

Competências em Gestão de Projetos: um estudo realizado no SEBRAE

Greice de Bem Noro – Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
Eduardo Botti Abbade - Centro Universitário Franciscano – UNIFRA
Rômulo Machado - Centro Universitário Franciscano – UNIFRA

RESUMO

A inovação tecnológica tem resultado em avanços extraordinários em termos de realização humana, novas expectativas, desenvolvimentos de estilos de liderança e meios de alcançar objetivos anteriormente inatingíveis. Uma das conseqüências dessa mudança é um gigantesco aumento em termos de recursos para o método de projeto e no número e diversidade de novos projetos e conceitos. Neste contexto, a presente pesquisa teve como objetivo identificar qual a metodologia utilizada e as principais competências em gerenciamento de projetos são possuídas pelo Sebrae Centro – Santa Maria/RS na gestão de seus projetos. No que tange os procedimentos metodológicos a pesquisa classifica-se como qualitativa, de caráter exploratório e descritivo e conduzida como um estudo de caso. Quanto aos resultados observados, destaca-se que a organização possui uma metodologia de Gestão de Projetos, a GEOR - Gestão Estratégica Orientada para Resultados, a qual é utilizada de forma estruturada e voltada as necessidades de cada projeto. No que se refere às competências em Gestão de Projetos possuídas pela organização, observou-se que o Sebrae está mudando sua estratégia de atuação para o foco em projetos, embora não esteja plenamente difundida entre alguns indivíduos envolvidos.

Palavras-Chave: Projeto, metodologia, estratégia, competências.

ABSTRACT

The technological innovation had resulting on extraordinary rises referred to human performance, new expectances, development of leadership styles and ways to get goals unreachable prior to nowadays. One of the consequences of this challenge is a gigantic growth of resources for the project method and in the quantity and diversity of new projects and concepts. In this context, ths present research had as golas to identify which methodology was utilized and what are the main competences of projects management of Sebrae Centro – Santa Maria – RS. Concerning to the methodological procedures , the research is classified as qualitative, exploratory and descriptive, conduced as a case study. Respecting to the findings, is perceived that the organization has an Management of Projects, the GEOR – Results Focused Strategic Management, which is utilized on a structured way and directed to the needs of each project. Respecting to organization competences in project management , was noticed that Sebrae is changing its acting strategy to the focus on projects, although it's not fully disseminated between some people yet.

Key-words: Project, methodology, strategy, skills.

1 INTRODUÇÃO

A evolução dos princípios, das abordagens e das técnicas associadas às ciências administrativas tem causado modificações significativas na gestão dos negócios nas empresas. De uma forma geral, para realizar melhorias contínuas e radicais, torna-se necessário gerir, ao longo do tempo, um número de projetos dos mais variados tipos e esses projetos tendem a utilizar um conjunto de recursos escassos e compartilhados. No contexto amplo e diversificado das organizações, é condição fundamental buscar na literatura um conjunto de

conceitos passíveis de serem utilizados na prática, a fim de viabilizar uma eficaz gestão de projetos.

Ao longo de quase 30 anos, a gestão de projetos era tida como um processo inovador, mas estava muito longe de ser vista como essencial para a sobrevivência da empresa. Via-se na gestão de projetos uma ameaça potencial a linhas tradicionais de autoridade e, na maioria dos casos, utilizava-se apenas a gestão parcial de projetos. Em meados da década de 1990, essa mentalidade começou a naufragar, em grande parte devido a duas recessões econômicas dos Estados Unidos. As empresas viram-se submetidas a severas pressões econômicas e pressões competitivas para criar produtos de qualidade em prazos cada vez menores, e a importância do desenvolvimento de uma relação de confiança de longo prazo com os clientes também passou a ser uma das prioridades. Neste contexto, a sobrevivência se tornou a grande preocupação das empresas. (KERZNER, 2002).

Keeling (2002) destaca que todos os projetos apresentam características comuns, tais como: são empreendimentos independentes, possuem um propósito e objetivos distintos, duração limitada, datas determinadas para início e conclusão, recursos próprios, administração e estruturas administrativas próprias. O mesmo autor ressalta que, o trabalho de um projeto permanece separado das operações rotineiras empresariais, embora seu resultado possa ser uma contribuição direta ao plano de longo prazo. Neste sentido, para a administração dos projetos, na qualidade de empreendimentos internos e externos das organizações modernas, são aplicados inúmeros conhecimentos, desenvolvidas ferramentas, habilidades e técnicas, em uma metodologia combinada, denominada, no mundo moderno dos negócios, como Gerenciamento de Projetos.

Tendo em vista o tema relacionado a Gestão de Projetos, a presente teve como objetivo geral identificar qual a metodologia utilizada e principais competências em gerenciamento de projetos são possuídas pelo Sebrae na gestão de seus projetos. Os objetivos específicos foram: conhecer a empresa em estudo e a sua área de gestão de projetos; descrever a metodologia de gestão de projetos utilizada pela empresa e; identificar quais as competências possuídas pela organização em estudo para gerir seus projetos, com base no Modelo de Competências em Gerenciamento de Projetos, proposto por Carvalho & Rabechini (2006).

Nesse sentido, o presente estudo justifica-se a medida que, a análise de um caso real de uma empresa privada, que promove a competitividade e o desenvolvimento auto-sustentável de micro e pequenas empresas e fomenta o empreendedorismo e que, por sua vez, utiliza uma metodologia já desenvolvida e implementada na gestão de seus projetos, possibilita o aprofundamento e a discussão acerca do tema, tendo em vista que o estudo apresenta princípios, conceitos, ferramentas e um fluxo disciplinado e organizado de estágios para executar, controlar, avaliar e aprimorar o gerenciamento de projetos organizacionais.

