” que ele poderá enfrentar, podendo alertá-lo e prepará-lo.
<b>Fonte de informações financeiras</b>	O Relatório de Qualificação requer que o candidato detalhe sua situação financeira, que deve ser avaliada para se verificar qual sua disponibilidade de investimento.
<b>Apresentar informações preliminares sobre o perfil do candidato</b>	Em alguns casos, o Relatório permite identificar candidatos fora do perfil do Programa, representando uma economia de dinheiro e de tempo para ambas as partes.

Aos não qualificados deve ser enviado um e-mail agradecendo pelo interesse. Aos qualificados, agendar a primeira entrevista.

### 3.4. Primeira Entrevista

Cenpec e Fundação Itaú Social deverão realizar a primeira entrevista com o candidato, aplicando o Roteiro de Entrevista. É importante citar a importância do trabalho com jovens e a articulação necessária junto a órgãos públicos e parceiros tecnológicos. Caso o candidato seja uma empresa interessada em financiar o projeto e tenha um instituto para realizar o Programa, apresentar também o plano orçamentário do Programa.

É importante lembrar, durante a avaliação do candidato, que se dá preferência para os candidatos que já tenham um instituto ou uma fundação, ou, ainda, parceria com alguma ONG. Não é obrigatório, mas preferencial.

Nessa entrevista, caso se perceba a falta de qualificação do candidato em algum aspecto essencial à constituição e/ou condução do Programa, o entrevistador deve agradecer o interesse pelo Programa e delicadamente expor os motivos de seu não enquadramento no perfil de Parceiro Multiplicador procurado.

A próxima etapa será o parecer da Equipe Rede e da Fundação Itaú Social, quando será feita a avaliação geral do candidato.

### 3.5. Parecer do Comitê Fundação Itaú Social/Cenpec

Devem-se avaliar o cadastro inicial, a entrevista, o relatório de qualificação e as informações levantadas sobre a reputação dos interessados para a tomada de decisão.

A consulta à Serasa tem por finalidade verificar se o candidato tem pendências financeiras, dívidas vencidas e cheques sem fundos emitidos.

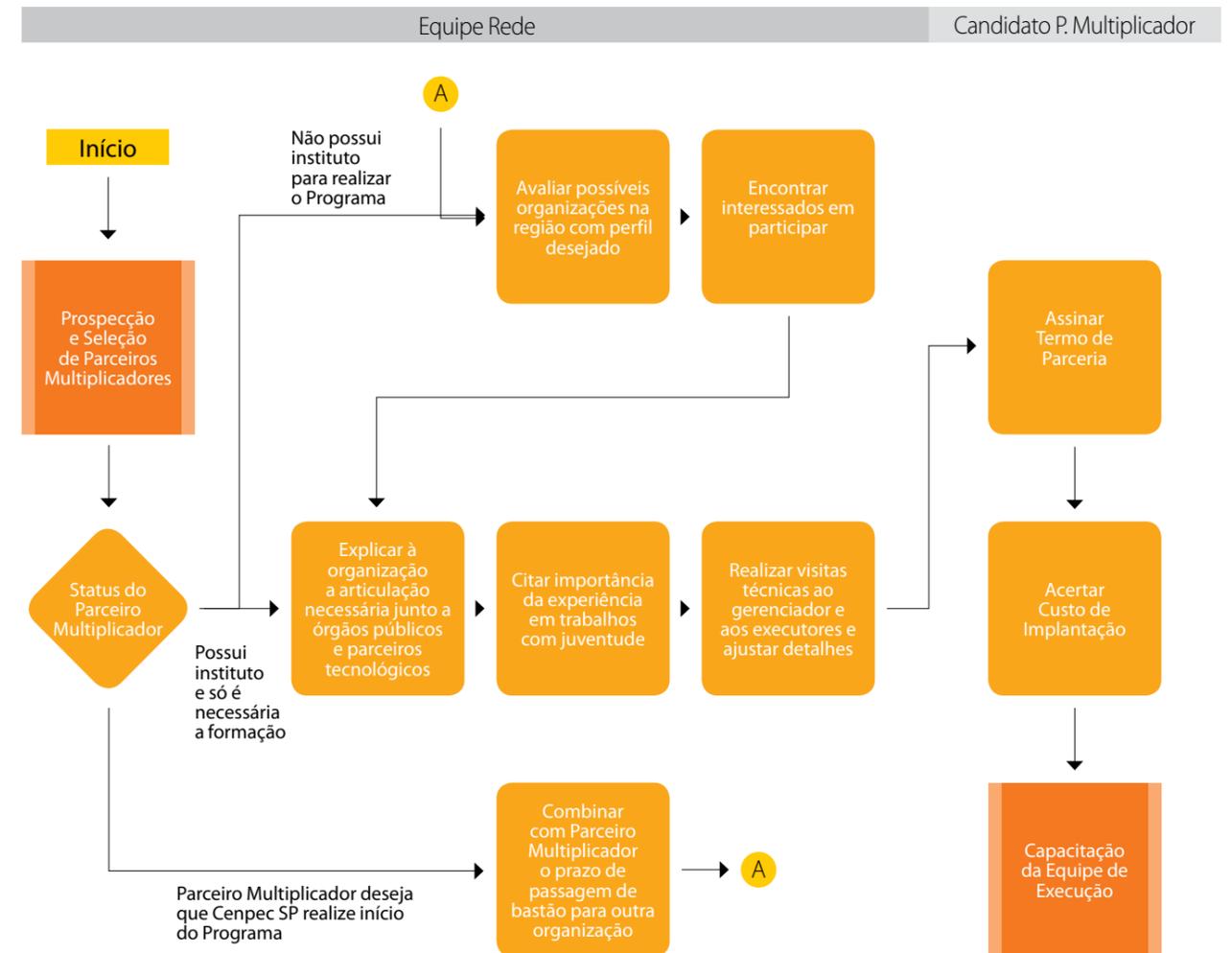
Esses itens fornecem uma análise complementar do candidato, mas podem ser eliminatórios do ponto de vista do Comitê Fundação Itaú Social/Cenpec, cabendo-lhe decidir sobre a permanência do candidato no processo.

As impressões do Comitê sobre o candidato devem ser registradas na "Avaliação do Candidato". Aos não qualificados deve ser enviado um e-mail agradecendo pelo interesse no processo.

O candidato aprovado deve ser informado sobre as próximas etapas e a visita técnica. Caso concorde em continuar no processo, deve assinar um termo de cooperatividade, assumindo que se responsabilizará por todas as eventuais despesas operacionais referentes à visita técnica e ao processo de busca e seleção da ONG gerenciadora.

## 4. Seleção de Parceiros Multiplicadores e Assinatura do Termo de Parceria

### 4.1. Análise da Situação do Parceiro Multiplicador



A replicação da Rede dispõe de três modelos possíveis de Multiplicadores e, dessa forma, deve-se avaliar qual é a situação que melhor se encaixa para cada perfil de Parceiro Multiplicador. No caso do parceiro que já tenha um instituto (com uma equipe própria para gerenciamento do Programa), pode-se agendar a visita técnica.



Se o parceiro não possuir um instituto e desejar que o Cenpec gerencie o início do Programa, deve ser combinado o prazo de passagem de bastão para outra organização gerenciadora, alinhando-se devidamente no contrato esse prazo.

No caso de o parceiro não possuir instituto, inicia-se o processo de busca e seleção da ONG gerenciadora.

#### 4.1.1. Busca de Possíveis Organizações na Região com o Perfil Desejado

Buscar a lista de ONGs da cidade em questão junto aos órgãos públicos (prefeitura, secretarias sociais), empresas e parceiros que já foram contatados na visita técnica e avaliar qual se enquadra no Programa.

O primeiro passo é entrar em contato com as organizações presentes nas áreas de intervenção. Esse contato inicial é realizado por e-mails e telefonemas ou por visitas às ONGs para as quais o Programa é apresentado e o convite é feito.

Se a organização demonstrar interesse em participar do processo de seleção, solicita-se o preenchimento do cadastro inicial. Essas organizações também são convidadas a participar de um encontro no qual é apresentado o Programa Jovens Urbanos de forma mais ampla e aprofundada. Para prosseguir nesse processo de prospecção, devem-se observar as etapas do processo anterior: cadastro inicial, entrevista e parecer do Comitê em conjunto com o Parceiro Multiplicador.

#### 4.2. Visita Técnica

Uma vez definida a ONG gerenciadora, deve ser realizada a visita técnica para conhecer as instalações do candidato.

O próximo passo será agendar a reunião de alinhamento, ou seja, a segunda entrevista.

#### 4.3. Segunda Entrevista (fechamento da parceria)

Na segunda entrevista, devem preferencialmente estar presentes os representantes responsáveis da Fundação Itaú Social e da Equipe Rede, pois essa reunião pode resultar no fechamento da parceria com o Parceiro Multiplicador, e a comparação de duas diferentes visões para uma tomada de decisão conjunta pela aprovação ou não do candidato pode ser útil.

Nessa entrevista, devem ser discutidos pontos mais detalhados da parceria, esclarecendo todas as dúvidas e garantindo que os representantes do Parceiro Multiplicador estejam certos da parceria que estão prestes a fazer, como, por exemplo:

- Pagamento das taxas;
- Investimentos necessários;
- Detalhes do contrato;
- Relacionamento, direitos e deveres de cada parte;
- Prazos.

Havendo aprovação mútua, a parceria será fechada entregando-se o Termo de Parceria.

#### 4.4. Termo de Parceria

Após a entrega do Termo de Parceria, o Parceiro Multiplicador, estando de acordo com os termos do mesmo, irá assiná-lo, em conjunto com a Equipe Rede e Fundação Itaú Social.

#### 4.5. Recebimento da Taxa de Implantação

Após a assinatura do Termo de Parceria, o Parceiro Multiplicador já deve efetuar o pagamento da taxa de implantação para a área Administrativa do Cenpec.





jovensUrbanos

**Equipe Rede**  
Manual de Suporte às Ações Preparatórias



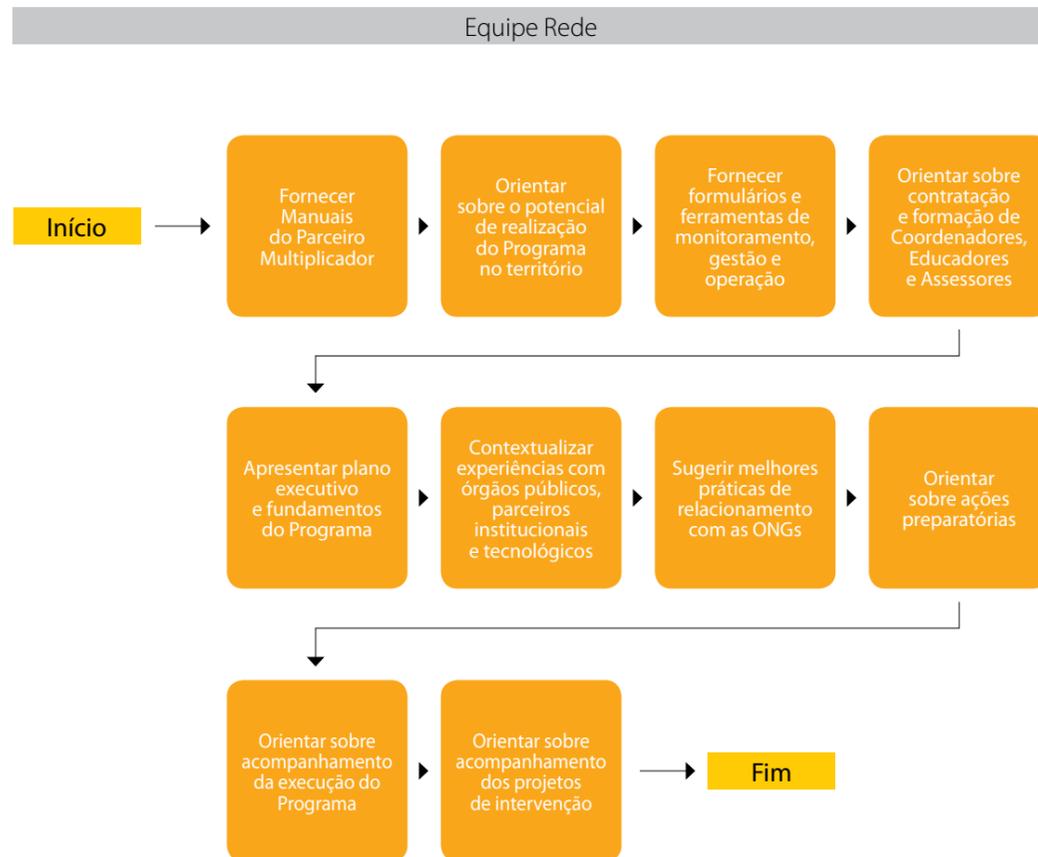
As ações preparatórias são de responsabilidade do Parceiro Multiplicador. Contudo, cabe à Equipe Rede dar-lhe suporte nas seguintes etapas que compõem o processo:

- 1- Planejamento da Implantação;
- 2- Formação Inicial da Equipe de Gerenciamento;
- 3- Acompanhamento *in loco* das Ações Preparatórias e Início do Programa;
- 4- Formação Inicial de Coordenadores e Parceiros Multiplicadores.

Como fonte de informação auxiliar neste processo de suporte, consultar também o Manual de Ações Preparatórias do Parceiro Multiplicador.



## I. Planejamento da Implantação – Acompanhamento e Formação da Equipe de Gerenciamento



O início do planejamento da implantação se dá através de uma reunião formal, na qual o Gerente de Operações, em conjunto com o Consultor de Campo, fornecerá ao Parceiro Multiplicador os Manuais de processos. Nessa reunião, também será fornecido o cronograma de implantação.

No momento seguinte, o Consultor de Campo orientará o Parceiro Multiplicador sobre o potencial de realização do Programa na região. Também fornecerá a lista geral de formulários e ferramentas de monitoramento, gestão e operação.

**CRONOGRAMA DE IMPLANTAÇÃO DO PARCEIRO MULTIPLICADOR**

PARCEIRO MULTIPLICADOR:

DATA PREVISTA:

		CRONOGRAMA											
		JANEIRO				FEVEREIRO				MARÇO			
Dt de início		4	11	18	25	1	8	15	22	1	8	15	22
Semana nº		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACÇÕES	RESPONSÁVEL	STATUS											
Fase de planejamento - Reuniões	Parceiro Multiplicador / Equipe Rede												
Formação da Equipe de Execução do Parceiro Multiplicador	Equipe Rede/CONSULTOR DE CAMPO												
Escolha dos Territórios - Área de Intervenção	Equipe Rede/Parceiro Multiplicador												
Definição das ONGs Executoras	Parceiro Multiplicador												
Seleção de Educadores e Coordenadores	Parceiro Multiplicador/ONG Executora												
Formação Inicial das ONGs Executoras - Coordenadores e Educadores	Parceiro Multiplicador/ONG Executora												
Seleção de Jovens	ONG Executora												
Seleção de Assessores Tecnológicos	Parceiro Multiplicador												
Estabelecimento de Parcerias	Parceiro Multiplicador/Equipe Rede												
Planejamento dos Tems e Encontros	Parceiro Multiplicador/Equipe Rede												

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual

O Parceiro Multiplicador ainda será orientado sobre a seleção e formação de Coordenadores, Educadores e assessores, processos esses descritos detalhadamente neste Manual. Serão apresentados o plano executivo e fundamentos do Programa, contextualizando experiências com órgãos públicos, parceiros institucionais e tecnológicos, assim como sugestões de melhores práticas de relacionamento com as ONGs, orientações de ações preparatórias, acompanhamento e execução do Programa e acompanhamento dos projetos de intervenção.

### 1.1. Acompanhamento da Implantação

O Parceiro Multiplicador será acompanhado durante todo o processo de implantação. O Consultor de Campo tem como função o Acompanhamento da Implantação do Parceiro Multiplicador, auxiliando-o na seleção das ONGs locais, como fazer o acompanhamento e controle do Programa, fornecer o suporte, esclarecer suas dúvidas e agilizar os processos com base no cronograma de implantação traçado, de forma a garantir que a implantação ocorra na data prevista.

