

# Gestão de Projetos: o caso SEBRAE



**Preparado pelos Acadêmicos:  
Rômulo Machado**

**Professora orientadora;  
Greice de Bem Noro e Alexandre Oliveira**

Destinado exclusivamente ao estudo e discussão em classe, sendo proibida a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. Direitos reservados Curso de Administração - UNIFRA

JUN/2008

## 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.

## 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 O SEBRAE SANTA MARIA**

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, metalmecânico 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.

### **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.

### **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.

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.

#### 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 para 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.

## **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.

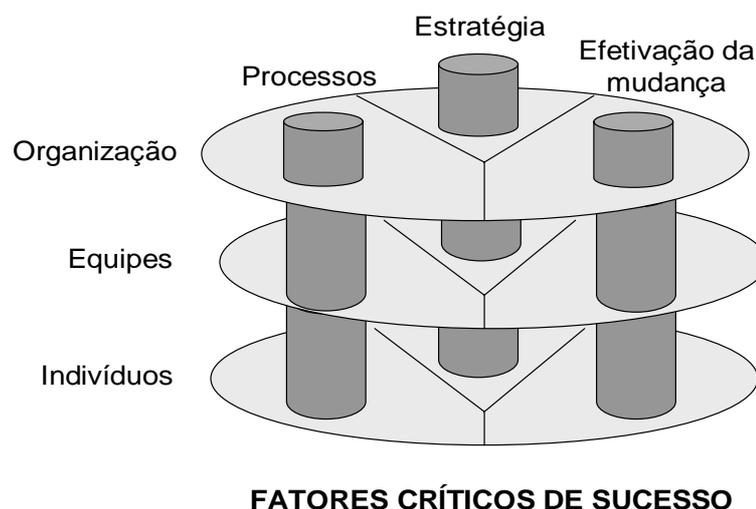


Figura 01: Modelo de Competências em Gerenciamento de Projetos.

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

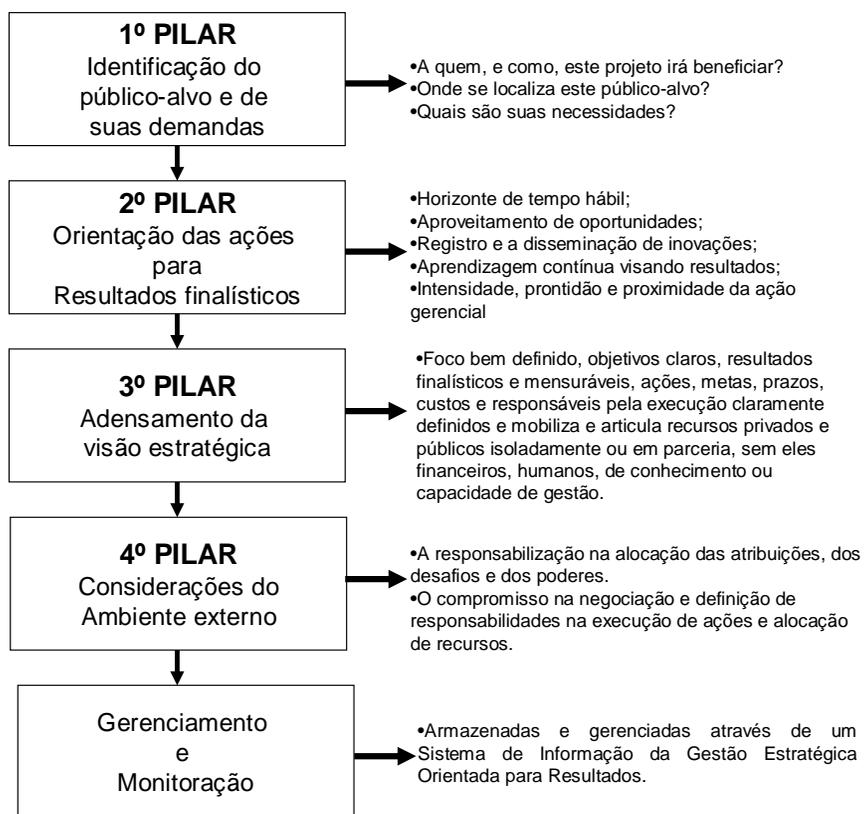


Figura 02: Pilares da Metodologia GEOR