2 GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos tem despontado com grande força nos últimos anos como forma de realizar a estratégia e até de organizar e gerenciar a execução das principais operações de uma organização (KARTANO, 2001; KERZNER, 2001; KERZNER, 2002; COHEN & GRAHAN, 2002). No entanto, Para entender de gestão de projetos, em primeiro lugar, é preciso saber conhecer o que é um projeto. Dentre as muitas e diferentes definições de projetos, a adotada pelo PMI destaca ser um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço único. Isso implica um prazo limitado, uma data estipulada para conclusão e um resultado diferente daquele produzido no curso da rotina operacional (KEELING, 2002).

Os projetos, na concepção de Verzuh (2000), são todos os trabalhos realizados de uma vez. Levine (2002) utiliza uma abordagem diferente para definição de projeto, ao apresentar uma lista de suas principais características, que evidenciam a unicidade do projeto, o

comportamento associado a um ciclo de vida, a existência de um orçamento e a dependência recursos, às vezes escassos, entre outros aspectos. É fundamental para se entender a importância dos projetos que se compreenda que cada um produz algo singular. Assim, para os autores, o projeto é uma série de atividades objetivando certos resultados, dentro de um orçamento e de um cronograma.

Kelling (2002) destaca que um projeto é uma máquina de mudança. Ele é concebido quando se percebe a necessidade de progresso, quando provavelmente há um período de discussão, especulação, uma rodada de avaliações dos prós e contras e idéias, sem muita ação decisiva até que o conceito assuma uma forma identificável. Se esta forma foi assumida e se chegou a um acordo quanto ao caráter desejável do projeto, é importante esclarecer seu propósito exato, rascunhar objetivos, escopo, resultado e custo, e identificar os interessados.

Segundo Dinsmore (2004) e Vargas (2003), o projeto se caracteriza por ser: (1) Temporário - o que se apresenta como uma característica importante de projetos, pois todo projeto tem um início e um fim definidos. O projeto termina quando os objetivos para o qual foi criado são atingidos; (2) Único - todo produto ou serviço gerado por um projeto é diferente de outros produtos ou serviços. A partir dessas duas principais características, podem-se destacar as demais, como sendo: projeto é um empreendimento não repetitivo; todo projeto possui uma seqüência clara e lógica de eventos; todo projeto precisa possuir objetivos claros e definidos; os projetos são conduzidos por pessoas e precisam de recursos e; o gerenciamento de projetos necessita de parâmetros bem definidos. Essas definições descrevem de forma bastante clara as principais características do projeto, deixando evidente, também a necessidade de uma gestão do projeto, para que se possam alcançar seus objetivos de maneira satisfatória.

De acordo com *Project Management Institute* – PMI (ou Instituto de Gerenciamento de Projetos), criado em 1969, foi o primeiro órgão que agrupou e consolidou, em um só documento, todos os conceitos e idéias sobre a Gestão de Projetos. Esse documento, mais conhecido como PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) e divulgado pelo PMI desde 1987, é a referência mais genérica que se pode encontrar para a Gestão de Projetos.

Pfeiffer (2005) evidencia que os motivos que motivam as empresas a desenvolverem projetos estão atrelados a necessidades de dois tipos: internas e externas à organização. As necessidades internas são aquelas que resultam de conflitos abertos ou latentes na organização quando há uma diferença entre o que deve ser realizado para cumprir sua missão e aquilo que é efetivamente realizado. É um projeto que pode dar a resposta à organização, buscando mudar e melhorar as formas de trabalho, ou seja, um projeto exitoso poderá então diminuir ou eliminar a diferença entre o que deve ser realizado e o que se consegue realizar. Ainda na concepção do mesmo autor, o motivo para se realizar um projeto também pode estar relacionado ao ambiente externo da organização. A necessidade de se manter competitivo é um motivo freqüente para empresas realizarem projetos.

Segundo Keelling (2002), todo projeto passa por uma série de fases desde sua concepção até seu ponto de conclusão. Cada fase tem suas próprias necessidades e características. À medida que o projeto passa por essas fases, o montante cumulativo de recursos e tempo despendidos aumentará, e o prazo e recursos restantes diminuirão. Esta série de fases é conhecida como o ciclo de vida do projeto. A compreensão do ciclo de vida é importante para o sucesso na gestão de projetos, porque acontecimentos significativos ocorrem em progressão lógica e cada fase deve ser devidamente planejada e administrada. As fases de um projeto são: (1) Definir - é o ponto de partida, começando com a semente de uma idéia, uma consciência da necessidade ou desejo de algum desenvolvimento ou melhoria importantes; (2) Planejar - o planejamento formal começa quando se tomou a decisão de prosseguir. Chegada esta fase, as idéias sobre o objetivo e alguns aspectos do plano já terão recebido as considerações iniciais, deve agora ser revistos e os objetivos do projeto devem ser

esclarecidos; (3) Executar - essa fase provavelmente abrange 90% ou mais das tarefas do projeto. A fase de execução completa-se quando a meta do projeto é atendida. (VERZUH, 2000); e (4) Concluir - segundo Verzuh (2000), essa é a fase mais curta do projeto, mas não menos importante do que as outras. As atividades de fechamento abrangem três funções importantes: transição para a próxima fase, seja ela uma fase de operação ou de desenvolvimento de produtos; estabelecimento do fechamento formal do projeto aos olhos do cliente; e revisão de sucessos e falhas do projeto com vistas a melhorias em projetos futuros. Não custa enfatizar a importância das duas primeiras fases do ciclo do projeto

Vargas (2003) destaca que conhecer as fases do ciclo de vida proporciona vários benefícios para quaisquer tipos de projetos. Dentre eles, podem ser destacados a correta análise do ciclo de vida, a qual determina o que foi, ou não, feito pelo projeto, o ciclo de vida, que avalia como o projeto está progredindo até o momento e, esse mesmo, o qual permite que seja indicado qual o ponto exato em que o projeto se encontra no momento. O mesmo autor evidencia que, ao longo do ciclo de vida, diversas considerações podem ser feitas, principalmente se as características do projeto tendem a mudar com a conclusão de cada fase do projeto. Da mesma forma, se a incerteza relativa aos prazos e custos tende a diminuir com o término de cada fase.