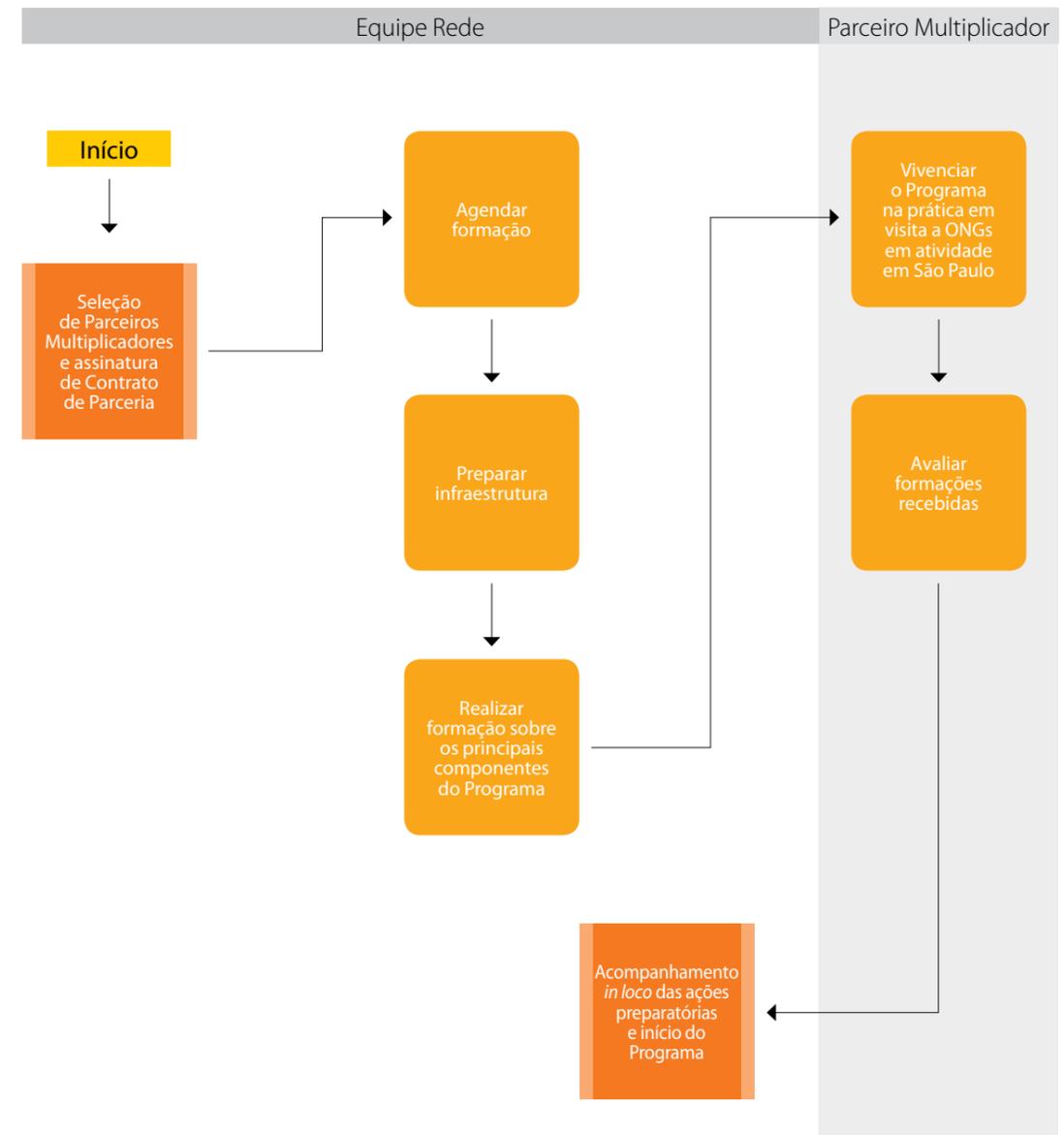


## 2. Estrutura da Equipe de Gerenciamento

<p><b>Líder de Projeto Programa Jovens Urbanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da Equipe</li> <li>Desenvolvimento da parceria pública e parceiros tecnológicos</li> <li>1 funcionário</li> </ul>
<p><b>Relações Institucionais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento das Relações Institucionais, desenvolvimento de explorações e experimentações aos jovens</li> <li>1 funcionário</li> </ul>
<p><b>Operação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento e controle de execução do Programa: visitas técnicas, encontros regionais, comitês</li> <li>Variável: 1 funcionário para até 8 ONGs</li> </ul>
<p><b>Formação de Educadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação inicial e continuada dos Coordenadores e Educadores</li> <li>Formação da metodologia do Programa (Equipe Cenpec e formações temáticas – (terceirizadas)</li> <li>Sugestão: equipe terceira</li> </ul>

O Consultor de Campo orientará o Parceiro Multiplicador quanto aos cargos que serão necessários e às funções a serem desempenhadas para que ele possa adequar sua equipe atual. O perfil necessário para a função será baseado no utilizado atualmente pela Edição do Programa em São Paulo e nas características do território de atuação.

## 3. Formação Inicial da Equipe de Gerenciamento



A área de Formação, ou o Consultor de Campo da Equipe Rede, ficará responsável por agendar, por telefone ou e-mail, a formação e preparar a devida infraestrutura (ambientação e TI).

#### Infraestrutura:

- Iluminação adequada – evitar luzes piscando ou queimadas;
- Cadeiras confortáveis;
- Mesas com espaço suficiente para materiais;
- Local arejado, temperatura agradável;
- Sala ou armário de apoio;
- Local para café e refeições;
- Banheiros, com equipe necessária para limpeza;
- Flip-chart;
- Quadro branco;
- Equipamentos de som e vídeo;
- Data-show;
- Relógio de parede;
- Lixeira.

#### Processo de Aprendizagem

Para que o processo de aprendizagem dos participantes seja bem-sucedido, deve-se utilizar os procedimentos e as dicas apresentados a seguir:

- Planejar a aula: cada aula deve ser estruturada em função dos resultados desejados, tanto por parte da Equipe Rede quanto pelas expectativas dos participantes.
- Ensinar como fazer: nesta fase, as informações são apresentadas aos participantes com um conteúdo acessível a todos. O Coordenador de Formação deve planejar a aula estabelecendo uma sequência de atividades que levem os participantes ao aprendizado.
- Demonstrar como fazer: o participante percebe a utilidade prática daquele conhecimento proposto por meio de atividades de simulação, estudos de caso, trabalho de campo, entre outros.

- Dar espaço para o participante fazer: reforça o aspecto prático do conhecimento, além de testar sua compreensão e levantar eventuais dúvidas.
- Apresentar correções e observações: neste estágio o palestrante deve ter muito tato para evitar qualquer constrangimento.
- Deixar o participante fazer novamente: os participantes requerem um tratamento especial em relação aos temas abordados.
- Focalizar sempre problemas reais e próximos à realidade dos participantes: enfatizar a aplicação prática daquilo que está sendo aprendido.
- Relacionar as discussões com as experiências passadas dos participantes.
- Dar espaço para o debate e a troca de ideias.
- Ouvir e dar valor às opiniões dos participantes.
- Encorajar a interação entre os participantes, que são fontes de novas ideias. Muitas vezes o Consultor de Campo deve ser apenas um mediador entre as várias experiências dos participantes.

Para qualquer assunto ministrado no programa de formação, podem ser utilizadas técnicas diferentes de ensino que tornem este processo mais eficaz.

O Consultor de Campo deve utilizar algumas técnicas de formação durante sua exposição para garantir uma maior absorção do conteúdo pelos participantes.

Veja algumas delas:

- Estudos de caso;
- Demonstração;
- Atividade de campo;
- Leitura;
- Exposição.

O Consultor de Campo realizará a formação inicial teórica de 2 a 3 dias, em São Paulo, para a equipe de Gerenciamento do Programa, apresentando informações institucionais, o Programa, em si, a metodologia e Manuais do Parceiro Multiplicador. Cada Manual ou parte dele deve fazer parte do programa de formação.

Depois, aplicará uma formação prática em ONGs de São Paulo em atividade por 2 a 3 dias e apresentará o cotidiano das rotinas operacionais e uma visão geral sobre a metodologia, para poder vivenciar na prática como funciona o Programa.

O objetivo da formação é preparar a equipe gerenciadora do Parceiro Multiplicador para executar o Programa.

Duração média: 40 horas.



Grade de Formação

AGENDA DE FORMAÇÃO - PROGRAMA JOVENS URBANOS				
	CONTEÚDO	FORMATO	PÚBLICO	Duração
INICIAL	Conceito e objetivos do Programa Jovens Urbanos	Encontros Formativos em SP	Equipe de Execução do Programa: Líder do Programa, Técnicos de Programa: Relações Institucionais e Operações,	2 a 3 dias - 16 a 24 horas
	Histórico das Edições e Experiências em São Paulo			
	Como executar o Programa			
	Promover as alianças públicas e privadas			
	Prospectar áreas de vulnerabilidade			
	Prospectar e selecionar ONGs			
	Selecionar educadores			
	A formação dos Jovens			
	O monitoramento das ONGs: gestão, ferramentas e informações a serem enviadas			
	O Programa de intervenção na comunidade			
Vivenciar o Programa na prática: Visita a ONGs de SP em atividade	Vivencial em ONGs Programa Jovens Urbanos em SP		2 a 3 dias - 16 a 24 horas	

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

Ao final de cada módulo de formação, o Consultor de Campo aplicará uma avaliação de reação, conforme modelo a seguir.



**jovensUrbanos**
**AVALIAÇÃO DE REAÇÃO**
Data: \_\_\_\_\_

---

**Identificação (preenchimento opcional)**

Parceiro Multiplicador: \_\_\_\_\_ Nome do participante: \_\_\_\_\_  
 Função: \_\_\_\_\_

---

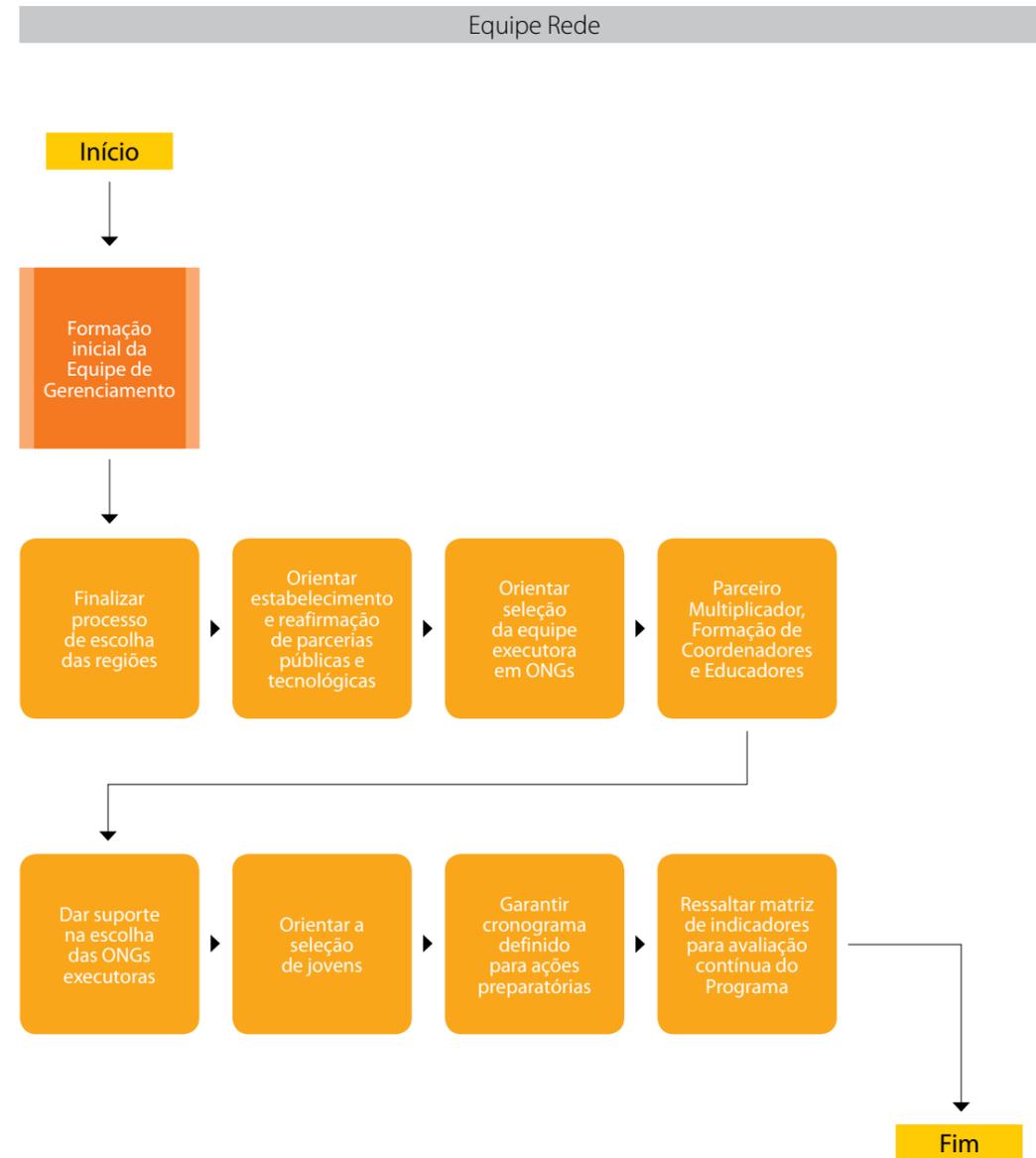
**Avaliação**

	Muito satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
<b>Formação: XXXXXXXX</b>					
Aplicabilidade do conteúdo à prática profissional	☹	☹	☹	☹	☹
Conteúdo do programa	☹	☹	☹	☹	☹
Duração da parte prática	☹	☹	☹	☹	☹
Duração da Formação	☹	☹	☹	☹	☹
Atendimento das expectativas em relação ao assunto	☹	☹	☹	☹	☹
<b>Instrutor: XXXXXXXX</b>					
Conhecimento do assunto	☹	☹	☹	☹	☹
Oportunidades para esclarecimento de dúvidas	☹	☹	☹	☹	☹
Habilidade em estimular o envolvimento do grupo	☹	☹	☹	☹	☹
Clareza e objetividade da exposição	☹	☹	☹	☹	☹
Método utilizado para transmitir o assunto	☹	☹	☹	☹	☹
<b>Organização do evento</b>					
Auditório ou sala de formação (temperatura, conforto, iluminação)	☹	☹	☹	☹	☹
Condições dos equipamentos da sala de formação	☹	☹	☹	☹	☹
Qualidade do material didático (forma e conteúdo)	☹	☹	☹	☹	☹
Fornecimento de informações relativas à formação	☹	☹	☹	☹	☹
Atendimento da área administrativa	☹	☹	☹	☹	☹
Condições dos banheiros e demais instalações	☹	☹	☹	☹	☹
Qualidade do coffee break	☹	☹	☹	☹	☹
Tempo de intervalo para coffee breaks e almoço	☹	☹	☹	☹	☹
<b>Sugestões de Melhorias</b>					
<b>Depoimento</b>					
Mencionar o que achou do Programa de Formação, se atingiu o objetivo, atendeu às suas expectativas, etc. (utilize o verso se necessário)					

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

Além da formação inicial, haverá também a *in loco*, feita pelo Consultor de Campo durante o período de acompanhamento da implantação. Durante as visitas de campo, sempre que se fizer necessária, haverá formação pontual e também durante os encontros anuais.

#### 4. Acompanhamento *in loco* das Ações Preparatórias e Início do Programa



Acompanhamento em campo: Implantação

Visita para acompanhamento *in loco*

Ações Preparatórias

##### Período de Implantação

- **Duração:** 6 meses.
- **Periodicidade da visita:**
  - » 2 visitas/mês nos primeiros 3 meses: 1 semana e 1 dia;
  - » 3 a 4 dias/mês nos demais 3 meses.
- **Atividades:**
  - » Acompanhamento das ações preparatórias;
  - » Acompanhamento do início da formação do jovem;
  - » Acompanhamento das primeiras visitas técnicas e encontros.

Duração: até 6 meses.

Após a formação inicial, o Parceiro Multiplicador/Equipe de Gerenciamento receberá o apoio do Consultor de Campo por meio de uma visita *in loco* para ajudá-lo na implantação, acompanhando-o e orientando-o sobre as atividades a seguir, bem como sobre as ferramentas necessárias para implementá-las.



AÇÕES	OBJETIVOS	CONDIÇÕES
<b>Comitê Gestor</b>	Discutir, avaliar e validar o Programa do ponto de vista da sua gestão e gerenciamento, promover o fluxo de informações e conjugar esforços para alcançar resultados.	Realização de reuniões periódicas com representantes da Fundação Itaú Social, da Equipe Rede e do Programa Jovens Urbanos.
<b>Prospecção de contexto</b>	<p>Acessar e conhecer atores e instituições importantes nas cidades onde o Programa será implantado, principalmente aquelas vinculadas às temáticas-chave do Programa Jovens Urbanos: educação, mundo do trabalho, artes, comunicação, ciências e tecnologias, entre outras.</p> <p>Apresentar e validar o Programa publicamente, com realização de ajustes e redesenhos pertinentes às realidades de cada contexto social.</p>	Incursões da equipe técnica a diferentes espaços e instituições da cidade, com apoio de instituições e atores previamente contatados. Realização de encontros (reuniões, colóquio, seminários) para apresentação e validação pública do Programa.
<b>Escolha das regiões de atuação</b>	Avaliar, entre as diferentes áreas marcadas por vulnerabilidades, quais são aquelas que apresentam os índices e as características que respondem aos critérios definidos pelo Programa.	Pesquisa de índices e indicadores intraurbanos; pesquisa de informações produzidas por instituições ou organismos governamentais sobre as regiões e sistematização e análise dos dados.
<b>Prospecção das regiões de atuação</b>	Conhecer organizações comunitárias que atuam nos territórios, instituições de referência que desenvolvem trabalhos com a juventude, entre outros equipamentos disponíveis ao acesso e usufruto dos jovens da região.	Incursões da Equipe de Gerenciamento do Programa Jovens Urbanos às regiões selecionadas com o apoio de instituições/organizações locais públicas, privadas e comunitárias.

AÇÕES	OBJETIVOS	CONDIÇÕES
<b>Definição das ONGs executoras<sup>1</sup></b>	<p>Contatar ONGs locais que tenham interesse em atuar em parceria com o Programa Jovens Urbanos.</p> <p>Estabelecer as ONGs executoras que respondem aos critérios e expectativas do Programa.</p>	<p>Divulgação; levantamento de informações das ONGs; análise dos planos de trabalho elaborados pelas ONGs; e realização de visitas técnicas.</p> <p>Assinatura dos termos de cooperação técnica.</p> <p>Orientar sobre a aplicação das ferramentas de seleção:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de inscrição;</li> <li>• Plano de trabalho;</li> <li>• Roteiro de visita técnica de seleção.</li> </ul>
<b>Seleção de Educadores e Coordenadores<sup>2</sup></b>	Selecionar a equipe técnica que atuará diretamente nas ONGs executoras, considerando os critérios definidos.	<p>Análise de currículos; formação seletiva; entrevista; seleção compartilhada entre Equipe de Gerenciamento do Programa Jovens Urbanos e ONGs; e divulgação.</p> <p>(A indicação do profissional que trabalhará como Coordenador é de responsabilidade das ONGs e deverá seguir os critérios definidos pelo Programa Jovens Urbanos.)</p> <p>Ferramenta de seleção: pauta de formação seletiva.</p>

**1.** Critérios de elegibilidade das ONGs: (1) Constituição jurídica; (2) Rede de articulação local com reconhecimento, acesso e participação da comunidade; (3) Infraestrutura que permita investimentos; (4) Gestão administrativa/financeira estruturada; (5) Contrapartida referente à alimentação e ao acompanhamento das ações de intervenção junto aos jovens na cidade.

