

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

MICHELE DOS SANTOS JANOVİK

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS SETORIAIS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS  
LUCRATIVOS: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DO PROJECT MANAGEMENT  
INSTITUTE (PMI) NO SEBRAE/RS

São Leopoldo

2010

Michele dos Santos Janovik

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS SETORIAIS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS  
LUCRATIVOS: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS DO PROJECT MANAGEMENT  
INSTITUTE (PMI) NO SEBRAE/RS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como  
requisito para a obtenção do título de Bacharel em  
Administração pela Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Sandro Luis Diesel Cortezia

São Leopoldo

2010

*Dedico este trabalho à minha família,  
especialmente aos meus pais, Flávio e Sônia,  
que me deram estrutura e motivação  
para que eu pudesse lutar pelos meus sonhos  
e por melhores oportunidades.*

## **AGRADECIMENTOS**

São muitas as pessoas que contribuíram, de alguma forma, para que eu pudesse realizar este trabalho. De coração, agradeço...

... a DEUS, Pai Soberano, a quem pedi ânimo, calma e sabedoria em minhas orações;

... aos meus pais, Flávio e Sônia, por todo o amor e apoio nas horas difíceis;

... aos meus irmãos, Rafael e Juliana, pelo carinho e motivação;

... ao meu amor, Roberto Pacheco, por todo apoio, incentivo, compreensão, dedicação e carinho, que me permitiram seguir em frente;

.... as minhas amigas queridas, Ana Carina Reichert, Luana Busnello, Cristina Heller, Deise de Mattos, Andresa Sandin, Adriana Abelin, Ariane Dias, Natacha Cordeiro e Savanna Busnello, que entenderam minha ausência e me apoiaram constantemente;

.... ao meu orientador, Sandro Cortezia, por toda a atenção e dedicação, que foram fundamentais para o sucesso deste trabalho;

... ao meu chefe e amigo, Oscar Kronmeyer, pela compreensão, pelas palavras de carinho e por tantas horas disponibilizadas para a construção deste trabalho;

... ao Régis Haubert, da empresa Exatron, que se prontificou em colaborar com o estudo;

... aos profissionais do SEBRAE/RS, especialmente ao Antônio Dias, por viabilizar as entrevistas e pelas horas dedicadas a me fornecer informações e, a Laura Rocha, que ajudou em momentos importantes.

*Não Basta ensinar ao homem uma especialidade.  
Porque se tornará como uma máquina utilizável, mas não uma personalidade.  
É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser  
empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto.”*

*Albert Einstein*

## RESUMO

Este estudo visa analisar se os processos e as práticas recomendadas pelo *Project Management Institute* (PMI) são aplicáveis em projetos de desenvolvimento setorial gerenciados por organizações sem fins lucrativos, como o SEBRAE/RS. Desde o ano de 2009, a organização vem adotando algumas práticas propostas pelo PMI, para aperfeiçoar a gestão seus projetos setoriais, com o intuito organizar e padronizar seus processos e documentos. Trabalhar com projetos que visam desenvolver um setor, para promover grupos de empresas, possui algumas particularidades quando comparados a projetos empresariais. Assim, este estudo tem como objetivo analisar se as práticas adotadas pelo SEBRAE/RS para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento setorial são adequadas para a obtenção de melhores resultados nos projetos gerenciados. São identificadas as principais diferenças e semelhanças entre projetos empresariais e os projetos de desenvolvimento setorial. Também, se busca identificar eventuais problemas ou dificuldades nas práticas de gerenciamento adotadas pelo SEBRAE/RS. E, por fim, com a análise destas questões, são propostas sugestões de melhorias aos processos de gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS. A metodologia de pesquisa se caracteriza pela abordagem qualitativa e estudo de caso, realizado no SEBRAE/RS. Os resultados mostram que a metodologia de gerenciamento de projetos está trazendo melhorias na condução de projetos de desenvolvimento setoriais da organização. Assim, percebe-se que os processos e práticas recomendadas pelo PMI são aplicáveis no gerenciamento de projetos de desenvolvimento setorial gerenciados por organizações sem fins lucrativos, como é o caso do SEBRAE/RS.

Palavras-Chave: Gerenciamento de Projetos. PMI. PMBOK. Organizações sem fins lucrativos

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Classificação por duração .....	18
FIGURA 2 - Restrição tripla em projetos .....	23
FIGURA 3 - Relação entre grupos de processos de gerência de projetos .....	28
FIGURA 4 - As nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos .....	29
FIGURA 5 - Os processos de gerenciamento de projetos no Terceiro Setor .....	40
FIGURA 6 - Organograma do SEBRAE/RS .....	53

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO1 – Crescimento do número de atendimentos.....	50
---	----