Desde a década de 50 os três elementos principais para o gerenciamento de projetos sempre foram: custo, prazo e qualidade. A inter-relação entre eles era direta e considerada como critério de sucesso. Ao partir do mesmo princípio, Verzuh (2000) afirma que para a criação de um projeto de sucesso, é preciso: estar dentro do prazo, dentro do orçamento e ter alta qualidade (funcionalidade e desempenho). O custo, o cronograma e a qualidade são as três principais variáveis de um projeto, a medida que uma das variáveis sofre alguma alteração, as variáveis restantes também mudarão. O desafio do gerente de projetos é ajustar essas variantes para criar o equilíbrio ideal entre custos, cronograma e qualidade. Ainda o autor ressalta que existem certos fatores essenciais, que podem ser descobertos no estudo de projetos bem-sucedidos. Para ser bem-sucedido, um projeto precisa ter acordo entre a equipe do projeto, o cliente e a gerência com relação aos objetivos do projeto; um plano, que mostre um caminho geral e responsabilidades claras, e que será usado para medir o progresso durante o projeto; comunicação constante e efetiva entre todos os envolvidos no projeto; objetivo controlado e apoio ao gerenciamento. Atkinson (1999) questiona o uso da tríade (custo, prazo e qualidade) como critério de sucesso, destacando que esta tríade pode ser muito simplista e gerar distorções na avaliação de alguns projetos. Neste contexto, o autor observa que é necessário levar em conta outros fatores e resultados que sofrem impactos com o desempenho dos projetos.

No entender de Kerzner (2002), uma gestão de projetos bem-sucedida exige planejamento e coordenação extensivos. Assim, o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, e não mais de maneira vertical, na qual os trabalhadores são organizados em cadeias de comando de cima para baixo, tendo poucas oportunidades de interagir ao longo dos vários grupos funcionais, que trabalham em interação permanente. Essa administração horizontal permite uma melhoria na coordenação e na comunicação entre os subordinados e os seus gerentes.

Segundo Kerzner (2002), uma boa metodologia na gestão de projetos melhora o desempenho durante a execução do projeto. Entretanto, criar uma metodologia funcional de gestão de projetos não é tarefa simples. Um dos maiores equívocos que se pode cometer é desenvolver uma metodologia diferente para cada tipo de projeto. Outro equívoco seria não conseguir entregar a metodologia e as ferramentas da gestão de projetos em um processo unificado. Quando as organizações desenvolvem metodologias e ferramentas de gestão de projetos que se contemplam, surgem dois benefícios. Em primeiro lugar, o trabalho passa a

fluir com menor número de mudanças de objetivos. Em segundo lugar, os processos são planejados para criar o mínimo possível de distúrbios nas atividades operacionais da empresa.

No entanto para o mesmo autor, o simples fato de ter e seguir uma metodologia de gestão de projetos não é garantia de sucesso. A necessidade de aperfeiçoamentos no sistema pode ser crítica. Além disso, fatores externos podem representar uma forte influência no sucesso ou fracasso da metodologia da gestão de projetos de uma organização. A mudança é uma realidade no atual ambiente organizacional, e não há o que indique que esta situação venha a ser diferente no futuro. Os rápidos avanços tecnológicos que exigiram as mudanças em gestão de projetos, provavelmente, não perderão intensidade. Essas metodologias precisam mudar à medida que ocorrem as mudanças nas organizações, em resposta à constante evolução no ambiente empresarial.

2.1 COMPETÊNCIAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

No entender de Fleury (2002) idéia de competência agrega valor ao negócio e ao indivíduo, ou seja, implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo. Para Carvalho & Rabechini (2006), a palavra *competência* vem do latim, *competere*. O conceito de competências pode ser visto, inicialmente, com a decomposição da palavra em latim: *com*, cujo significado é conjunto, e *petere*, cujo significado é esforço. Esta visão de competências é acrescida do conceito de transferência, ou seja, capacidade de selecionar elementos organizá-los e emprega-los em determinada atividade. Com esses aspectos entende-se que quem detém competências pode postular proposições inovadoras em lugar de ser apenas um seguidor de procedimentos já estabelecidos. Nessa linha de raciocínio, quem sabe agir, alcança objetivos e consegue resultados visíveis e reconhecidos por outras pessoas.

Segundo Carvalho & Rabechini (2006), apud Frame (1999), sugere-se três tipos de competências em gerenciamento de projetos: as individuais, as de equipe e as da empresa. Estes tipos podem ser vistos como se fossem três vetores. Competência individual se refere às aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas. De acordo com Fernandes (2006), são exemplos de competências: Proatividade e solução de problemas: analisar criteriosamente a situação, tomar decisões rápidas; Gestão do conhecimento: busca constante de conhecimento, aplicação deste conhecimento, acompanhamento sistemático do mercado; Planejamento e gestão de tempo e recursos: hábito de identificar os objetivos do trabalho e organizar antecipadamente as ações. Todas as competências referidas agregam valor ao indivíduo que mantém vantagem competitiva ao longo do tempo. O significa que este indivíduo deverá “tomar iniciativa” e “assumir responsabilidade” diante de situações profissionais com as quais se depara. (CRAIDE e ANTUNES, 2004).

Mais detalhadamente, as considerações sobre as competências individuais podem ser vistas segundo o modelo de *stakeholders* (indivíduos interessados no projeto, que afetam ou são afetados pelos resultados) proposto por Cleland (1999) apud Carvalho & Rabechini (2006) que, em linhas gerais, agrupou-os em primários e secundários. Os *stakeholders* primários, em geral são: o gerente de projeto, os patrocinadores, o pessoal técnico, o gerente funcional e o de suporte. Já os secundários dependem do âmbito e abrangência do projeto, podendo envolver o governo, subcontratadas etc. Dentre os *stakeholders* primários, o elemento mais relevante é o gestor do projeto, que recebe maior destaque entre diversos autores, podendo ser pela falta de clareza de suas responsabilidades ou pela inexistência de cargos e carreiras nas empresas.