**2.** Critérios de elegibilidade dos profissionais: (1) Preferencialmente ter formação universitária (concluída ou cursando); (2) Ter vínculo ou conhecer o território de atuação do Programa Jovens Urbanos; (3) Capacidade para mediar diferentes grupos de jovens; (4) Capacidade de investigação e criação; (5) Capacidade de estimular as ações de pesquisa junto aos jovens; (6) Capacidade de articular e trabalhar em diferentes espaços que constituem a rotina formativa; (7) Disposição para experimentar novas situações e conhecimentos; (8) Ter conhecimentos de informática.

AÇÕES	OBJETIVOS	CONDIÇÕES
<b>Seleção de jovens<sup>3</sup></b>	Proporcionar as mesmas condições de participação para todos que estejam interessados em fazer parte do Programa Jovens Urbanos e se encontrem dentro dos critérios definidos.	Divulgação e pré-inscrição; apresentação do Programa Jovens Urbanos; redação; cruzamento de dados; lista de jovens selecionados; e lista de espera.  Ferramentas:  • Tutorial de seleção;  • Ficha de inscrição;  • Teste de conhecimentos básicos: leitura e produção escrita.
<b>Seleção de assessores tecnológicos</b>	Garantir qualidade técnica às experimentações oferecidas aos jovens, considerando as referências e os objetivos do Programa.  Assegurar que a diversidade temática prevista na programação do Programa seja contemplada nas experimentações.  Garantir um número de experimentações adequado às metas do Programa.	Reunião para apresentação do Programa Jovens Urbanos e dos termos de contratação; análise e seleção dos planos de trabalho; reunião de alinhamento com assessores selecionados; e contratação.  Ferramenta: Termo de Referência
<b>Estabelecimento de parcerias</b>	Garantir a vinculação dos jovens aos programas públicos de transferência de renda.  Oferecer aos jovens o acesso a serviços e bens públicos disponíveis na cidade.  Assegurar aos jovens o acesso à expertise e às infraestruturas de produção nos territórios definidos pelo Programa.	

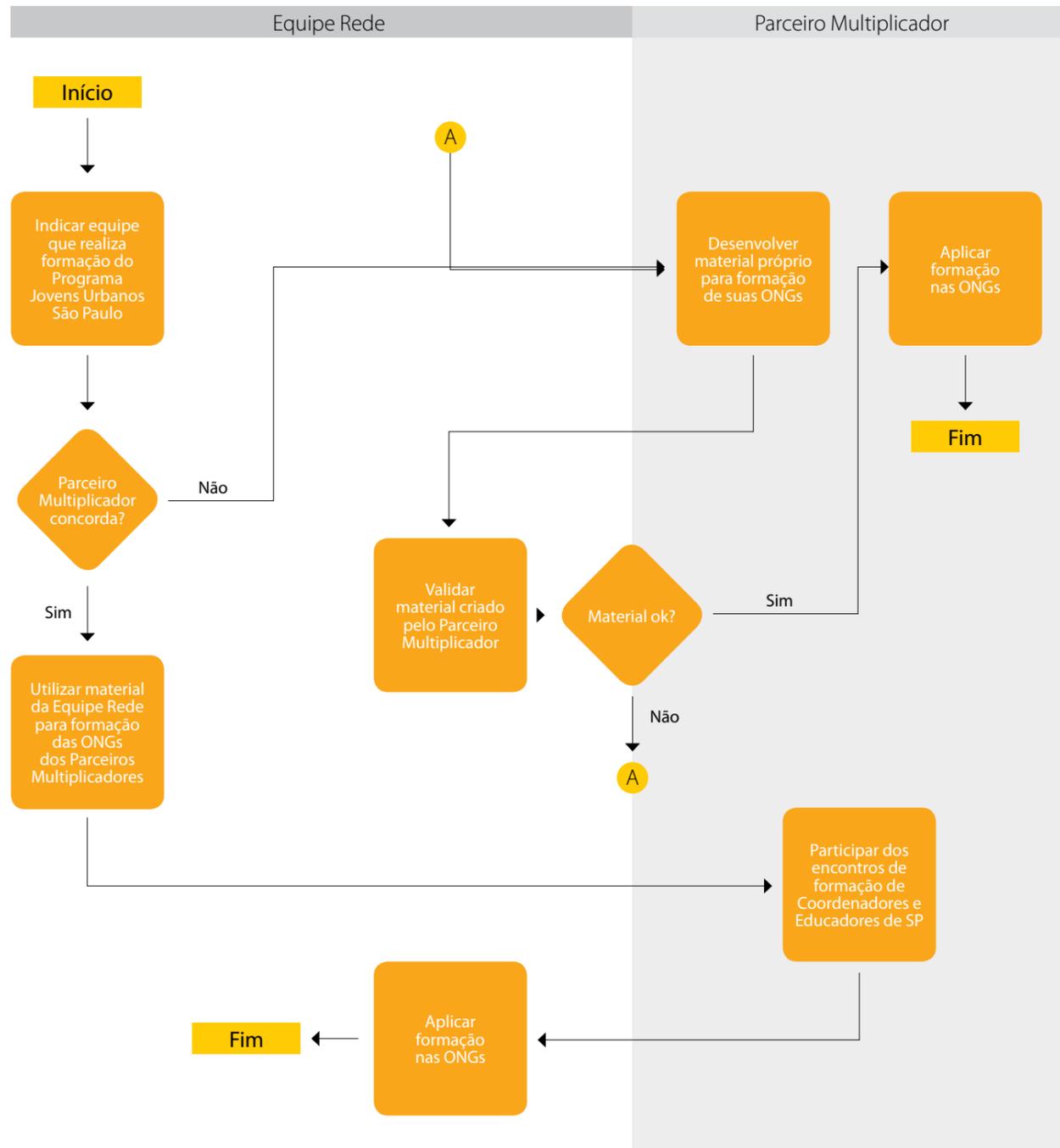
3. Critérios de elegibilidade dos jovens: (1) Ter entre 15 e 21 anos; (2) Apresentar condição econômica de 1/3 do salário mínimo *per capita*; (3) Residir nos distritos de atuação do Programa; (4) Apresentar disponibilidade para as atividades do Programa; (5) Ser alfabetizado.

AÇÕES	OBJETIVOS	CONDIÇÕES
<b>Estabelecimento de parcerias</b>	Criar e fortalecer a política institucional e programática do Programa Jovens Urbanos, propiciando a circulação de práticas e conhecimentos entre instituições de diferentes perfis e trajetórias.	Prospecção de potenciais parceiros; contato sistemático com os parceiros; definição conjunta de tipo de articulação, de setores e agentes envolvidos, do campo de atuação no Programa Jovens Urbanos; elaboração de planos de trabalho (no caso dos parceiros tecnológicos); e celebração de termo de parceria/cooperação.
<b>Constituição de Rede de Apoio na cidade</b>	Potencializar e ampliar o universo de relações dos jovens.  Construir canais de reinserção dos jovens em serviços básicos.  Irradiar a discussão de temas sobre a vida da juventude urbana a diferentes segmentos e atores.	Prospecção; contato sistemático com potenciais apoiadores; definição conjunta de tipo de articulação, de setores e agentes envolvidos e campo de atuação; e envolvimento no Programa Jovens Urbanos.
<b>Alinhamento estratégico</b>	Garantir que as ONGs conheçam o planejamento (considerando todos os seus componentes), os objetivos e o funcionamento do Programa.	Realização de encontros presenciais com os profissionais das ONGs (Educadores e Coordenadores).
<b>Orientação técnica inicial</b>	Garantir que Educadores e Coordenadores conheçam e se apropriem das principais referências teóricas e metodológicas do Programa Jovens Urbanos, bem como da estrutura programática de formação dos jovens.	Contratação de assessores especializados.  Encontros presenciais.  Realização de explorações na cidade.

Nessa etapa de ações preparatórias, é importante que o Consultor de Campo também acompanhe o cronograma de implantação junto à equipe gerenciadora do Parceiro Multiplicador, para

garantir que esse seja cumprido e também apresentar a matriz de monitoramento e sua utilização, aplicação e importância para avaliação contínua do Programa.

### 5. Formação Inicial de Coordenadores e Educadores



A Formação dos Coordenadores e Educadores, ação estratégica do Programa, é realizada pela equipe que forma os Coordenadores e Educadores do Programa Jovens Urbanos SP. Caso o Parceiro Multiplicador não concorde, ele pode desenvolver seu próprio material, mas deve enviá-lo para validação da Equipe Rede e, uma vez aprovado, pode então ser aplicado nas ONGs locais.

Os Educadores e Coordenadores são os responsáveis pela execução, gestão e gerenciamento do processo educativo junto aos jovens. A excelência do trabalho desses profissionais garante a efetividade do Programa e a qualidade das práticas de formação nele indicadas.

A Equipe de Gerenciamento do Parceiro Multiplicador poderá participar dos encontros de formação de Coordenadores e Educadores de SP.

Lembrando que, se houver troca de equipe de gerenciamento, a Equipe Rede deve cobrar pela sua formação.

Caso quem aplique a formação inicial seja a Equipe Rede, o Coordenador responsável por

essa formação deve fazer o planejamento do evento e entrar em contato com os Parceiros Multiplicadores e sua equipe de Coordenadores e Educadores das ONGs locais para agendar a data da formação inicial.

Ao final de cada módulo de formação, o Coordenador de Formação aplicará uma avaliação de reação, conforme modelo abaixo.

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual

jovensurbanos		AVALIAÇÃO DE REAÇÃO					Data:
<b>Identificação (preenchimento opcional)</b>							
Parceiro Multiplicador:		Nome do participante:					
		Função:					
<b>Avaliação</b>							
Formação: XXXXXXXX		Muito satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Aplicabilidade do conteúdo à prática profissional		☺	☺	☺	☺	☺	
Conteúdo do programa		☺	☺	☺	☺	☺	
Duração da parte prática		☺	☺	☺	☺	☺	
Atendimento das expectativas em relação ao assunto		☺	☺	☺	☺	☺	
Instrutor: XXXXXXXX		Muito satisfeito	Satisfeito	Nem Satisfeito Nem Insatisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	
Conhecimento do assunto		☺	☺	☺	☺	☺	
Oportunidades para esclarecimento de dúvidas		☺	☺	☺	☺	☺	
Habilidade em estimular o envolvimento do grupo		☺	☺	☺	☺	☺	
Clareza e objetividade da exposição		☺	☺	☺	☺	☺	
Método utilizado para transmitir o assunto		☺	☺	☺	☺	☺	
<b>Organização do evento</b>							
Auditório ou sala de formação (temperatura, conforto, iluminação)		☺	☺	☺	☺	☺	
Condições dos equipamentos da sala de formação		☺	☺	☺	☺	☺	
Qualidade do material didático (forma e conteúdo)		☺	☺	☺	☺	☺	
Fornecimento de informações relativas à formação		☺	☺	☺	☺	☺	
Atendimento da área administrativa		☺	☺	☺	☺	☺	
Condições dos banheiros e demais instalações		☺	☺	☺	☺	☺	
Qualidade do coffee break		☺	☺	☺	☺	☺	
Tempo de intervalo para coffee breaks e almoço		☺	☺	☺	☺	☺	
<b>Sugestões de Melhorias</b>							
<b>Depoimento</b>							
Mencionar o que achou do Programa de Formação, se atingiu o objetivo, atendeu às suas expectativas, etc. (utilize o verso se necessário)							



jovensUrbanos

**Equipe Rede**  
Manual de Suporte a Rede



O Manual de Suporte à Rede de Parceiros Multiplicadores do Programa Jovens Urbanos foi produzido para registrar a visão, a forma de trabalho e a estrutura de suporte ideal para a gestão, acompanhamento e monitoramento dos Parceiros Multiplicadores e seus projetos de intervenção.

Neste material são estabelecidos os critérios sobre os quais será organizado o trabalho de Consultoria de Campo com os Parceiros Multiplicadores e as ferramentas que darão suporte ao trabalho dos Consultores de Campo. A Consultoria de Campo é um dos benefícios mais importantes para a Rede, pois, além de prestar assessoria e monitorar os Parceiros Multiplicadores, ela tem um importante papel no relacionamento entre os Parceiros Multiplicadores e a Equipe Rede.

O Manual conta também com a parte de Atendimento, que consiste em apresentar o Atendimento oferecido pela Equipe Rede para dar pronta atenção a todos os contatos feitos pelos Parceiros Multiplicadores, buscando sempre a excelência operacional.



## I. Consultoria de Campo

A Consultoria de Campo consiste essencialmente em visitas periódicas que um representante da Equipe Rede faz a cada Parceiro Multiplicador, com o objetivo de avaliar e apoiar no planejamento e execução de ações que permitam desempenhos positivos crescentes e aprimoramento das ações desenvolvidas pelos jovens.

A tarefa do Consultor de Campo é levantar problemas, fornecer informações, ministrar treinamentos e reciclagens *in loco*, atualizar procedimentos, verificar os padrões da Rede, e, principalmente, orientar o Parceiro Multiplicador e sua equipe na operação e na gestão.

De maneira consolidada, existem três vértices principais que permitem visualizar mais facilmente o que deve ser latente no DNA do Consultor de Campo:

- Elo entre a Equipe Rede e o Parceiro Multiplicador;
- Olhos, ouvidos e boca da Equipe Rede;
- Supervisionar, avaliar, orientar e motivar os Parceiros Multiplicadores.

O Consultor de Campo deve ajudar o Parceiro Multiplicador a adquirir e desenvolver a habilidade para operar e **gerar resultados**, utilizando a **marca**, a **metodologia**, a **qualidade** e todo o **suporte** fornecido pela Equipe Rede.

### I.1. Benefícios da Consultoria de Campo

- 1 Melhorar o desempenho dos Parceiros Multiplicadores
- 2 Manter os padrões do Programa e dos serviços oferecidos às ONGs locais e aos jovens
- 3 Construir o compromisso do Parceiro Multiplicador com a visão e os valores do Programa
- 4 Manter a Equipe Rede em contato com a realidade de cada Parceiro Multiplicador
- 5 Aprimorar o relacionamento entre a Equipe Rede e a Rede de Parceiros Multiplicadores

### I.2. Funções do Consultor de Campo

A Consultoria de Campo é uma ferramenta de levantamento de expectativas, informações e percepções do Parceiro Multiplicador em relação à Equipe Rede; ao mesmo tempo, consiste em uma ferramenta de informação oficial da Equipe Rede com o Parceiro Multiplicador. Daí os diferentes papéis do Consultor de Campo:

Tipo de Suporte	Avaliação	Formação	Consultoria	Inovação
<b>Função</b>	Avaliar constantemente a forma de trabalho	Ensinar a trabalhar melhor	Discutir e melhorar resultados	Buscar e levar novas ideias
<b>Objetivo</b>	Padrões claros e seguidos	Qualidade em serviços e gestão	Planejamento	Melhoria contínua
<b>Instrumentos utilizados</b>	Processos, políticas, regras e checklists	Relacionamento, apresentações, vídeos, textos, simulações	Experiências, planos de ação	Troca de ideias

**AVALIAÇÃO**

É a parte da visita mais ligada à auditoria técnica, observação e checagem das atividades, acompanhamento e avaliação do desenvolvimento das etapas do projeto, situação do projeto e aplicação da metodologia nas ONGs locais. Como avaliador, o Consultor de Campo (roteiro de visita) coleta números e informações operacionais e verifica se os processos estão sendo executados dentro dos padrões estabelecidos, observando as tarefas e conversando com as pessoas da Instituição Multiplicadora, ONGs e os jovens. Conversar com os jovens para entender sua visão sobre o Programa, percepções, pontos positivos e negativos e o impacto que o Programa está trazendo para sua vida.

**FORMAÇÃO**

É o Consultor de Campo quem, na maioria dos casos, se responsabiliza pela Formação dos Parceiros Multiplicadores, sobretudo o que chamamos (gestão e orientação técnica) de treinamento de manutenção ou reciclagem da equipe.

O papel principal aqui é orientar e auxiliar a equipe do Parceiro Multiplicador, agindo como um facilitador e motivador nas tarefas e processos diários e no reforço do conceito e dos processos nos pontos encontrados que não estão de acordo com o padrão do Programa.

Além disso, é sempre importante também reforçar a metodologia e as etapas dos processos de ações preparatórias, formação dos profissionais, formação dos jovens e projeto de intervenção.

**CONSULTORIA**

No papel de Consultor, sua principal preocupação é dar subsídios ao Parceiro Multiplicador para que este consiga gerar os resultados esperados para

o Programa. Deve aplicar seu conhecimento para discutir os pontos de não conformidade encontrados, ações praticadas pelo Parceiro Multiplicador e mensuração de seu resultado, indicadores da matriz de monitoramento do Programa Jovens Urbanos e as próximas ações que devem ser executadas para o bom andamento do projeto.

**INOVAÇÃO**

Aqui o Consultor de Campo deve aplicar todo o seu conhecimento adquirido por ser a pessoa que visita vários Parceiros Multiplicadores, trazendo ideias de territórios e atividades desenvolvidas em SP e em outros Parceiros Multiplicadores e difundindo as práticas mais bem-sucedidas em cada processo, visando à melhoria dos resultados com os jovens.

Deve ser inovador, procurando soluções simples, novas e práticas para os problemas do dia a dia. Deve saber ouvir a equipe do Parceiro Multiplicador, procurando descobrir os problemas enfrentados em suas rotinas diárias e sabendo entender seus problemas, nunca prometendo a solução, mas, sim, comprometendo-se a ajudá-los a encontrar a solução.