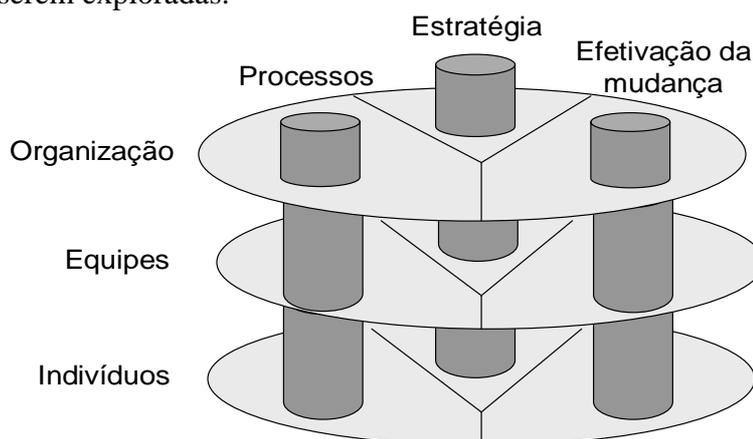
As competências da equipe, segundo vetor, por sua vez, se relacionam com a capacidade de resolução de problemas complexos em contextos multidisciplinares (CARVALHO & RABECHINI, 2006). Verma (1995) apud Carvalho & Rabechini (2006), explicita as diferenças distintas entre grupos de indivíduos e membros de equipe de projetos.

As competências da equipe de projeto se referem à possibilidade de indivíduos trabalharem em conjunto visando atingir os objetivos do projeto. Enquanto grupos são formados por membros independentes com participação parcial nas tarefas de forma individual, as equipes prezam a independência, com participação ativa e coletiva nas atividades de projetos. As vantagens de se trabalhar em equipe é que as competências funcionais podem ser agrupadas e orientadas para um mesmo objetivo, neste sentido, o desenvolvimento de equipes faz-se necessário através de um processo contínuo de gerenciamento, medindo seu desempenho ao longo do projeto.

As competências da empresa formam o terceiro vetor, que trabalha com a capacidade de criação de um ambiente que possibilite o envolvimento tanto do indivíduo quanto das equipes, a tocarem seus projetos de forma eficaz. Para Prahalad e Hamel (1990) competência organizacional é um conjunto de habilidades e tecnologias, que gera uma fonte de vantagem competitiva, que dificilmente pode ser copiada, e contribui para o valor percebido pelos clientes.

Na concepção de Hanashiro et. al. (2007) no âmbito organizacional, o assunto competência aparece associado a competitividade e vantagem competitiva, ou seja, algo que confere competitividade a uma organização e é um fator que desempenha relevante influência dentre os componentes de uma fonte de vantagem competitiva. Para os autores o desenvolvimento de competências demanda constante experimentação e experimentar implica antecipar, ou mesmo criar novas necessidades para os clientes, e não somente responder às suas necessidades aparentes.

Visando integrar a as abordagens em gerenciamento de projetos, Carvalho & Rabechini (2006), propôs um modelo de três pilares conceituais básicos – estratégia, processos e efetivação da mudança -, capazes de dar sustentação às camadas de competências envolvidas na institucionalização de gerenciamento de projetos: indivíduo, equipe e organização. Estas camadas formam uma base conceitual teórica, apoiada na crença de que a institucionalização de gerenciamento de projetos numa empresa só acontece se forem geradas competências de forma integradas, consistentemente. Este modelo cria uma perspectiva estruturada que representa valores, variáveis e relacionamentos que refletem o potencial de possíveis ações a serem exploradas.



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Figura 01: Modelo de Competências em Gerenciamento de Projetos.

Fonte: CARVALHO, M. M., RABECHINI, R. **Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 85.

Como se pode observar na figura 01, as camadas de competências individuais, de equipes e organizacionais, se apóiam em distintos pilares. O primeiro pilar se refere às

questões estratégicas, ou seja, a definição de estratégias de situações de institucionalização de gerenciamento de projetos, considerando-se os indivíduos, equipes e organização. O segundo pilar se refere aos processos, que visa o desenvolvimento das funções que integram os requisitos de gerenciamento de projetos a ser empreendida na empresa e que dará suporte ao conjunto de estratégias definidas pela organização quanto e como gerenciar por projetos. O terceiro pilar se refere à efetivação da mudança, decorrente das estratégias configuradas e do desenho dos processos. Este pilar representa os elementos necessários para se configurar o entendimento do gerenciamento da mudança organizacional e de suas barreiras ocasionadas durante implantação da gestão por projetos. Com este modelo é possível avaliar as necessidades em gerenciamento de projetos e ainda levantar os principais problemas na administração de projetos na organização.

3 METODOLOGIA

No que se refere aos procedimentos metodológicos, optou-se por uma pesquisa qualitativa quanto à natureza e de caráter exploratório e descritivo quanto aos objetivos, tendo em vista que este tipo de pesquisa permite ao investigador aumentar a sua experiência sobre determinado assunto, levantando possíveis problemas de pesquisa.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta pesquisa é conduzida como um estudo de caso. Esse procedimento permite uma análise exaustiva do objeto de estudo levando a um amplo detalhamento das práticas e processos envolvidos. Segundo Mattar (1994), o estudo de casos selecionados é uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos, já que é um método muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir hipóteses e questões para pesquisa. Esse método de estudo pode envolver, entre outras possibilidades, entrevistas não estruturadas, em que o objeto de estudo pode ser um indivíduo, uma organização ou um grupo de indivíduos. O estudo foi realizado no Sebrae Centro da cidade de Santa Maria/RS. Para tanto a primeira parte da pesquisa, de caráter exploratório contou com uma revisão de literatura, com o intuito de descrever com exatidão os fatos com que se deseja estudar. Inicialmente, foi feita uma pesquisa bibliográfica a partir de materiais já existentes como, livros, revistas, sites na internet e artigos científicos.