**1.3. Fluxo de Informações Parceiros Multiplicadores/Equipe Rede**

Responsabilidades do Parceiro Multiplicador	Responsabilidades do Consultor de Campo	Responsabilidades da Equipe Rede
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encaminhamento mensal das informações da operação do Parceiro Multiplicador (Número de ONGs executoras do Programa Jovens Urbanos, Localização das ONGs, Coordenadores e Educadores das ONGs, Lista de Jovens frequentadores do Programa Jovens Urbanos, Valor da bolsa auxílio e indicadores;</li> <li>Elaboração/Atualização e envio mensal da Matriz de Monitoramento e do Plano de Ação;</li> <li>Aplicação de Processos e Manuais Operacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suporte aos Parceiros Multiplicadores na elaboração da Matriz de Monitoramento;</li> <li>Análise gerencial, apoio às ações, monitoramento dos Parceiros Multiplicadores, acompanhamento e controle do Programa;</li> <li>Garantia do preenchimento e da realização dos Planos de Ação e Matriz de Monitoramento, e envio das informações da operação;</li> <li>Preenchimento das ferramentas de Consultoria de Campo, consolidação das informações e apresentação dos resultados;</li> <li>Cumprimento do Cronograma de Visitas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidação e armazenamento das informações recebidas dos Parceiros Multiplicadores;</li> <li>Divulgação de informações relevantes aos Parceiros Multiplicadores;</li> <li>Acompanhamento dos indicadores de desempenho;</li> <li>Apoio e monitoramento das ações desenvolvidas pelos Consultores de Campo;</li> <li>Apoio ao Suporte Operacional e de Gestão dos Parceiros Multiplicadores.</li> </ul>

**1.4. Ferramentas do Consultor de Campo****Cronograma de Visitas**

Ferramenta para agendamento das visitas, com base em dias úteis, feriados e dias em que o Consultor deve permanecer na Equipe Rede para realização de tarefas internas.

É utilizado para:

- Planejar as visitas de acordo com a distribuição geográfica dos Parceiros Multiplicadores;
- Consultar o registro de datas/locais de Parceiros Multiplicadores visitados pelo Consultor.



**PLANO DE AÇÃO DE MELHORIAS E OPORTUNIDADES**

Data da última atualização: \_\_\_\_\_

Atividades	Ações	Responsável	Prazo	Status	Avaliação/Resultado	Mês 1				Mês 2				Mês 3				
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		

Atividades: 0  
Ações: 0

Legenda:  
Em Andamento  
Concluído

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

Pode ser utilizada permanentemente, possibilitando ao Consultor e ao Parceiro Multiplicador condições de identificar os pontos fortes e fracos e suas possíveis causas e soluções.

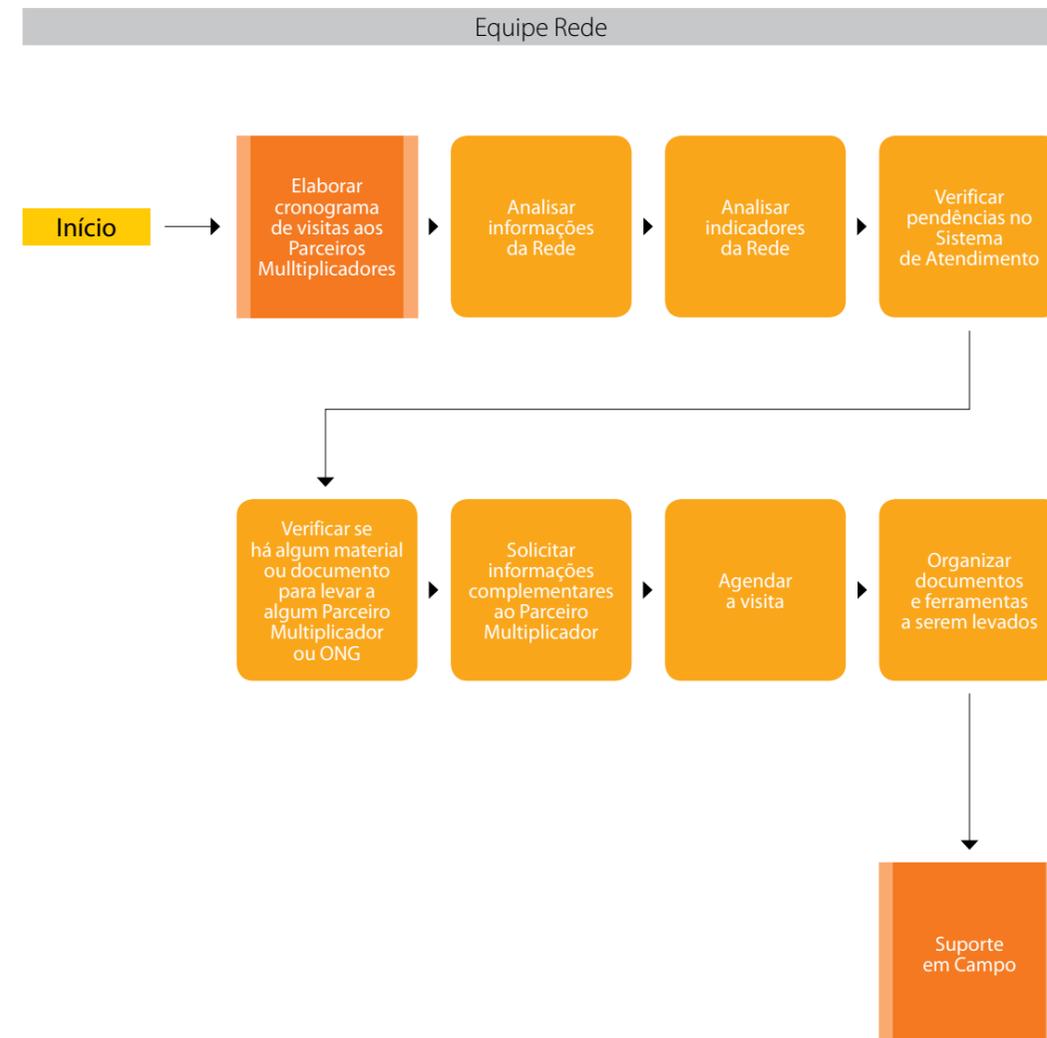
A partir daí, definem-se responsáveis para cada uma das ações e prazos para a execução.

Garante que um desejo futuro se materialize através de ações concretas, além de acompanhar a realização efetiva das ações que levam aos resultados esperados e não deixar que ações iniciadas no passado caiam no esquecimento.



## 1.5. Processo de Consultoria de Campo

### 1.5.1. Preparação da Visita



No Programa Jovens Urbanos, há dois momentos distintos de Apoio em Campo:

### 1º MOMENTO: AÇÕES PREPARATÓRIAS | 1ª EDIÇÃO

#### 1ª Edição do Programa Jovens Urbanos Multiplicadores

##### Ações Preparatórias

##### Desenvolvimento do Programa

##### Produção de Projetos

#### Período de Ações Preparatórias

- **Duração:** 6 meses.
- **Periodicidade da visita**
  - » 2 visitas/mês nos primeiros 3 meses: 1 semana e 1 dia;
  - » 3 a 4 dias/mês nos demais 3 meses.
- **Atividades:**
  - » Acompanhamento das ações preparatórias;
  - » Acompanhamento do início da formação do jovem;
  - » Acompanhamento das primeiras visitas técnicas e encontros.

#### Período Pós-Implantação

- **Duração:** 10 meses.
- **Periodicidade da visita**
  - » 2 a 3 dias/mês.
- **Atividades:**
  - » Acompanhamento e discussão da Matriz de Monitoramento;
  - » Avaliação do desempenho das ONGs locais;
  - » Avaliação dos assessores tecnológicos;
  - » Avaliação e acompanhamento dos projetos dos jovens.

### 2º MOMENTO: MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO

#### Edição do Programa Jovens Urbanos Multiplicadores

##### Ações Preparatórias

##### Desenvolvimento do Programa

##### Produção de Projetos

#### Período de Monitoramento e Acompanhamento

- **Duração:** 14 meses.
- **Periodicidade da visita**
  - » 2 a 3 dias/bimestre;
  - » Se o Parceiro Multiplicador sentir necessidade, ele poderá solicitar mais visitas, no entanto, essas visitas devem ser cobradas.
- **Atividades:**
  - » Acompanhamento das ações preparatórias;
  - » Acompanhamento do início da formação do jovem;
  - » Acompanhamento e discussão da Matriz de Monitoramento;
  - » Avaliação do desempenho das ONGs locais;
  - » Avaliação dos assessores tecnológicos;
  - » Avaliação e acompanhamento dos projetos dos jovens.

Os prazos poderão ser ajustados considerando as particularidades de cada região.

O processo da visita do Consultor de Campo inicia-se internamente, preparando o que é necessário para realizá-la dentro dos padrões estabelecidos.

A elaboração do Cronograma de Visitas envolve: Roteiro de visita

- Elaboração da agenda de visitas, conforme periodicidade definida para cada Parceiro Multiplicador;
- Considerar reuniões na sede da Equipe Rede, assim como feriados anuais e regionais.

Feito o Cronograma de Visitas, o próximo passo é analisar as informações de cada Parceiro Multiplicador a ser visitado, o que inclui:

- Histórico das últimas visitas;
- Plano de Ação;
- Número de ONGs executoras de cada Programa Jovens Urbanos, Localização das ONGs, Coordenadores e Educadores das ONGs, Listagem atualizada dos jovens frequentadores do Programa, valor da Bolsa Auxílio;
- Relatórios dos Educadores, Coordenadores e Assessores Técnicos das ONGs locais;
- Últimos indicadores (Matriz de Monitoramento) de cada Parceiro Multiplicador, para lembrar dados importantes.

Também é importante que o Consultor verifique se

existem pendências no Serviço de Atendimento ao Parceiro Multiplicador, pois ele poderá ser questionado a esse respeito.

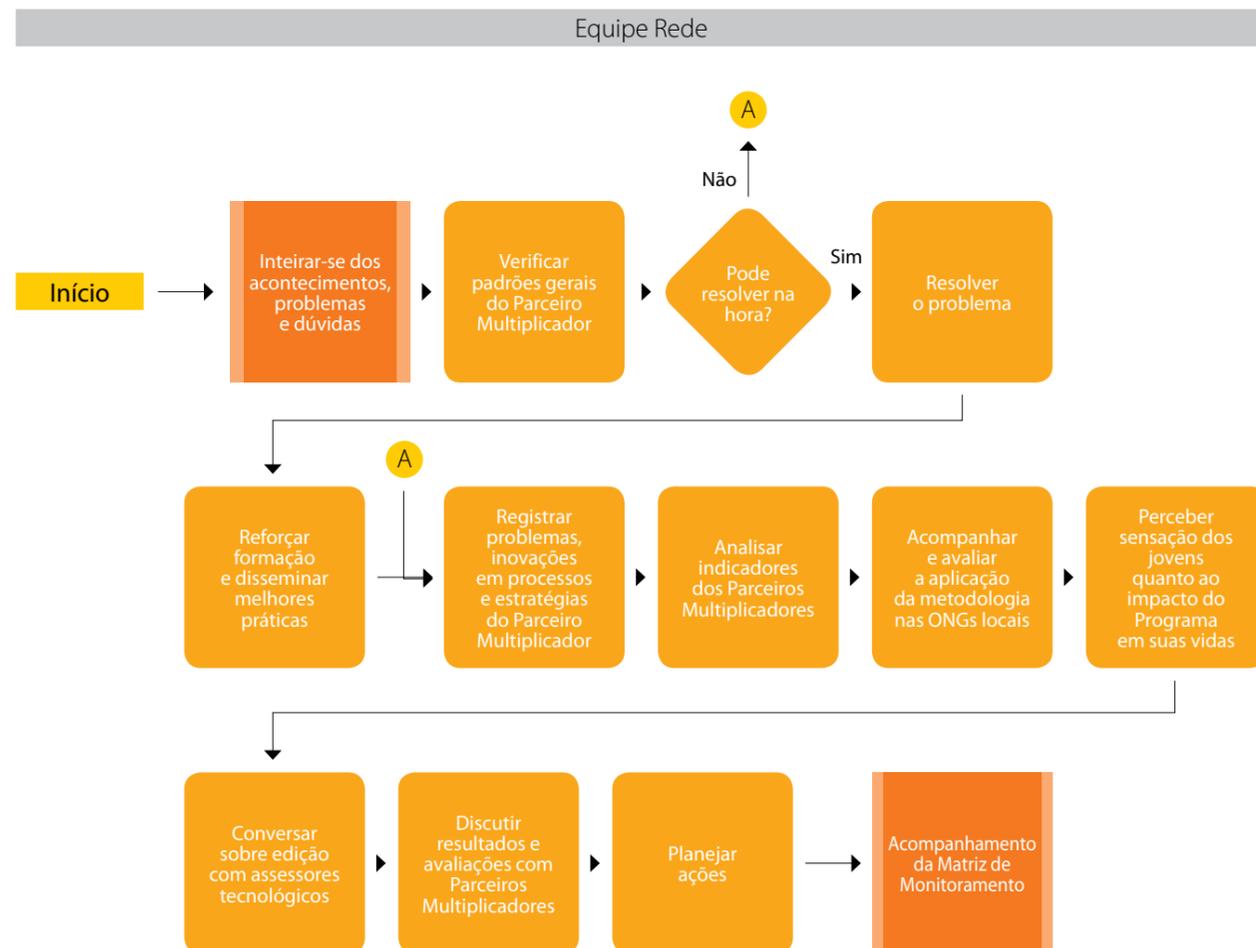
Feito isso, o Consultor deve montar uma pasta física para cada Parceiro Multiplicador a ser visitado, na qual colocará documentos e materiais para levar (se houver) e as ferramentas: Checklists, Plano de Ação (levar sempre cópias impressas dessas duas ferramentas, pois o Parceiro Multiplicador e o Consultor deverão assiná-las) e Matriz de Monitoramento.

Se for necessária alguma informação extra, o Consultor de Campo deve telefonar ao Parceiro Multiplicador e solicitá-la.

As visitas serão sempre agendadas, o que inclui comunicar ao Parceiro Multiplicador, através de e-mail, a data da visita.



## 1.5.2. Visita/Suporte em Campo



Preparada e agendada a visita, é o momento de realizá-la efetivamente, observando o seguinte roteiro:

**Conversa com a Equipe**

Ao chegar ao estabelecimento do Parceiro Multiplicador, a primeira coisa que o Consultor de Campo deve fazer é realizar um bate-papo com a equipe de executores do Programa Jovens Urbanos para verificar o ambiente de trabalho e como seus integrantes estão enxergando o desempenho do Programa.

O Consultor deve usar sua habilidade de expert na operação para saber o que dizer para motivar e esclarecer as dúvidas. Mais do que isso, deve instruir e sugerir, exercendo seu papel de conselheiro com a

experiência de quem conhece a realidade de outros Parceiros Multiplicadores da Rede. As dúvidas e os esclarecimentos que não puderem ser resolvidos na hora devem ser registrados para ser respondidos quando o Consultor voltar à Equipe Rede.

**Verificação dos Padrões Operacionais**

A checklist deve ser aplicada após a conversa com a equipe tanto do Parceiro Multiplicador quanto das ONGs locais. Dessa forma, o pessoal já estará familiarizado com a presença do Consultor de Campo e, assim, essa parte, mais de "auditoria" da visita, será mais bem assimilada.

É nessa fase que o Consultor irá acompanhar e avaliar o desempenho de todas as etapas operacionais do Programa e da aplicação da metodologia nas ONGs locais.

Na visita às ONGs locais, o Consultor deve conversar com os jovens, para entender sua visão sobre o Programa, e também com os Educadores e Coordenadores.

O Consultor deve observar, perguntar, analisar e tudo o mais que for necessário para verificar adequadamente todos os pontos de checagem previstos.

O Consultor inicia sua coleta de dados para posterior análise e avaliação do Parceiro Multiplicador através da checklist.

Além de avaliar o desempenho do Parceiro Multiplicador (desempenho do Programa), a checklist serve para:

- Manter um histórico dos relatórios aplicados;
- Gerar o comprometimento do Parceiro Multiplicador para a melhoria dos resultados, uma vez

que esse assina o documento dando ciência do que foi apontado pelo Consultor;

- Tornar-se um dos indicadores de excelência da Rede.

**Formação & Melhores Práticas**

O Consultor deve reforçar a formação e instruir a equipe do Parceiro Multiplicador em relação aos novos processos e procedimentos a serem seguidos, quando houver. Deve também disseminar as melhores práticas aprovadas pela Equipe Rede. Além disso, é tarefa do Consultor usar sua sensibilidade, após a conversa com a equipe, para detectar oportunidades em qualquer momento da visita, seja estando com a equipe ou com o próprio Parceiro Multiplicador, a fim de reforçar orientações ou recapitular procedimentos que eventualmente estejam deficientes na operação do Parceiro Multiplicador visitado.

É importante ressaltar que pontos de não conformidade percebidos durante a visita e aplicação da checklist devem ser informados ao Parceiro Multiplicador. A equipe executora do Parceiro Multiplicador é que conversa e orienta diretamente as ONGs locais.

**Registro de Inovações e Problemas**

O Consultor pode identificar práticas adotadas na administração e/ou operação de algum Parceiro Multiplicador que diferem do padrão desejado. Tal nova prática precisa ser cuidadosamente analisada, pois, se for boa, deverá ser disseminada para toda a Rede; se for ruim, deve ser abolida o quanto antes. Há todo um capítulo para tratar do assunto "novas práticas" no item 1.6.

Também os problemas sérios de qualquer aspecto que demandem uma análise mais profunda precisam ser registrados para discussão com o gestor da Equipe Rede quando de seu retorno.