Antes de dar início a qualquer projeto, o pesquisador precisa conhecer bem os resultados de pesquisas anteriores. Mesmo que a idéia básica já tenha sido formulada, uma revisão de estudos já realizados ajudará a tornar a idéia mais clara e planejar o estudo. (COZBY, 2003, p.37).

Posteriormente a pesquisa evoluiu para uma pesquisa descritiva, tendo em vista que os estudos descritivos implicam na coleta de dados junto aos gerentes da empresa estudada, através de entrevistas pessoais. Conforme Gil (1995), a pesquisa descritiva procura fazer a descrição das características de determinada população, estabelecendo relações entre variáveis, levantamento de opiniões, atitudes e crenças. Nesta parte da pesquisa primeiramente buscou-se conhecer a empresa em estudo e a sua área de gestão de projetos, e para isto utilizou-se de observação in loco no ambiente da empresa e de entrevistas informais com o gerente da área de projetos. Posteriormente buscou-se descrever a metodologia de Gerenciamento de Projetos utilizada pela empresa e, para tanto foram utilizadas as técnicas de análise de documentos da empresa e entrevista semi estruturada com os responsáveis da área. Finalmente com o objetivo de identificar quais as competências possuídas pela organização em estudo para gerir seus projetos, um formulário com perguntas abertas foi estruturado e aplicado em forma de entrevista ao gerente da área. Este questionário baseou-se no modelo proposto por Carvalho & Rabechini (2006) e apresentado no referencial teórico deste trabalho. Após a coleta dos dados os mesmos foram analisados e interpretados. O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo das respostas obtidas pela pesquisa, através de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul – Sebrae é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, sob a forma de serviço social autônomo que nasceu no ano de 1972, com sede em Porto Alegre. Há 35 anos vem prestando serviços às micro e pequenas empresas do estado, desenvolvendo e capacitando os empreendedores e suas empresas, bem como contribuindo para o desenvolvimento econômico do País. No interior do estado do Rio Grande do Sul foram surgindo balcões Sebrae regionalizados, criados para atender melhor e de forma mais rápida os empreendedores e empresários da região onde se estava inserido. Em Santa Maria, o Balcão Sebrae foi inaugurado com parceria da CACISM – Câmara de Indústria e Comércio de Santa Maria no dia 30 de novembro de 1993. Nesta época os atendimentos do Balcão eram mais pontuais e individuais para esclarecimentos relacionados à gestão da micro e pequena empresa. A Abrangência do atendimento deste balcão era toda a região da fronteira, além da região Centro-sul do Estado.

Desde 2003, além da abordagem de solução individual aos clientes, tem-se intensificado o atendimento das necessidades e oportunidades de forma coletiva, sempre respeitando as diferenças de cada região e priorizando alguns setores da economia como agronegócios, comércio e serviços, couro e calçados, indústria da moda, madeira e móveis, metalmeccânico e turismo, formando redes de trabalho para fomentar a competitividade e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas destas cadeias produtivas. O trabalho do Sebrae é focado em ações setoriais vem ampliando significativamente o número de empresas atendidas. Neste sentido, torna-se possível para a organização estar ainda mais próximo dos clientes, oferecendo soluções em educação, consultoria, acesso ao crédito e ao mercado, além de incentivar a abertura de novos pequenos negócios e a qualificação das empresas gaúchas já existentes.

4.1 A ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS DO SEBRAE

O Sebrae possui a Rede de Apoio a Projetos que consiste em uma equipe de técnicos do Sebrae que assumem a responsabilidade de cuidar da integridade metodológica do modelo de Gestão de Projetos utilizados pela organização a GEOR - Gestão Estratégica Orientada para Resultados. A organização interna do Sebrae/RS é estruturada a partir das seguintes áreas de decisão:

- **Gestão Estratégica:** a ser desenvolvida pela Diretoria Executiva, onde o Diretor Superintendente e os demais Diretores atuam em colegiado. Compreende as decisões referentes à adequação interna da entidade às relações do contexto no qual está inserida; às determinações do Estatuto Social e do Conselho Deliberativo Estadual, bem como ao planejamento, coordenação e avaliação do desempenho geral do Sebrae/RS.
- **Gestão da Articulação Interna e Institucional:** é desenvolvida principalmente pelo Diretor Superintendente. Consistem na articulação das ações das Diretorias, na relação com os membros do Conselho, na representação e comunicação com outras instituições, parceiros, clientes e com a comunidade em geral.
- **Gestão Técnica:** compreende a atuação do Diretor de Operações, responsável pela atividade fim da entidade. É dirigida ao planejamento, desenvolvimento, execução e avaliação dos projetos finalísticos e à aplicação das soluções do Sebrae/RS nos âmbitos setorial e territorial.
- **Gestão Administrativo-Financeira:** compreende a atuação do Diretor de Gestão, responsável pela área de suporte à atividade fim do Sebrae/RS, no que diz respeito à elaboração e execução do Planejamento Plurianual e do Orçamento Anual, políticas de

comunicação e marketing, manutenção de sistema de informação e dados, adequação e aplicação dos recursos humanos, financeiros e de suprimentos para o atingimento dos objetivos fins da organização.

Toda a operacionalização do Sebrae/RS é realizada através de projetos e atividades constantes do Planejamento Plurianual e do Orçamento Anual, que compreende o fornecimento de uma ou mais soluções próprias ou de terceiros. As análises e propostas de origem interna, oriundas das áreas do Sebrae/RS, ou externa, oriundas de terceiros, sobre temas de interesse das micro e pequenas empresas serão apresentadas e submetidas à decisão da Diretoria Executiva. A Diretoria Executiva poderá criar grupos de trabalho, comissões e comitês, de caráter temporário ou permanente, que terão como características principais a definição de objetivos e metas específicas, de acordo com as necessidades do Sebrae/RS.

4.1.1 A Metodologia em Gerenciamento de Projetos do SEBRAE

A metodologia de Gestão de Projetos adotada pelo Sebrae é a GEOR - Gestão Estratégica Orientada para Resultados. A GEOR significa construir e gerir projetos orientados para resultados, ou seja, transformar intenções em resultados concretos, materializar uma iniciativa singular, mobilizar e articular recursos públicos e privados, além de estar apoiado em um processo intenso de gestão.