**Reunião com o Parceiro Multiplicador**

Após a aplicação da checklist e a conversa com a equipe, somando-se a análise que foi feita antes da visita, agora existem informações suficientes para o Consultor discutir os assuntos mais importantes com o Parceiro Multiplicador.

Uma sequência lógica para iniciar a conversa é a seguinte:

» **Histórico**

Apresentar os dados anteriores, em termos de indicadores e desempenho, usando os documentos (relatórios) coletados antes da visita. Apresentar também os Planos de Ação das visitas anteriores, verificar e discutir as ações finalizadas – resultados obtidos e as lições aprendidas – e pedir argumentos para as ações ainda não concluídas – motivo do atraso e novo prazo.

» **Presente**

Apresentar checklist recém-aplicada e explicar o parecer sobre a situação atual do Parceiro Multiplicador – as ações que não foram concluídas, as inconformidades que foram observadas na aplicação da checklist e na conversa com a equipe.

O Consultor deve procurar ancorar todos os seus pontos apresentados em fatos ou informações comprováveis.

» **Interação**

Abrir o canal para o Parceiro Multiplicador e tentar fazer que ele argumente principalmente os pontos e as ações que não foram executados – as razões – e, se possível, definir com ele novos prazos de execução.

» **Desempenho atual e futuro**

Instruir o Parceiro Multiplicador sobre o preenchimento e a análise da Matriz de Monitoramento, se for a primeira Visita de Campo. Nas demais, fazer a análise junto ao Parceiro Multiplicador e conferir o que já evoluiu.

O Consultor deve ouvir o Parceiro Multiplicador, deixá-lo exercitar sua capacidade de analisar sua Operação, os pontos fracos e fortes e converter isso em ações de melhoria, planejando seu futuro.

Na reunião, o Consultor e o Parceiro Multiplicador:

- Avaliarão os indicadores do Parceiro Multiplicador (conforme Matriz de Monitoramento);
- Discutirão resultados;
- Discutirão e analisarão a checklist aplicada.

**Geração de Plano de Ação**

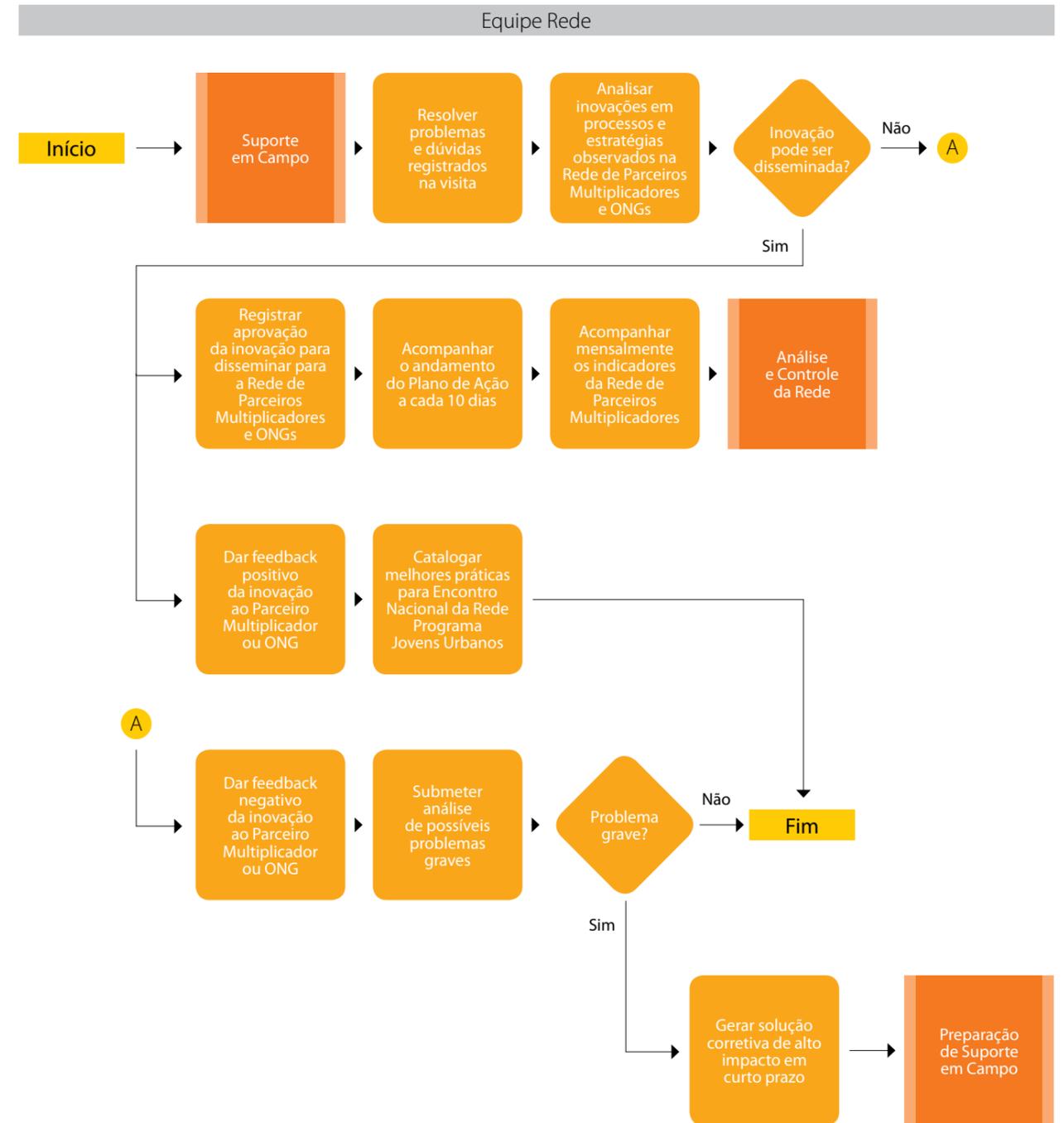
A partir das ferramentas de Checklist e Matriz de Monitoramento, geram-se os Planos de Ação. Nessa ferramenta serão consolidadas todas as ações que deverão ser desenvolvidas para a melhoria do desempenho do Parceiro Multiplicador.

Pode ser utilizada permanentemente, possibilitando ao Consultor e ao Parceiro Multiplicador condições de identificar os pontos fortes e fracos e suas possíveis causas e soluções.

A partir daí, definem-se responsáveis para cada uma das ações e dos prazos para execução.

Tanto a checklist como o Plano de Ação devem ser assinados por ambos, Consultor e Parceiro Multiplicador.

**1.5.3. Acompanhamento a Distância – Matriz de Monitoramento**



As tarefas do Consultor de Campo não acabam com as visitas. Após realizá-las em cada Parceiro Multiplicador, ele tem ainda atividades que o relacionam diretamente com elas, relatadas a seguir.

**Resolução de problemas rotineiros/operacionais**

Problemas ou dúvidas que não puderam ser resolvidos ou respondidos na visita deverão agora ser encaminhados às áreas responsáveis pela resolução.

**Análise de inovações**

As inovações observadas na visita deverão ser discutidas com a Equipe Rede, o que pode resultar em aprovação ou não da prática. Ver o item 1.6. que trata desse assunto. Feita a análise, o Parceiro Multiplicador deve receber um feedback sobre a inovação e sistematizar a prática.

**Análise de problemas graves**

Os problemas graves verificados na visita devem ser discutidos com a Equipe Rede e, se for o caso, o Parceiro Multiplicador pode ser notificado por escrito, dependendo da gravidade da situação. Essa notificação terá de ser formulada necessariamente pela área jurídica da Equipe Rede e da Fundação Itaú Social.

**Cobrança das Ações**

A cada 10 dias, o Consultor de Campo deve fazer o acompanhamento, via telefone, da execução das ações definidas no Plano de Ação construído durante a visita.

As ações mais urgentes (prioridade alta) devem ser cobradas preferencialmente toda semana até sua conclusão.

**Acompanhamento de Indicadores**

O Consultor deve cobrar de seus Parceiros Multiplicadores o envio mensal dos indicadores definidos para a Rede, bem como acompanhar e analisar a Matriz de Monitoramento montada.

No Manual de Gestão da Rede de Parceiros Multiplicadores do Programa Jovens Urbanos constam informações sobre a análise desse painel.



**1.6. Observação de Novas Práticas ou Ideias na Rede de Parceiros Multiplicadores**

O Consultor de Campo, ao observar a operação da Rede de Parceiros Multiplicadores e com base em seu relacionamento com esses, pode identificar práticas adotadas na administração e/ou operação de algum Parceiro Multiplicador que resultaram em maior eficiência e em melhores resultados.

O surgimento de ideias e sugestões, a adoção de novas ferramentas e a experiência de novas práticas são um proveitoso mecanismo para o desenvolvimento da Rede de Parceiros Multiplicadores, desde que observados os procedimentos de avaliação e análise da Equipe Rede.

Assim, o Consultor de Campo deve observar em suas visitas:

- O surgimento de ideias e sugestões das equipes dos Parceiros Multiplicadores;

- O emprego de novas ferramentas para a administração do Programa;
- A adoção de novas práticas, métodos ou técnicas na operação.

**Importante:** O Consultor de Campo deve estar atento aos procedimentos operacionais dos Parceiros Multiplicadores para acompanhar os padrões da Rede e identificar a adoção de novas práticas, pois nem sempre o Parceiro Multiplicador submeterá ao conhecimento ou à avaliação do Consultor as mudanças que tenha eventualmente empregado.

Para controle desse processo, o Consultor de Campo deve preencher essas informações na ferramenta Banco de Melhores Práticas.

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

jovensUrbanos		Banco de melhores práticas					
	Prática	Em qual Parceiro multiplicador?	Data Inicial	Aprovada pela Equipe Rede?	Observação	Divulgada à Rede?	Observação
1							
2							
3							
4							
4							
6							
7							
8							
9							
10							

**1.6.1. Avaliação**

Todas as novas práticas observadas, ideias e sugestões devem ser consideradas com seriedade e corretamente avaliadas. Para tanto, observar os seguintes procedimentos:

- Procurar saber de onde e como surgiu a ideia que levou à mudança da prática adotada;
- Identificar as causas que levaram a equipe a procurar mudar ou inovar algum procedimento. Se a equipe se preocupou em adotar mudanças, é porque estava insatisfeita com os resultados ou não entendia o porquê do procedimento que lhe fora sugerido ou imposto;
- Levar as sugestões, ideias e novas práticas adotadas ao conhecimento da Equipe Rede, para registro e avaliação.

**1.6.2. Resultados e Providências**

Os Parceiros Multiplicadores devem receber um retorno do Consultor sobre a posição da Equipe Rede a respeito de toda mudança ou adoção de novas práticas, ideias e sugestões de relevância. A comunicação deve ser feita pelo meio mais conveniente e adequado. Conforme a necessidade, o Consultor deve programar uma visita extra para tratar do assunto pessoalmente com o Parceiro Multiplicador.

**Sugestão Aprovada**

Se a prática observada é aprovada, a Equipe Rede deve se encarregar de disseminar a nova prática para toda a Rede de Parceiros Multiplicadores. Isso pode ser feito por meio dos Consultores de Campo, pela web ou por ambos. Seja qual for o caso, observar os seguintes procedimentos:

- Comunicar ao Parceiro Multiplicador as razões pelas quais as práticas por ele sugeridas e/ou adotadas foram aprovadas e eventuais restrições à sua adoção (Propriedade Intelectual);
- Comunicar a nova prática a todos os Parceiros Multiplicadores e montar um programa de treinamento sempre que necessário. É importante que todos saibam que a nova prática surgiu da ideia e/ou experiência de um Parceiro Multiplicador. Em geral, os Parceiros Multiplicadores dão mais credibilidade quando novas práticas já foram adotadas por outro Parceiro Multiplicador;
- Catalogar melhores práticas para o Encontro Nacional da Rede Programa Jovens Urbanos.

**Sugestão Reprovada**

Se a prática observada é reprovada, por se constatar sua ineficiência ou inviabilidade de emprego na Rede de Parceiros Multiplicadores, pela desobediência aos padrões operacionais e/ou de identidade visual, haverá duas situações possíveis: a mudança é apenas uma ideia ou uma proposta, ou o Parceiro Multiplicador efetivamente já adotou a prática.

Assim, para cada situação é preciso seguir os seguintes procedimentos:

**A mudança é apenas uma proposta**

- Comunicar ao Parceiro Multiplicador as razões pelas quais as práticas por ele sugeridas foram reprovadas pela Equipe Rede;
- Enfatizar que tais práticas não devem ser adotadas, sob pena de prejuízo do padrão operacional que confere uniformidade à Rede de Parceiros Multiplicadores.

**A prática já foi adotada**

- Comunicar ao Parceiro Multiplicador as razões pelas quais as práticas por ele sugeridas e adotadas foram reprovadas pela Equipe Rede;
- Enfatizar que tais práticas devem ser descontinuadas, sob pena de prejuízo do padrão operacional que confere uniformidade à Rede de Parceiros Multiplicadores. Conforme o caso, será preciso uma visita extra do Consultor de Campo para orientá-lo quanto aos padrões fundamentais.

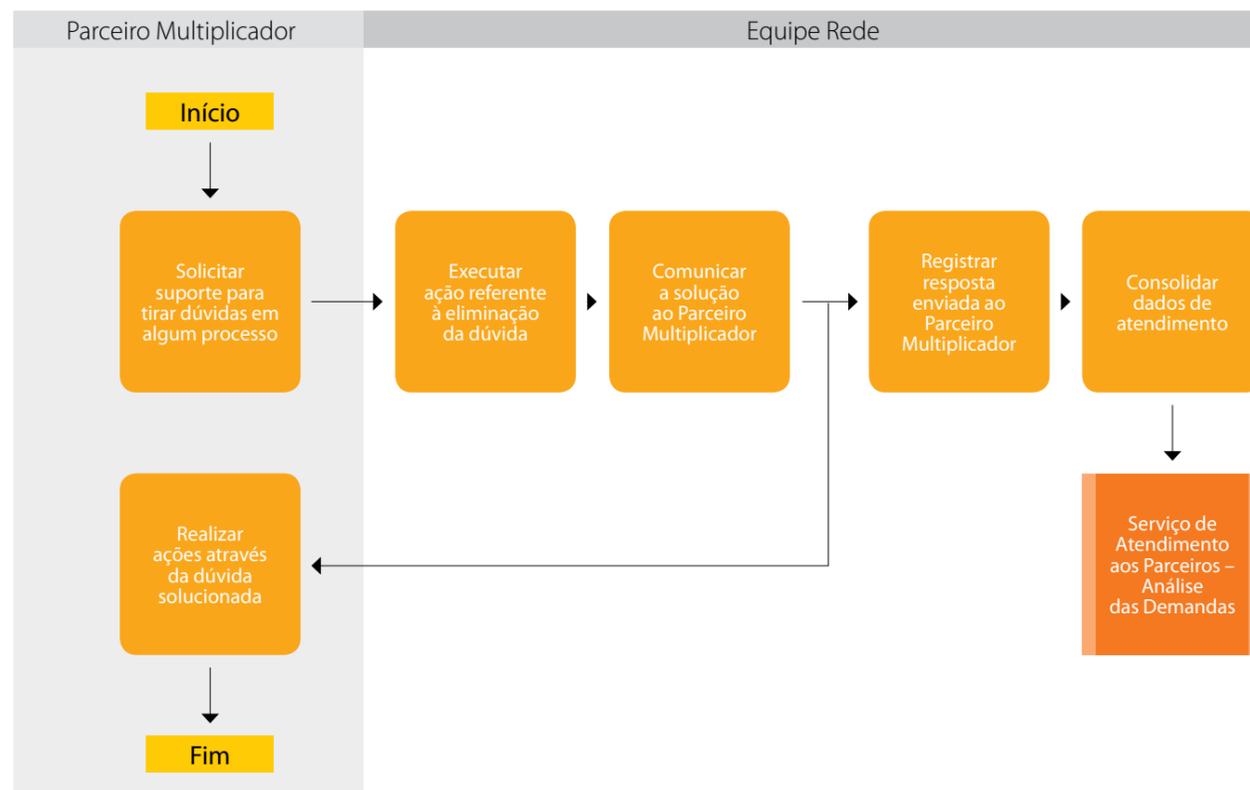
**Importante:** O Consultor de Campo deve desencorajar a adoção, pelo Parceiro Multiplicador, de inovações antes da avaliação da Equipe Rede. Ele deve ser lembrado de que os padrões da Rede não podem ser alterados sem prévia consulta, ou seja, ele pode propor mudanças, mas a adoção deve ser aprovada pela Equipe Rede.



## 2. Serviço de Atendimento ao Parceiro Multiplicador

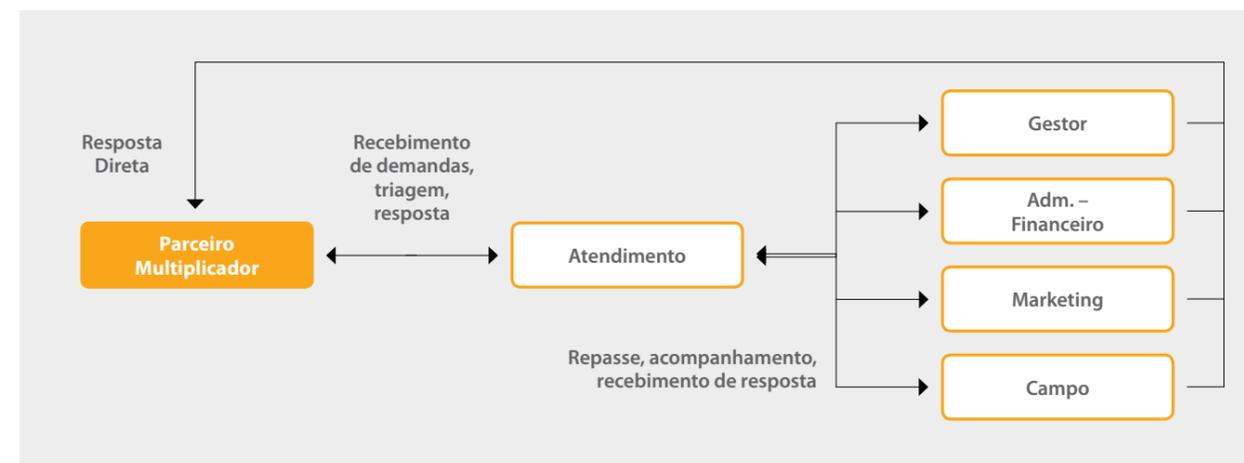
Considerando que o contato que os Consultores de Campo têm com os Parceiros Multiplicadores nas visitas em campo é produtivo e eficiente, a demanda de suporte interno e atendimento que os Parceiros Multiplicadores exigirão da Equipe Rede tende a ser pequena. Quando houver, acredita-se que, na maioria dos casos, serão questões do dia a dia a ser resolvidas na ausência do Consultor de Campo. O atendimento interno serve para resolver esses problemas operacionais, tirando uma parte da carga dos Consultores de Campo, deixando suas visitas com foco em assuntos mais estratégicos.

A centralização do atendimento facilita o fluxo das informações, evita problemas de comunicação e mantém sempre um ponto focal como sendo base de informações para a Rede de Parceiros Multiplicadores. Para tanto, a recomendação é o atendimento a distância, conforme apresentado no fluxograma a seguir:



É necessário e recomendado ter uma estrutura (pelo menos uma pessoa) para prestar o atendimento ao Parceiro Multiplicador por meio de um canal direto (linha exclusiva e/ou e-mail exclusivo, ou outras formas, como Skype e MSN). O Atendente deve ser treinado para resolver os problemas mais comuns dos Parceiros Multiplicadores, repassando aos departamentos (Marketing, Administrativo-Financeiro, Consultoria de Campo, Operações) somente os casos mais complexos.

Esta é a estrutura sugerida de atendimento interno a distância:



### 2.1. Registros dos Atendimentos

Os registros dos atendimentos ocorrem quando o Parceiro Multiplicador contata a Equipe Rede (via telefone, e-mail, etc.). O contato é registrado no formulário de Atendimento ao Parceiro Multiplicador.

Se o Atendente que recebeu o contato puder, resolve o problema (mesmo assim registrando no controle).

Se não puder, encaminha à pessoa mais adequada, que será responsável pela solução do problema o mais rápido possível e por informar a solução ao Atendente, para que ele dê um retorno ao Parceiro Multiplicador.

**Importante:** Quando um atendimento é encaminhado, é importante informar ao Parceiro Multiplicador para quem foi encaminhado e qual o prazo previsto para a solução da demanda (o prazo não deve ser superior a 24 horas).

**Formulário de Atendimento aos Parceiros Multiplicadores**

Parceiro Multiplicador:	Salvador	Contato:	Alex
Data:	23.10.12	Assunto:	Motivo
Hora:	19:25	C. CAMPO:	Visitas de Consultores
Último chamado:	1	Descrição	
Quando será a próxima visita			
Responsável pela resposta	Data limite p/ Solução	Data da Solução	Solucionado?
Marcio	07.05.12	13.04.12	T JE
Porquem?	ff		

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

O Atendente deve usar sempre o Formulário de Atendimento aos Parceiros Multiplicadores para registrar todos os atendimentos, os acompanhamentos e as soluções dadas aos Parceiros Multiplicadores. Além de proporcionar um controle do suporte, esse formulário permite rastrear o histórico dos contatos quando for necessário.

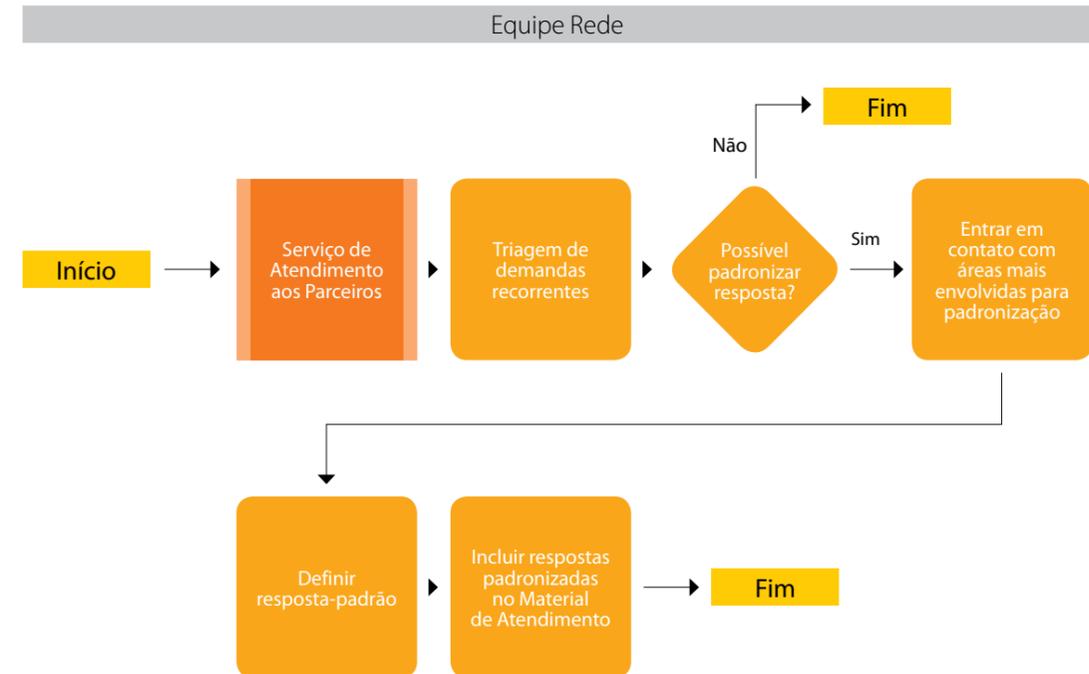
### 2.2. Análise de Demandas

Mensalmente, no quinto dia útil do mês, o responsável pelo Serviço de Atendimento deve realizar os fechamentos e extrair os dados estatísticos da planilha relativos ao mês anterior, a serem submetidos à Equipe Rede.

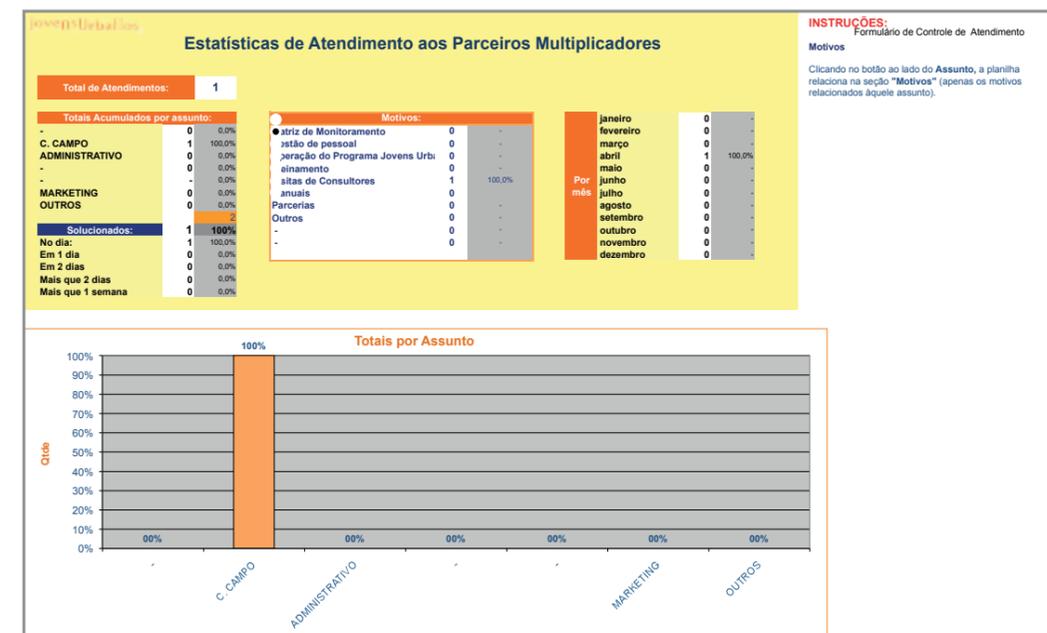
São dados estatísticos extraídos da planilha:

- Quantidade de atendimentos por áreas de responsabilidade;
- Quantidade de atendimentos por assunto;
- Assuntos mais demandados\*;
- Problemas recorrentes;
- Prazos para atendimento (quantos foram respondidos em 1 dia, em 2 dias, em 3 dias, quantos foram enviados para instâncias superiores, quantas respostas estão pendentes na data atual e quantas atrasadas).

\* Os assuntos mais demandados devem ter a resposta-padrão inserida no material de atendimento. Além disso, poderão ser publicados no site da Equipe Rede (área de acesso restrito aos Parceiros Multiplicadores) como uma espécie de FAQ (Frequently Asked Questions), perguntas frequentes.

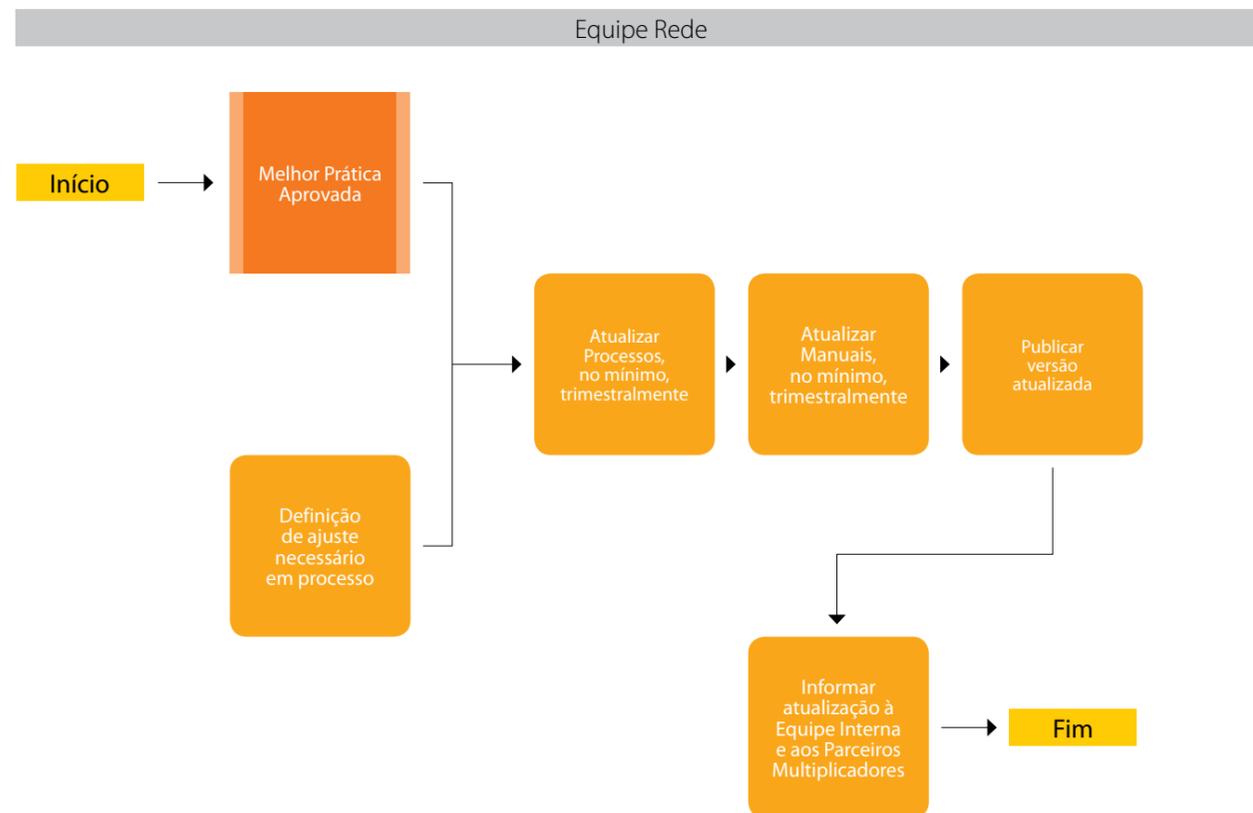


O próprio Formulário de Atendimento contém uma planilha de estatísticas a ser consolidada mensalmente.



Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

### 3. Atualização de Processos e Manuais



A atualização dos Processos e Manuais deve ser feita, no mínimo, trimestralmente para que estejam sempre de acordo com o padrão que está sendo implementado em campo.

A fonte de informações para essa atualização é a própria atividade em campo, de onde podem surgir sugestões e melhorias de processos a serem analisados pela Equipe Rede, como foi colocado no item 1.6.

As melhores práticas aprovadas e as definições de ajustes necessários em processos devem ser alimentadas em uma planilha para posterior atualização nos Manuais, conforme modelo a seguir.

**Ajustes Necessários no Manual**

Manual/ Instrumento	Observação	Data	Quem Sugeriu	Ação	Responsável pela Ação	Prazo	STATUS
1							Atrasado
2							Atrasado
3							Em Andamento
4							Dentro do Prazo
5							Dentro do Prazo
6							Não Iniciado

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

Após a atualização do Manual pela Equipe Rede, deve ser publicada a versão atualizada e informada a atualização à Equipe interna da Equipe Rede e aos Parceiros Multiplicadores.







Uma das principais tarefas da Equipe Rede é desenvolver a Rede como um todo, de pensar no futuro do Programa Jovens Urbanos e no resultado conjunto de todos os Parceiros Multiplicadores.

A necessidade constante de garantir a transmissão e a multiplicação do DNA da marca – os valores e a cultura, a marca, o marketing, a padronização dos processos, etc. – só pode ser satisfeita com a implantação e a execução de uma série de processos que chamamos de Gestão.

A Gestão da Rede deve exercer simultaneamente os papéis de Planejar, Fazer, Checar e Analisar.

Neste Manual, trataremos dos seguintes processos relacionados à Gestão da Rede de Parceiros Multiplicadores:

1. Estrutura da Equipe Rede;
  2. Gestão dos Recebíveis da Equipe Rede;
  3. Gestão da Equipe de Consultoria de Campo;
  4. Encontros Anuais;
  5. Análise e Controle dos Parceiros Multiplicadores;
  6. Demonstrativo de Resultados da Equipe Rede;
  7. Avaliação de Desempenho da Equipe Rede.
- 

## 1. Estrutura da Equipe Rede

As áreas ilustradas na imagem a seguir mostram a estrutura interna necessária de pessoas diretamente relacionadas ao processo de gestão da Rede; entretanto, como as atividades de gestão objetivam o desenvolvimento da Rede e a melhora dos resultados, elas acabam envolvendo praticamente todos os departamentos da estrutura interna da Equipe Rede.

### 1.1. Funções dos Colaboradores da Equipe Rede

As funções dos colaboradores da Equipe Rede necessárias para a Gestão da Rede são as seguintes:

<p><b>Gerência da Rede (Operações)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão compartilhada com o Cenpec SP</li> <li>• Gestão da Rede e Equipe</li> <li>• Busca e seleção de interessados na multiplicação do Programa Jovens Urbanos</li> </ul>
<p>→</p>	<p><b>Consultoria de Campo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elo entre Parceiros Multiplicadores e Equipe Rede</li> <li>• Principais funções: Auditoria, Capacitação, Consultoria e Disseminação de boas práticas</li> <li>• Capacitação inicial e contínua da equipe executora do Programa Jovens Urbanos</li> <li>• Acompanhamento da Implantação do Programa em cada Parceiro Multiplicador auxiliando-o na seleção das ONGs locais, como fazer o acompanhamento e o controle do Programa</li> </ul>
<p>→</p>	<p><b>Apoio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio a todas as atividades da Equipe Rede</li> <li>• Atendimento aos Parceiros Multiplicadores</li> </ul>
<p>→</p>	<p><b>Administrativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrança e recebimento de Taxa de Suporte</li> </ul>

## 2. Gestão dos Recebíveis da Equipe Rede

Os recebíveis da Equipe Rede iniciam-se quando os Parceiros Multiplicadores entram para a Rede, ocasião em que será cobrada a Taxa de Implantação (valor fixo cobrado uma única vez) e, também, a Taxa de Suporte, que reflete os custos diretos da Equipe Rede.

### Taxa de Implantação:

Deve ser cobrada dos Parceiros Multiplicadores quando entram para a Rede, somente na assinatura do Termo de Parceria.

### Taxa de Suporte:

- Como deve ser cobrada:
  - » Valor fixo por Edição;
  - » Pode ser cobrada de uma só vez ou em parcelas mensais enquanto durar a Edição.

A Equipe Rede deve emitir boleto de pagamento para cada uma dessas taxas.

### 2.1. Taxa de Implantação

O responsável pelo Administrativo/Financeiro recebe os contratos da Área Comercial/Gestor da Rede e realiza a cobrança da Taxa de Implantação nas condições comerciais estabelecidas no contrato.

Recomenda-se que o pagamento dessa taxa seja efetuado por meio de transferência eletrônica de fundos à Equipe Rede.

É importante sempre guardar a cópia do contrato ou registrar as informações relevantes no sistema da Equipe Rede, lembrando que as informações sobre taxas (valores, datas de vencimentos, períodos de carências, data de término) estão no contrato.