O Sebrae adotou uma metodologia de gestão de projetos, pois as instituições que operam com recursos públicos, como o Sebrae, vêm sendo confrontadas pelo desafio de dar resposta à demanda da sociedade e de órgãos de controle externo por uma prestação de contas mais transparente e que demonstre a efetividade do uso desses recursos no interesse do cidadão. Desta forma, o enfoque da gestão do Sebrae vem sendo reorientado, buscando-se novos padrões de qualidade, eficiência e eficácia, visando resultados para as Micro e Pequenas Empresas (MPes) e Empreendedores, nossos clientes. A medição, avaliação e divulgação desses resultados é a exigência para legitimar a instituição perante a sociedade.

As vantagens para o Sebrae e Parceiros ao utilizar a metodologia GEOR são, dentre outras, a demonstração com clareza dos resultados para a sociedade, público-alvo, parceiros, governos e órgãos de controle externo; transformação da estratégia institucional em resultados concretos; integração de ações e concentração de esforços; criação de bases consistentes e objetivas de controle e avaliação e; fortalecimento de parcerias internas e externas em torno uma agenda concreta de resultados e ações.

Os objetivos gerais da GEOR são alavancar, em curto prazo, a capacidade do Sistema Sebrae seus parceiros produzirem e medirem benefícios relevantes para a sociedade e para as micro e pequenas empresas e possibilitar a convergência do Sistema Sebrae para uma gestão orientada para resultados a serem alcançados por seus clientes. Os deveres da GEOR são: ser intensiva em gerenciamento, incorporar um forte senso de urgência, ter caráter empreendedor e estar próxima dos acontecimentos e de quem faz acontecer. A GEOR foi adaptada para o Sebrae, mas a gestão orientada para resultados é uma tendência mundial. Organismos internacionais (PNUD, UNICEF, Banco Mundial) e agências públicas no Canadá, Austrália, Reino Unido e EUA, entre outros, estão adotando a gestão orientada para resultados.

Existe um grupo de pessoas que apóiam a elaboração e gestão dos projetos do Sebrae, uma equipe de técnicos do Sebrae que assumem a responsabilidade de cuidar da integridade metodológica do modelo GEOR no Sebrae e sua perfeita aplicação conceitual nos projetos do Sistema Sebrae e ainda a própria evolução da metodologia.

As atribuições gerais da Rede de Apoio a Projetos são atender à necessidade da organização de se apropriar e de internalizar os conhecimentos, práticas, metodologias e ferramentas para melhor gerenciar projetos e prover, sob demanda, orientação e suporte que permita ao Sebrae desenvolver seus projetos da forma mais eficiente e eficaz possível.

A Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR está apoiada em quatro pilares: (1) Foco em um público-alvo definido: O ponto de partida para qualquer projeto é a identificação clara do público-alvo e suas demandas, ou seja, responder às questões: a quem, e como, este projeto irá beneficiar? E onde se localiza este público-alvo? Quais são suas necessidades? A transformação de interesse do público-alvo é a razão de ser do projeto e a construção de um projeto tem início na interação com este público-alvo. Tornar o beneficiário um parceiro ativo na busca de resultados é fator crítico de sucesso neste modelo de gestão. (2) Orientação das ações e recursos para resultados finalísticos: para a GEOR, interessam, sobretudo, as mudanças concretas que se desejam alcançar na realidade do público-alvo: os resultados finalísticos. As ações e recursos alocados ao projeto devem, invariavelmente, convergir para o alcance desses resultados. Os resultados finalísticos são os efeitos combinados das ações sobre o público-alvo: geração de renda e de empregos; aumento das vendas; sustentabilidade das micro e pequenas empresas. Para tanto, não é considerado resultado finalísticos o produto imediato e direto das ações, como: treinamentos, consultorias, financiamentos, assistência técnicas e assemelhados. (3) Adensamento da visão estratégica: adensar a visão estratégica significa introduzir e cultivar os seguintes atributos na prática da gestão de cada projeto: visão sistêmica e de longo prazo; (4) Consideração do ambiente externo: atenção à singularidade das realidades de cada projeto, que dificilmente admitem padronizações e simplificações.

Neste contexto se a GEOR se baseia em princípios de seletividade, na qual um foco estratégico que faça diferença para o público-alvo, quanto à transformação da sua realidade, tendo em vista: horizonte de tempo hábil; o aproveitamento de oportunidades; o registro e a disseminação de inovações; a aprendizagem contínua visando resultados e; a intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial. Este modelo de gestão está apoiado em dois requisitos, a responsabilização e o compromisso. A responsabilização consiste na alocação das atribuições, dos desafios e dos poderes cabíveis a pessoas físicas e não a cargos genéricos ou a órgãos. Mais ainda, significam reforçar a liderança dos gestores de projeto, próximos do público-alvo. O compromisso implica na negociação e definição de responsabilidades na execução de ações e alocação de recursos. O processo de negociação é tão ou mais importante que o “contrato” propriamente dito.

O Sebrae conceitua como projeto GEOR aquele projeto que visa transformar intenções em resultados concretos para o público-alvo, para tanto, materializa uma iniciativa singular com foco bem definido, objetivos claros, resultados finalísticos e mensuráveis, ações, metas, prazos, custos e responsáveis pela execução claramente definidos e mobiliza e articula recursos privados e públicos isoladamente ou em parceria, sem eles financeiros, humanos, de conhecimento ou capacidade de gestão. É intensivo em gestão o esforço diário e sistemático de mobilização de recursos, motivação de pessoas, construção de compromissos, execução de atividades, verificação de prazos e custos, diálogo com os beneficiários, superação de restrições e dificuldades, administração de conflitos, enfim, um amplo e contínuo trabalho gerencial.