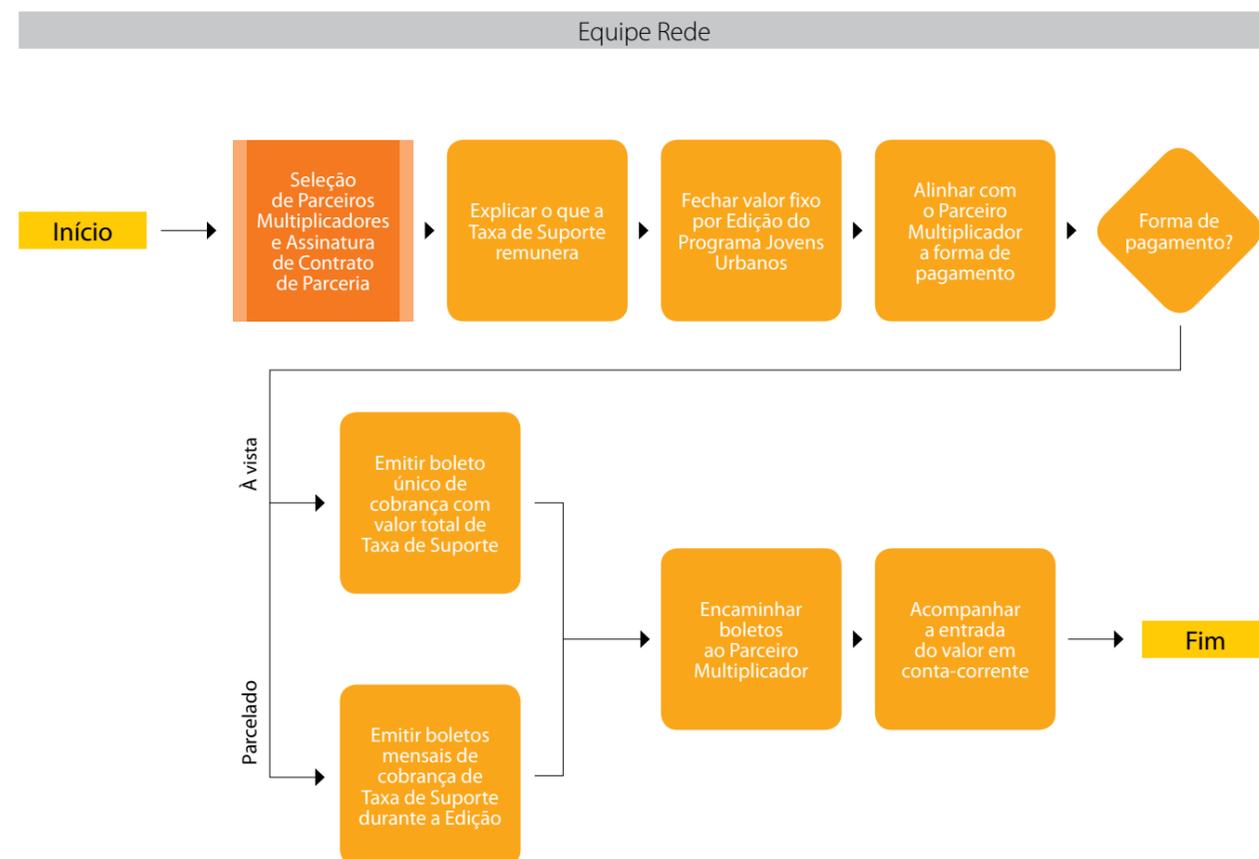
## 2.2. Controle de Recebimento de Taxa de Suporte

Após a assinatura do contrato com o Parceiro Multiplicador e a explicação sobre as taxas que fazem parte do Programa, o Financeiro verificará no contrato a forma de pagamento escolhida, para poder, então, enviar o boleto ao Parceiro Multiplicador.

Caso o Parceiro Multiplicador escolha pagamento à vista, deve ser emitido um boleto único de cobrança com o valor total da Taxa de Suporte, que será encaminhado ao Parceiro Multiplicador para pagamento. Também deve ser feito o acompanhamento do pagamento. O responsável

pelos Contas a Receber da Equipe Rede verifica, através das conciliações bancárias, se o Parceiro Multiplicador fez o pagamento na data prevista; no caso de não pagamento, deve-se entrar em contato com o Parceiro Multiplicador.

No caso de pagamento parcelado, devem ser emitidos boletos mensais de cobrança da Taxa de Suporte durante a Edição do Programa e encaminhados ao Parceiro Multiplicador. O responsável pelo Contas a Receber deve manter um controle desses recebimentos e acompanhar, verificando mensalmente se o Parceiro Multiplicador fez o pagamento na data prevista.



## 3. Gestão da Equipe de Consultoria de Campo

Este capítulo visa orientar o Gestor da Rede com relação à contratação, capacitação e avaliação da equipe de Consultores de Campo.

### 3.1. Recrutamento e Seleção de Consultores

#### 3.1.1. Perfil do Consultor de Campo

- Ter CNH;
- Conhecimento do pacote Office e internet;
- Sexo, indiferente;
- Disponibilidade para viagens;
- Disponibilidade de horário;
- Ser proativo, dinâmico, resolutivo, ambicioso, ter excelente comunicação e poder de persuasão;
- Ter boa didática, capacidade de ensinar e interagir com pessoas de diferentes níveis de conhecimento;
- Maturidade, independência, bom relacionamento interpessoal, flexibilidade e comprometimento;
- Nível superior completo;
- Experiência em franquias sociais e parcerias sociais;
- Conhecimento de Marketing, Gestão de Negócios e Gestão de Pessoas;
- Comunicativo.

O Gestor da Rede deve selecionar e contratar os Consultores de Campo preferencialmente com o auxílio de um(a) psicólogo(a). Uma fonte de recrutamento e seleção de Consultores são seus próprios funcionários, que trabalham na estrutura operacional da Equipe Rede e que se destacam pelo seu desempenho.

Esses funcionários apresentam algumas vantagens, como:

- Conhecem a fundo o trabalho;
- Possuem conhecimento do mercado;
- Estão integrados e familiarizados com o sistema e a filosofia da Equipe Rede.

**Importante:** Nem sempre bons funcionários têm, necessariamente, o perfil para ser Consultores de Campo.

O recrutamento externo poderá ser acionado quando não houver possibilidade de encontrar bons candidatos por meio de recrutamento interno.

As fontes para o recrutamento externo podem ser bancos de dados, indicações de candidatos feitas por colaboradores, contatos com instituições de ensino e empresas de recolocação.

### 3.1.2. Testes a Serem Aplicados no Processo Seletivo

- Redação;
- Prova situacional;
- Dinâmica de grupo;
- Entrevistas individuais com o Gestor da Rede;
- Teste prático em Excel;
- Teste comportamental (psicológico) para checagem do comportamento x perfil esperado.

### 3.1.3. Erros Comuns na Contratação

Decisões erradas na contratação de profissionais para a Consultoria de Campo podem custar caro para a Equipe Rede. A contratação de pessoas fora do perfil ideal pode causar atritos entre os Parceiros Multiplicadores e a Equipe Rede, além da perda de novas oportunidades de Parceiros Multiplicadores para a Rede.

Abaixo, estão listados alguns ERROS que devem ser evitados ao selecionar um Consultor de Campo:

- Contratar por impulso ou pressa, acomodando-se com o primeiro candidato aceitável;
- Deixar-se impressionar por uma única característica positiva;
- Falar muito e ouvir pouco;
- Contratar uma pessoa irredutível, pouco flexível e, portanto, difícil de ser treinada.

### 3.2. Capacitação dos Consultores

Os Consultores de Campo devem ter prioridade nos programas de capacitação da Equipe Rede, uma vez que um de seus papéis é o de capacitador, ou seja, ele deve aprender para poder ensinar aos Parceiros Multiplicadores como se faz.



### 3.2.1. Treinamento Operacional

O Consultor de Campo deve passar pelo mesmo programa de capacitação por que passam os Parceiros Multiplicadores.

Ele deve ser capaz de ajudar o Parceiro Multiplicador a gerenciar o Programa e treinar sua equipe. Logo, é primordial que conheça o trabalho dos Parceiros Multiplicadores para que possa auxiliar e acompanhar suas atividades.

Para que o Consultor tenha condições de auxiliar o Parceiro Multiplicador, ele deve ser treinado para:

- Entrevistar, conversar e analisar os jovens, Coordenadores, Educadores e Assessores Tecnológicos nas ONGs;
- Fazer as visitas em campo e conhecer a postura necessária;
- Conhecer os trabalhos e as funções de cada funcionário das ONGs e do Parceiro Multiplicador;
- Conhecer os padrões operacionais do Programa Jovens Urbanos;
- Conhecer e saber operar as ferramentas utilizadas pelos Parceiros Multiplicadores.

### 3.2.2. Treinamento Gerencial

Para o treinamento gerencial, o Consultor de Campo passa por alguns Parceiros Multiplicadores de sua região, nos quais aprenderá a:

- Analisar os resultados do Parceiro Multiplicador e como obter melhores resultados;
- Analisar as necessidades e a gestão da equipe de cada Parceiro Multiplicador;
- Conhecer a metodologia do Programa Jovens Urbanos e o trabalho com os jovens.

### 3.2.3. Treinamento junto a Consultores Experientes

O Consultor de Campo deve passar pelo menos 30 dias ao lado de um Consultor experiente, para aprender a:

- Analisar planilhas/ferramentas;
- Analisar os tipos de Parceiros Multiplicadores;
- Fazer visitas.

### 3.2.4. Treinamentos Pontuais

Sempre que algo de novo afetar a Rede como um todo, o Consultor de Campo deve ser treinado. Exemplos:

- Novos procedimentos operacionais ou de gestão;
- Novas regras, políticas e decisões da Diretoria que afetam a operação dos Parceiros Multiplicadores.

### 3.3. Remuneração

É recomendável que a remuneração do Consultor de Campo seja composta de uma parte fixa e outra variável. Esse tipo de remuneração faz com que o Consultor de Campo seja mais focado na melhoria do desempenho dos Parceiros Multiplicadores.

#### 3.3.1. Fixa

Não depende dos resultados. É a parte da remuneração que o Consultor de Campo receberá para o seu sustento mínimo, independentemente de outros fatores. Muitas vezes, fatores conjunturais, como a instabilidade econômica do país, podem prejudicar o desempenho dos Parceiros Multiplicadores e, conseqüentemente, a remuneração do Consultor.

#### 3.3.2. Variável

É calculada com base nos resultados do desempenho dos Parceiros Multiplicadores sob sua responsabilidade, ou seja, na melhoria dos indicadores da Matriz de Monitoramento/evolução do trabalho com os jovens e nas avaliações do Gestor da Rede e dos Parceiros Multiplicadores de sua carteira.

### 3.4. Gestão dos Consultores

As principais funções do Gestor da Rede, com relação à equipe de Consultores, são:

- Distribuição da carteira de Parceiros Multiplicadores entre os Consultores de Campo, determinando a periodicidade e a duração das visitas;
- Coordenação dos trabalhos e atividades dos Consultores de Campo;
- Responder às dúvidas dos Consultores e buscar soluções;
- Orientação quanto ao relacionamento com os demais Consultores;
- Controle das despesas de viagens e deslocamento dos Consultores;
- Acompanhamento do desempenho do Consultor (avaliação).

É recomendável estabelecer um calendário de reuniões entre o Gestor da Rede e os Consultores de Campo com datas prefixadas (sempre que possível) para que esses possam elaborar seus cronogramas de trabalho. Tais reuniões também servirão para:

### 3.5. Avaliação dos Consultores

O processo de avaliação do Consultor de Campo está ligado:

- Ao desempenho dos Parceiros Multiplicadores aos quais ele fornece suporte (painel de indicadores dos Parceiros Multiplicadores);
- Ao cumprimento dos padrões pelos Parceiros Multiplicadores aos quais ele fornece suporte (notas da checklist – avaliação qualitativa);
- À avaliação dos próprios Parceiros Multiplicadores, feita pelas equipes por meio de pesquisas de satisfação (avaliação qualitativa). Os itens a serem avaliados pelos Parceiros Multiplicadores são:

Consultoria de Campo	Sugestões de melhoria apresentadas pelo Consultor de Campo durante as visitas.
	Orientações específicas dadas pelo Consultor de Campo para a correta execução de suas atividades.
	Nível de conhecimento que o Consultor de Campo apresenta sobre as atividades desenvolvidas.
	Dias programados para Consultoria.
	Disponibilidade do Consultor.
	Rapidez de resposta do Consultor de Campo.
	Valor agregado pelo trabalho do Consultor de Campo ao dia a dia da minha operação.

A Equipe Rede pode ainda levar em consideração:

- O desempenho, nos primeiros seis meses, da atividade do Consultor de Campo que ele treinar;
- A frequência nos cursos, ministrados pela Equipe Rede ou terceiros, e o bom desempenho nos testes ou avaliações;
- A demonstração de interesse, o desenvolvimento de novas ideias e a participação ativa.



#### 4. Encontros Anuais

Um dos importantes eventos que devem ocorrer e que contribuem para manter o relacionamento com a Rede são os encontros anuais com as equipes executoras do Programa.

O evento é uma forma de motivar, reconhecer o trabalho dos Parceiros Multiplicadores e incentivar a melhora de desempenho, além do constante aprendizado, disseminação de novas práticas e estreitar o relacionamento.

##### • Público-Alvo

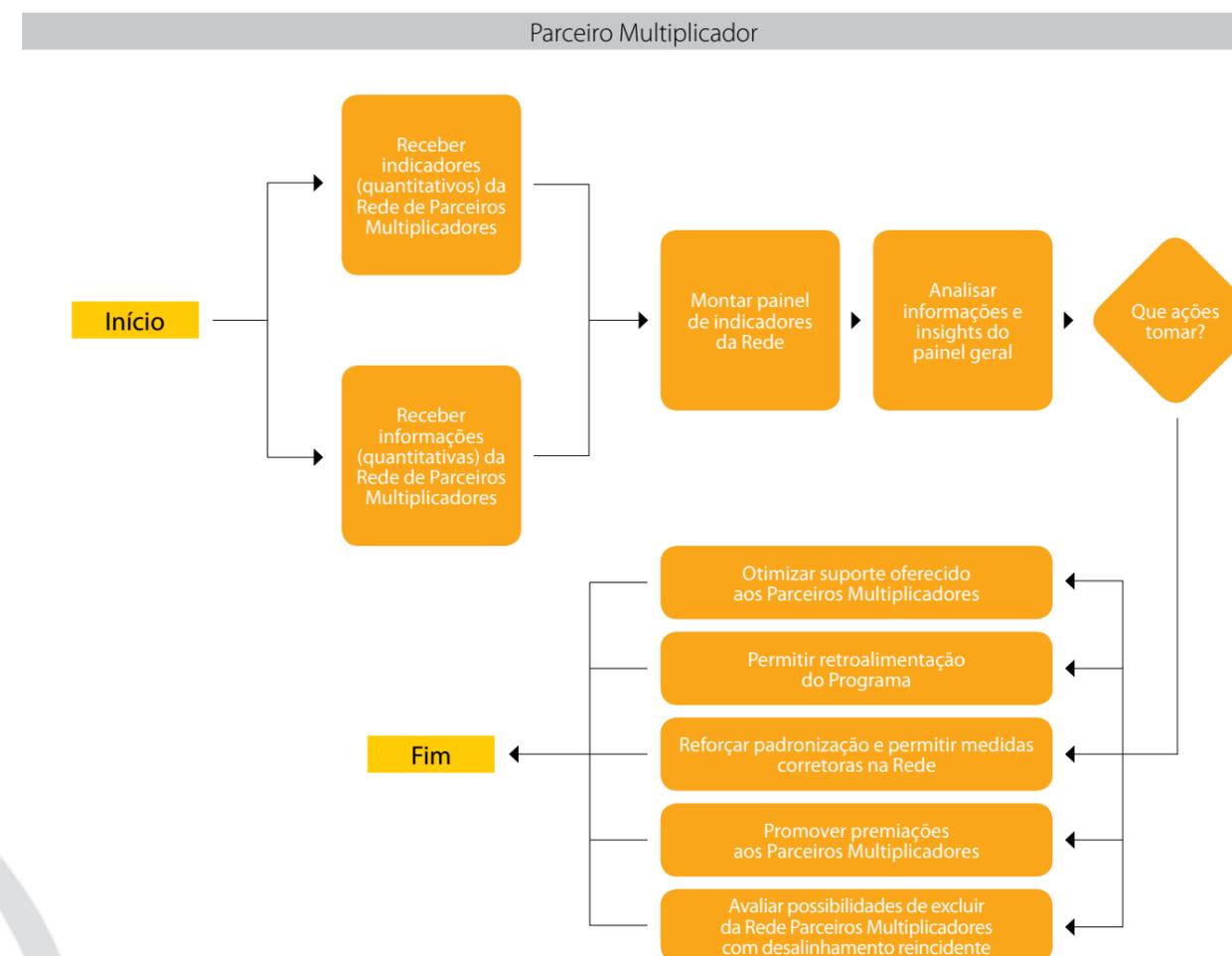
- » Cenpec Rede
- » Cenpec SP
- » Parceiros Multiplicadores

##### • Objetivo

- » Disseminar as melhores práticas a partir das experiências de SP e de demais Parceiros Multiplicadores;
- » Divulgar os melhores Parceiros Multiplicadores do ano e realizar premiação;
- » Aprofundar o conhecimento e os estudos sobre juventude;
- » Divulgar os Resultados de Impacto das Edições;
- » Promover a troca de experiências entre as equipes;
- » Apresentar Casos de Sucesso;
- » Reciclar a Equipe;
- » Apresentar o panorama atual da Rede e as metas e expectativas para o próximo ano.

#### 5. Análise e Controle dos Parceiros Multiplicadores

Mensalmente será necessário avaliar o desempenho de cada um dos Parceiros Multiplicadores e da Rede como um todo, de forma que a Equipe Rede possa agir nos pontos de baixo desempenho, com o intuito de revertê-los no decorrer do próximo mês.



Para avaliar a Rede, aplicaremos o Painel de Consolidação de Indicadores, sobre o qual discutiremos a seguir.