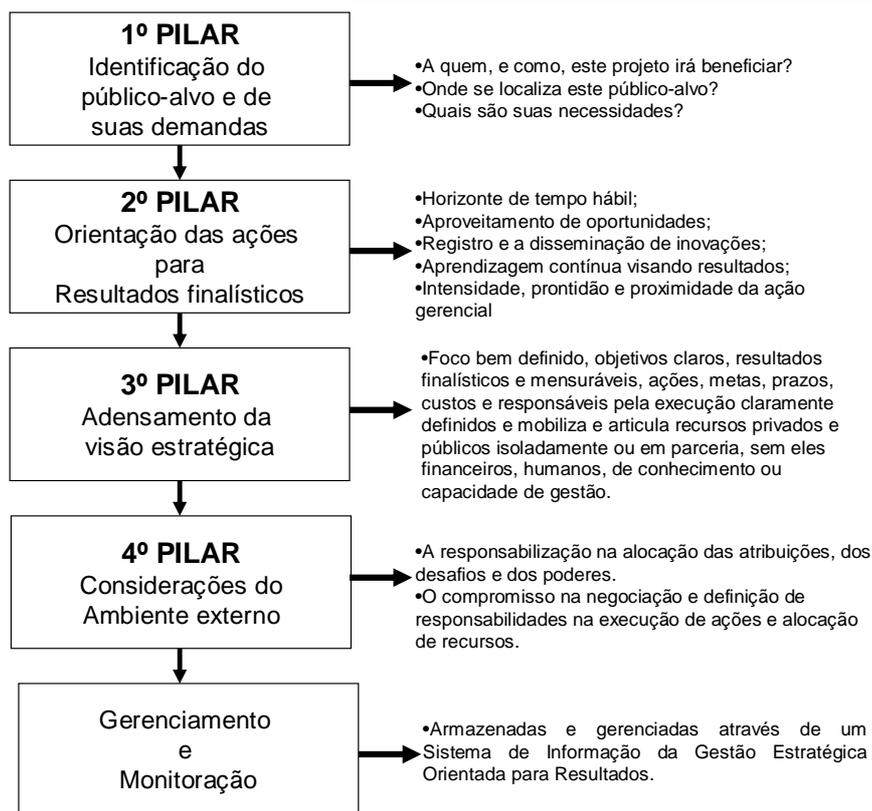


Figura 03: Pilares da Metodologia GEOR

Adotando esta metodologia, o sistema Sebrae experimenta um importante processo de melhoria e avanço organizacional e gerencial centrada nas necessidades dos clientes, de forma articulada, focada, efetiva e sinérgica. O resultado disto foi à estruturação e contratualização de Projetos com esta forma de Gestão Orientada para Resultados, por meio de processos ordenados de negociação com o público – alvo e parceiros. A estruturação destes projetos conta com a participação efetiva monetária e não monetária de diversos parceiros, entre entidades privadas, governamentais e não governamentais, sindicatos, prefeituras, todos em prol de uma mesma causa, portanto responsáveis pelo êxito do projeto.

Para gerenciamento e monitoramento das ações previstas nos projetos, todas as informações são armazenadas e gerenciadas através de um Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados, que torna visível os projetos a nível nacional.

4.2 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SEBRAE

Baseada na sua nova estrutura interna, o Sebrae está realizando uma reformulação do instrumento de avaliação das competências dos funcionários. Neste contexto, para manter a produtividade e a qualidade do atendimento do Sebrae às micro e pequenas empresas, fazendo com que suas ações estratégicas conduzam aos resultados pretendidos, o Sistema Sebrae adota uma ferramenta de avaliação dos funcionários de acordo com suas funções e competências, que faz parte do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP).

O SGP foi instituído pelo Sebrae, em 2003, como um instrumento que possibilita planejar, organizar, desenvolver, acompanhar e avaliar as competências imprescindíveis à concretização do seu direcionamento estratégico na busca dos resultados institucionais almejados. Desde então, as avaliações são anuais e individuais e, para serem justas, só são

realizadas depois que o funcionário já está trabalhando na mesma Unidade a pelo menos um ano.

Este trabalho está sendo feito com ajuda de consultores (que conhecessem o macroprocesso dando um equilíbrio entre todas as Unidades, sem que haja discrepância no processo avaliativo), acompanhados por representantes da Unidade de Gestão de Pessoas e dos funcionários que, juntos, estão validando as já existentes ou identificando novas competências necessárias para cada Unidade.

Considerando o modelo integrado de competências em gestão de projetos (FIGURA 1), fez-se um paralelo com o resultado da entrevista realizada com os Gestores de Projetos do Sebrae Centro com relação as competências individuais, de equipe e organizacionais em Gestão de Projetos. Com base nos dados obtidos na entrevista, verificou-se que os indivíduos envolvidos nos projetos ainda não dominam todas as técnicas necessárias para alcançar a excelência, no entanto a organização está preparando seus gestores para terem uma visão abrangente no sentido de governar e serem governados, tendo em vista a necessidade do alinhamento dos projetos com as estratégias organizacionais. Neste contexto, atualmente os gestores estão sendo capacitados para melhorar o gerenciamento dos seus projetos, buscando desenvolvimento das habilidades gerenciais e capacidade de aplicar as técnicas e ferramentas necessárias para aprimorar o gerenciamento.

Considerando as equipes de projetos do Sebrae Centro, estas ainda não possuem uma cultura difundida em gestão de projetos entre os stakeholders assistentes técnicos e consultores setoriais, prejudicando a pro atividade em busca de resultados e orientação voltadas às tarefas e atividades necessárias para a execução do projeto, faltando planejamento das ações comprometidas com a agenda do plano de ação do mesmo, bem como orçamento, gestão dos riscos, qualidade, entre outros aspectos. Percebe-se que as equipes necessitam de melhorias no comprometimento e espírito de colaboração com os requisitos de gerenciamento de projetos.