JovensUrbanos

**PAINEL DE CONSOLIDAÇÃO DOS INDICADORES DA REDE**

Abas	Explicações
BASE	Esta é a <b>única aba onde informações deverão ser inseridas</b> , alteradas ou excluídas A linha azul-escura contém os itens avaliados (indicadores de padrões dos Parceiros Multiplicadores, desempenho e atuação) <b>As linhas azul-claras estão disponíveis para inserção das informações verificadas</b>
DEMAIS ABAS	Após a inserção das informações na aba BASE é possível atualizar as visões analíticas das demais abas da seguinte maneira: 1. Clicar com o botão direito na célula cinza  2. Ir para a opção "Atualizar" dentro das opções disponíveis  3. Pronto
CONCLUSÕES	É importante salvar uma planilha mensal com as informações. Exemplo: - Painel de Consolidação de Indicadores 07.2012 - Painel de Consolidação de Indicadores 08.2012 - Painel de Consolidação de Indicadores 09.2012



Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

Trata-se de uma ferramenta de avaliação dos aspectos quantitativos e qualitativos dos Parceiros Multiplicadores, preenchida pelo Gestor da Rede em conjunto com a equipe de Consultoria de Campo.



O resultado da aplicação da ferramenta servirá, entre outros quesitos, para:

- Otimização do suporte:
  - Tempo e recursos investidos nos melhores Parceiros Multiplicadores;
  - Tempo e recursos investidos nos Parceiros Multiplicadores de baixo desempenho;
  - Melhor investimento de tempo x recursos x resultados.
- Formação de um Ranking de Parceiros Multiplicadores;
- Termômetro de padronização da Rede;
- Premiações para Parceiros Multiplicadores;
- Certificação de Parceiros Multiplicadores de processos;
- Exclusões de Parceiros Multiplicadores da Rede.

A planilha é composta de quatro partes:

a) Base

Trata-se do campo onde serão inseridas e compiladas todas as informações coletadas na Rede. Essas informações serão trabalhadas após a visita do Consultor de Campo aos Parceiros Multiplicadores, mesclando dados da sua Checklist e da Matriz de Monitoramento.



Indicadores de Padrões dos Parceiros Multiplicadores – Checklist Operacional

INDICADORES PADRÃO CHECK-LIST OPERACIONAL												3,26	
PARCEIRO MULTIPLICADOR	REGIÃO	ESTADO	CIDADE	CONSULTOR	INFRAESTRUTURA ONG	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	EQUIPE ONG	RELACIONAMENTO	SATISFAÇÃO DOS JOVENS	CONTROLE REPLICADOR	HABILIDADES GERENCIAIS REPLICADOR	QUADRO DE PESSOAL REPLICADOR	MÉDIA
André	Sul	Paraná	Curitiba	Aline	1,80	3,90	2,25	3,33	1,80	1,80	3,90	3,90	2,84
Antonio	Centro-Oeste	Goiás	Goiânia	Jorge	3,52	4,00	3,53	3,98	3,24	3,00	4,00	4,00	3,66
João	Sudeste	Rio de Janeiro	Rio de Janeiro	Maria	3,57	3,78	2,25	3,33	1,80	3,50	2,25	2,25	2,89
José	Centro-Oeste	Distrito Federal	Brasília	Jorge	3,57	3,78	2,25	3,33	1,80	3,50	3,24	3,24	3,14
Julia	Sul	Paraná	Londrina	Aline	3,78	2,25	3,33	3,90	3,24	3,24	3,33	3,33	3,90
Luis	Sudeste	São Paulo	São Paulo	Maria	3,90	2,25	3,33	3,57	3,78	2,25	3,33	3,33	3,22
Marcos	Sul	Rio Grande do Sul	Porto Alegre	Aline	4,00	3,53	3,88	3,00	4,00	3,70	2,25	2,25	3,34
Mariana	Norte	Para	Belém	Roberto	4,00	3,70	1,80	3,90	2,25	3,33	3,90	3,90	3,35
Pascal	Sudeste	São Paulo	São Paulo	Maria	3,33	1,80	3,90	3,82	4,00	3,53	3,98	3,98	3,61
Roberto	Nordeste	Bahia	Salvador	Roberto	3,00	3,57	3,78	2,25	3,57	3,78	3,33	3,33	3,33



Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

Todas as informações das abas de padrão do Parceiro Multiplicador serão carregadas automaticamente da base através de tabela dinâmica e das outras tabelas criadas.

Assim sendo, será possível analisar as seguintes performances:

- Infraestrutura da ONG;
- Satisfação dos Jovens;
- Relacionamento;
- Aplicação da Metodologia do Programa Jovens Urbanos;
- Equipe da ONG;
- Controle;
- Habilidades Gerenciais;
- Quadro de Pessoal do Parceiro Multiplicador.

Com as seguintes visões:

- Por Parceiro Multiplicador;
- Tamanho do Parceiro Multiplicador (número de ONGs);
- Por Região;
- Por Estado;
- Por Cidade;
- Por Consultor de Campo.



Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

b) Indicadores da Matriz de Monitoramento

NÚMERO DE REUNIÕES DO COMITÊ EXECUTIVO	NÚMERO DE CONSELHOS DE ACOMPANHAMENTO	NÚMERO DE AUDITAGEM TÉCNICAS ÀS ONGS	NÚMERO DE VISITAS TÉCNICAS ÀS ONGS	NÚMERO DE ENCONTROS DE FORMAÇÃO INICIAL	NÚMERO DE ENCONTROS GERAIS	ADESÃO DOS JOVENS AO PROGRAMA (ROTATIVIDADE)	PERMANÊNCIA DOS JOVENS NO PERÍODO DE FORMAÇÃO	PROJETOS ELABORADOS	PARTICIPAÇÃO DOS JOVENS	PROJETOS CONTEMPLADOS EM CONCURSOS
315	315	315	315	315	315	25%	5%	3,90	25%	315
315	315	315	315	315	315	20%	80%	3,90	20%	315
315	315	315	315	315	315	20%	40%	3,96	20%	315
320	320	320	320	320	320	25%	75%	3,33	25%	320
307	307	307	307	307	307	25%	10%	2,25	25%	307
307	307	307	307	307	307	30%	50%	3,70	30%	307
356	356	356	356	356	356	25%	15%	3,60	25%	356
320	320	320	320	320	320	25%	30%	3,98	25%	320
356	356	356	356	356	356	22%	70%	3,78	22%	356
320	320	320	320	320	320	20%	20%	3,33	20%	320

Nas abas de indicadores da Matriz de Monitoramento, as seguintes informações serão apresentadas:

- Número de Reuniões do Comitê Executivo;

- Número de Conselhos de Acompanhamento;
- Número de Auditagens Técnicas às ONGs;
- Número de Encontros Gerais;
- Adesão dos Jovens ao Programa (Rotatividade);
- Permanência dos Jovens no Período de Formação;
- Projetos Elaborados;
- Participação dos Jovens;
- Projetos Contemplados em Concursos;
- Cumprimento de Planejamento e Registro;
- Formação dos Jovens nas ONGs;
- Número de Explorações;
- Número de Experimentações;
- Número de Assessores Tecnológicos;
- Número de Coordenadores e Educadores;
- Número de Parceiros Institucionais e Tecnológicos;
- Rotatividade de Profissionais;
- Número de Jovens;
- Número de ONGs Executoras por Parceiro Multiplicador.

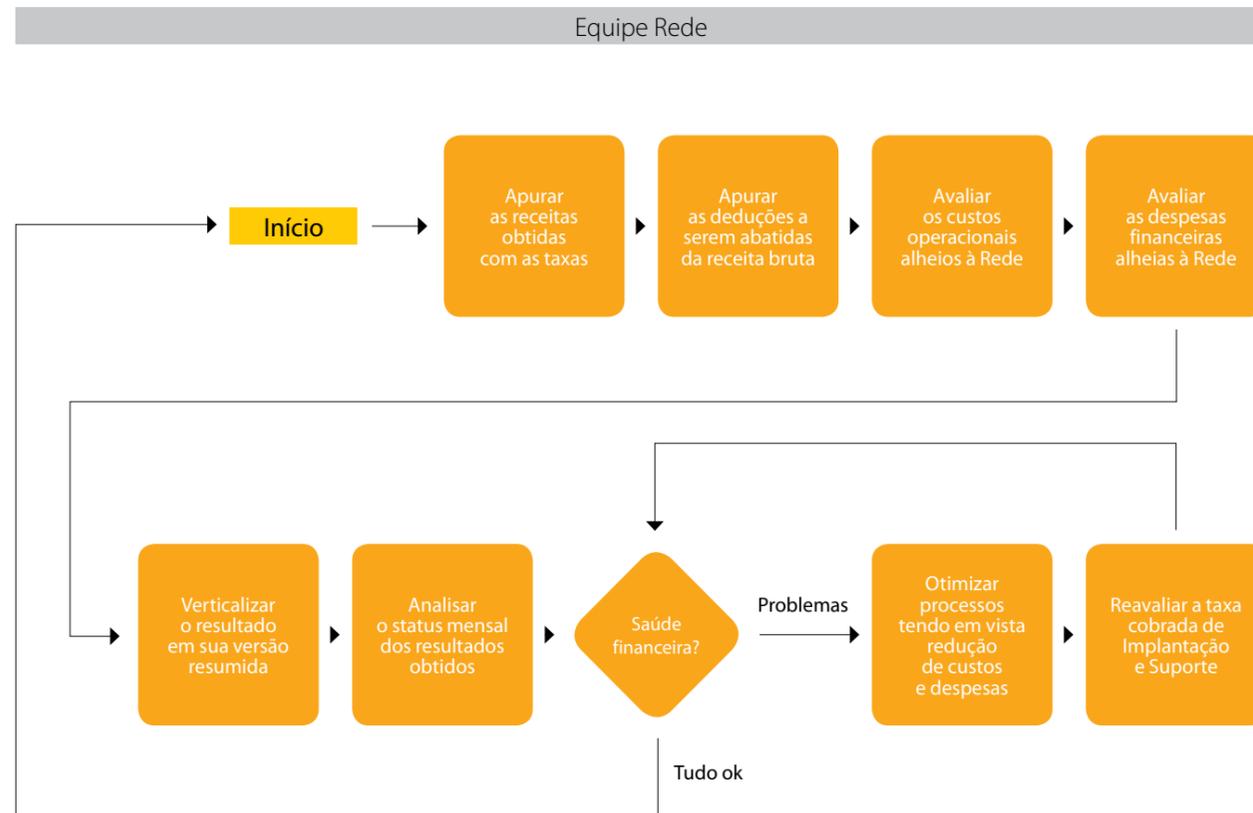
**Princípios Básicos da Qualidade por meio de indicadores:**

- Só pode ser melhorado o que é medido
  - » Quem não mede não controla,
  - » Quem não controla não sabe,
  - » Quem não sabe não dirige (Gestão)

Gerenciamento sem números é suposição!



## 6. Demonstrativo de Resultados



Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

A área Administrativa-Financeira deve elaborar o Demonstrativo de Resultados do Exercício como forma de avaliar sua situação financeira.

Nesta ferramenta, estão contidas, de um lado, todas as formas de captação de recursos da Equipe Rede e, de outro, todas as despesas, de forma a ressaltar os pontos de atenção:

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS -EQUIPE REDE												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
RECEITA TAXAS DE SUPORTE		1.000										1.000
IMPOSTOS												
RECEITA LÍQUIDA		1.000										1.000
CUSTOS DE SERVIR A REDE	R\$	1.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.500,00					
PESSOAL	R\$	500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 500,00					
Gestor Equipe		100										100
Consultor de Campo		100										100
Apoio		100										100
Administrativo		100										100
Encargos s/ salários		100										100
SERVIÇOS À REDE	R\$	600,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 600,00					
Visitas		200										200
Capacitação		200										200
Comunicação		200										200
OPERAÇÃO	R\$	400,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 400,00					
Infraestrutura		300										300
Outros		100										100
RESULTADO DA OPERAÇÃO		-500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-R\$ 500,00					

**Deve-se preencher esse demonstrativo mensalmente, com dados reais.**

Depois do preenchimento, deve ser analisada a situação atual e se está de acordo com o planejado. Caso apresente-se uma situação que não esteja conseguindo manter a estrutura atual da Rede, deve-se pensar em soluções para o problema. Primeiro descobrindo a causa, e depois propondo ações, como a otimização de processos, tendo em vista redução de custos e despesas. Se mesmo assim o problema não for resolvido, deve-se reavaliar a cobrança de Taxa de Implantação e de Suporte. O Administrativo deve enviar mensalmente essa planilha para ser discutida com o Gestor da Rede.

## 7. Avaliação de Desempenho da Equipe Rede

A Equipe Rede avalia os Parceiros Multiplicadores. De forma inversa, a Equipe Rede precisa ser avaliada por eles, pois também precisa conhecer seus pontos de baixo desempenho para corrigi-los.

A avaliação da Equipe Rede acontecerá por meio da aplicação da Pesquisa de Satisfação dos Parceiros Multiplicadores da Rede.

### Pesquisa de Satisfação

Trimestralmente, a Equipe Rede colherá a Pesquisa de Satisfação junto aos seus Parceiros Multiplicadores. Os aspectos avaliados serão qualitativos.

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS PARCEIROS MULTIPLICADORES DA REDE**

Parceiro Multiplicador: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

**A. SOBRE O PROGRAMA JOVENS URBANOS** (12 pontos)

Item	GRAU DE SATISFAÇÃO			
	Nota 1 muito insatisfeito	Nota 2 insatisfeito	Nota 3 satisfeito	Nota 4 muito satisfeito
Estou satisfeito com o Programa Jovens Urbanos				X
Eu recomendaria o Programa Jovens Urbanos				X
A metodologia do Programa				X
Notas	0	0	0	12

**B. SOBRE A EQUIPE REDE E OS SERVIÇOS PRESTADOS** (8 pontos)

Item	GRAU DE SATISFAÇÃO			
	Nota 1 muito insatisfeito	Nota 2 insatisfeito	Nota 3 satisfeito	Nota 4 muito satisfeito
Suporte / Criação / Desenvolvimento de Material de Divulgação				X
Congresso/Convenção de Parceiros Multiplicadores				X
Notas	0	0	0	8

**C. SOBRE A EQUIPE REDE E OS SERVIÇOS PRESTADOS** (28 pontos do campo, 40 pontos da equipe rede)

Item	GRAU DE SATISFAÇÃO			
	Nota 1 muito insatisfeito	Nota 2 insatisfeito	Nota 3 satisfeito	Nota 4 muito satisfeito
Sugestões de melhoria apresentadas pelo Consultor de Campo durante as visitas				X
Orientações específicas dadas pelo Consultor de Campo para a correta execução de suas atividades				X
Nível de conhecimento que o Consultor de Campo apresenta sobre as atividades desenvolvidas				X
Dias programados para Consultoria				X
Disponibilidade do Consultor				X
Rapidez de resposta do Consultor de Campo				X
Valor agregado pelo trabalho do Consultor de Campo ao dia a dia da minha operação				X
Nota	0	0	0	40

**D. Utilize o espaço abaixo para comentários sobre os itens acima:**

Essa pesquisa contém questões sobre os Consultores de Campo a serem consideradas em suas avaliações individuais.

A Equipe Rede analisará se a satisfação ou insatisfação ocorre de maneira isolada ou se é predominante na Rede. A exemplo do que recomenda para seus Parceiros Multiplicadores, a Equipe Rede elaborará um Plano de Ação para corrigir os itens que estão causando insatisfação coletiva junto aos Parceiros Multiplicadores.

**PLANO DE AÇÃO DE MELHORIAS E OPORTUNIDADES**

Data da última atualização: \_\_\_\_\_

Atividades	Ações	Responsável	Prazo	Status	Avaliação/Resultado	Mês 1				Mês 2				Mês 3					
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	1																		
2	2																		
3	3																		
4	4																		
5	5																		
6	6																		
7	7																		
8	8																		
9	9																		
10	10																		
11	11																		
12	12																		
13	13																		
14	14																		
15	15																		
16	16																		
17	17																		
18	18																		
19	19																		
20	20																		
21	21																		
22	22																		
23	23																		
24	24																		
25	25																		
26	26																		
27	27																		
Atividades		0																	
Ações		0																	

Legenda:   
 Em Andamento   
 Concluída

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

Para consultar este instrumento na íntegra, acesse o CD que acompanha este Manual.

Os casos isolados devem ser avaliados mediante a visita do Gestor da Rede aos respectivos Parceiros Multiplicadores.

O resultado de uma Pesquisa de Satisfação sempre deve ser divulgado para a Rede de Parceiros Multiplicadores, assim como as providências que serão tomadas a partir dela.

## **Iniciativa**

### **Fundação Itaú Social**

#### **Vice-presidente**

Antonio Jacinto Matias

#### **Superintendente**

Valéria Veiga Riccomini

#### **Gerente**

Isabel Santana

#### **Coordenadora do projeto**

Anna Carolina Bruschetta

## **Coordenação Técnica**

### **Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC)**

#### **Presidente do Conselho Administrativo**

Maria Alice Setubal

#### **Superintendente**

Anna Helena Altenfelder

#### **Gerente de projetos locais**

Claudia Petri

#### **Coordenador do projeto**

Wagner A Santos

## **Créditos**

### **Textos**

Maria Brant

Marina Henares

Renan Souza e Silva

Wagner A Santos

### **Leitura crítica**

Ana Cláudia C de Arruda Leite

Ana Luiza Mendes Borges

Anna Carolina Bruschetta

Isabel Santana

Lilian L'Abbate Kelian

Rita Carmona Moreira Leite

### **Sistematização e desenvolvimento do conteúdo**

Cherto Consultoria

### **Edição do texto**

Cherto Consultoria

### **Projeto e Produção Gráfica**

theSign

### **Ilustrações**

theSign

### **Fotos**

Acervo do Programa Jovens Urbanos –  
Cenpec e Fundação Itaú Social