Outro importante fator paira na observação de que a organização tem dificuldade para incentivar a condução dos projetos de forma eficaz, pois seus gestores têm muitas atividades paralelas, o que impede o foco na gestão de seus projetos. Atualmente a organização não possui uma prática plena de sensibilização de apoio de todos para o gerenciamento dos projetos, mas já estão desenvolvendo-se trabalhos para o aprimoramento destas práticas com programas de capacitação da equipe de acordo com o escopo de cada projeto, focando cada indivíduo nas tarefas e não apenas no resultado, com isso, atingindo os resultados esperados, trabalhando a educação no que diz respeito aos objetivos específicos do projeto em que estão envolvidos. Observou-se que, como organização, o Sebrae se preocupa com a capacitação das pessoas, disponibilizando recursos necessários para a capacitação em gerenciamento de projetos, muitas vezes não aproveitadas pelos stakeholders devido às atividades paralelas aos projetos.

Neste contexto, o Sebrae mudou sua estratégia de atuação focando em projetos, adequando suas estratégias, tendo em vista o sucesso de seus projetos, além de divulgar os resultados dos respectivos projetos aos envolvidos. Com isso, verificou-se o comprometimento da organização com a implementação e capacitação de projetos, alinhando sua gestão com foco nos projetos, processo esse que vem sendo implementado gradativamente desde 2003 em todo o território nacional.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

A evolução é parte primordial do processo da vida. Em todos os setores esta regra não é diferente, tendo em vista que a prática do gerenciamento de projetos nas empresas vem finalmente adquirindo seu lugar no cenário empresarial. Atualmente, percebe-se o uso freqüente dos processos de gerenciamento de projetos no planejamento, execução e controle

das organizações, e mesmo algumas companhias que trabalham com estrutura puramente “projetizada”. Nesse contexto, o objetivo principal do presente estudo foi identificar a metodologia utilizada e principais competências em gerenciamento de projetos são possuídas pelo Sebrae na gestão de seus projetos. Para analisar essa questão, apresentou-se, a caracterização quanto à estrutura e ao modelo de gestão da organização em estudo, além do conceito, da estrutura e dos aspectos principais da metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pela empresa.

Considerando as competências dos indivíduos, identificou-se que a mudança para a gestão de projetos ainda não está plenamente difundida entre alguns *stakeholders*, pois não há um programa de capacitação específico sobre projetos para alguns envolvidos no processo. Como sugestão de melhoria foi proposto à formatação de um programa de capacitação específico para os mesmos, alinhando os objetivos do projeto e o papel de cada um para atingir os resultados esperados.

As equipes envolvidas no gerenciamento dos projetos ainda não têm uma cultura difundida em gestão de projetos no que tange o comprometimento com os resultados, muitas vezes os indivíduos estão focados nas tarefas e não nos resultados esperados. Como melhoria sugere-se ampliar a educação dos envolvidos no que diz respeito à importância do planejamento e da avaliação de resultado, alinhando os objetivos da equipe envolvida com o objetivo do projeto.

Observou-se que a organização está reformulando toda sua gestão nacional baseando-se na gestão de projetos. Esse exercício vem sendo desenvolvido desde 2003 e está em fase de implementação, buscando adequar suas estratégias visando o sucesso no gerenciamento, além de divulgar os resultados dos projetos aos envolvidos.

Com os resultados obtidos, podem-se destacar os seguintes pontos fortes na gestão de projetos da organização em estudo: a metodologia utilizada pela organização, a busca constante de melhorias para aprimorar sua gestão, tanto como indivíduos, como equipe e organização. Por outro lado, foram apontadas as seguintes áreas de melhorias: formatação de programas de treinamentos específicos para as pessoas envolvidas nos projetos, pois atualmente somente os gestores recebem capacitações; equipe reduzida, prejudicando a condução dos projetos de forma eficaz devido às várias atividades paralelas desempenhadas prejudicando o foco no projeto.

Espera-se que este estudo incentive trabalhos futuros, com diferentes metodologias e abordagens e que permita aprofundar o estudo de alguns aspectos abordados. Sugere-se, por exemplo, verificar qual o nível e como está a capacitação dos indivíduos, especificamente Assistentes Técnicos e Consultores Setoriais quanto à gestão de projetos, pois a organização está alinhando toda sua gestão para a gestão de projetos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. IN: **International journal of project management**, p. 337-342. dez. 1999.

CARVALHO, M. M., RABECHINI, R. **Construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2006.

COHEN, D. J.; GRAHAN, R. J. **Gestão de projetos: MBA executivo**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CRAIDE, A.; ANTUNES, E. D. Avaliação de competências 360º: Impactos na gestão de pessoas. IN: **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 40 vol. 4, jun./ago. 2004. Disponível em: < http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_176.pdf >. Acessado em: 12 jun. 2007.

COZBY, P. **Métodos de pesquisa em ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

-
- DINSMORE, P. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do *Balanced Scorecard***. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competências e a estratégia organizacional. IN: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo. Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Ed. Atlas, SP, 1995.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em *Stakeholders***. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- KARTANO, P. Evolution of project oriented business: an organizational theory view. IN: **Seminar on industrial management**, p. 01-29, 2001.
- KEELING, R. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KERZNER, H. **Strategic planning for project management using a project management maturity model**. Nova York: John Wiley & Sons, 2001
- _____. **Gestão de projetos**, Porto Alegre, Bookman, 2002.
- LEVINE, H. A. **Practical project management: tips, tactics and tools**. New York: Jonh Wiley and Sons, 2002.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2v., v.2, 1994.
- PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. The core competence of the corporation. IN: **Harvard business review**, Boston, May/June 1990.
- PFEIFFER, P. Concepção de projetos de desenvolvimento: desafios e sugestões. IN: **Revista Mundo PM**. Rio de Janeiro, Ed Mundo. n° 5. p. 52, out./nov., 2005.
- PMI - Project Management Institute. IN: **PMBOK: Project Management Body of Knowledge**. Tradução oficial, 2000.
- VARGAS, R. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide 2000**. Rio de Janeiro, Brasport, 2003.
- VERZUH, E. **MBA compacto em gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.