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – Entrevistados no SEBRAE/RS .....	46
---	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Diferença entre gerenciamento de projetos e gerenciamento por projetos..	25
QUADRO 2 – Processos de gerenciamento da integração do projeto .....	29
QUADRO 3 – Processos de gerenciamento do escopo do projeto.....	30
QUADRO 4 – Processos de gerenciamento do tempo do projeto.....	31
QUADRO 5 – Processos de gerenciamento dos custos do projeto .....	31
QUADRO 6 – Processos de gerenciamento da qualidade do projeto .....	32
QUADRO 7 – Processos de gerenciamento dos recursos humanos do projeto .....	32
QUADRO 8 – Processos de gerenciamento da comunicação do projeto.....	33
QUADRO 9 – Processos de gerenciamento dos riscos do projeto.....	34
QUADRO 10 – Processos de gerenciamento das aquisições do projeto.....	34
QUADRO 11 – Características do gerente de projeto.....	36
QUADRO 12 – Etapas do gerenciamento de projetos no terceiro setor .....	39
QUADRO 13 – Etapa proposta de projeto .....	41
QUADRO 14 – Etapa captação de recursos.....	42
QUADRO 15 – Etapa realização do projeto .....	42
QUADRO 16 – Etapa monitoramento e controle do projeto .....	43
QUADRO 17 – Etapa encerramento do projeto .....	43
QUADRO 18 – Categorias utilizadas na análise dos dados.....	47
QUADRO 19 – Classificação dos projetos do SEBRAE/RS .....	50
QUADRO 20 – Composição conselhos deliberativo estadual e fiscal do SEBRAE/RS ....	52
QUADRO 21 – Processos de gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS .....	56
QUADRO 22 – Principais problemas identificados.....	71

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS .....	14
<b>1.1.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	17
<b>2.1.1 Conceito de Projeto .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.2 Projetos e Processos.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 Gerenciamento de Programas .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.4 Gerenciamento de Projetos x Gerenciamento por Projetos .....</b>	<b>21</b>
2.1.4.1 Gerenciamento de projetos .....	22
2.1.4.2 Gerenciamento por projetos .....	23
2.2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS CONFORME O PMI.....	25
<b>2.2.1 Project Management Body of Knowledge (PMBOK).....</b>	<b>26</b>
2.2.1.1 Ciclo de vida do projeto.....	26
2.2.1.2 Os processos de gerenciamento de projetos .....	27
2.2.1.3 Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos .....	28
<b>2.2.2 Project Management Office (PMO).....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.3 O Gerente de Projetos .....</b>	<b>35</b>
2.3 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	37
<b>2.3.1 A Gestão de Projetos em Organizações sem fins Lucrativos.....</b>	<b>38</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>44</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE .....	45
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	45
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	47
<b>4 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SEBRAE/RS .....</b>	<b>48</b>
4.1 O SISTEMA SEBRAE.....	48
<b>4.1.1 O SEBRAE/RS.....</b>	<b>49</b>
4.2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SEBRAE/RS E AS PRÁTICAS DO PMI .....	53

<b>4.2.1 O Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento por Projetos .....</b>	<b>60</b>
4.3 PROJETOS EMPRESARIAIS X PROJETOS SETORIAIS .....	61
4.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS .....	64
4.5 PROBLEMAS OU DIFICULDADES IDENTIFICADOS .....	67
4.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	71
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>83</b>
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista 1: Gestor de Projetos .....	84
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista 2: Gestor de Programas e Portfólios.....	85
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista 3: Gestor do Escritório de Projetos .....	86
APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista 4: Cliente do SEBRAE/RS .....	88
APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista 5: Diretoria Técnica.....	89

## 1 INTRODUÇÃO

Projetos são empreendimentos temporários ou sequência de atividades com objetivos claros, definidos em função de algum problema, oportunidade ou, até mesmo, interesse de uma pessoa ou organização (MAXIMIANO, 2008). Todo projeto, precisa ser adequadamente gerenciado para que cumpra os objetivos e produza melhores resultados para a empresa ou organização que o está executando.

Existem metodologias e práticas de gerenciamento de projetos que são disponibilizadas e sugerem uma série de processos, para padronização e organização, que oferecem maior controle dos recursos e do tempo designado às atividades da empresa. Este estudo abordará as práticas sugeridas pelo *Project Management Institute* - PMI - (Instituto de Gerenciamento de Projetos) que se tornou um referencial, propondo uma estrutura de práticas eficazes para o gerenciamento de projetos, através do *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide), que é um guia que engloba o conjunto de conhecimentos que regem as regras para o gerenciamento de projetos.

As práticas do PMI são utilizadas por empresas de diferentes setores para gerenciar projetos de diferentes tipos e com as mais variadas finalidades. Empresas da construção civil utilizam as práticas recomendadas pelo PMI para gerenciar obras e construções dos mais variados portes. Empresas de Tecnologia da Informação usam as mesmas práticas para gerenciar projetos de desenvolvimento ou implantação de sistemas informatizados. Outras empresas, de diversos setores, gerenciam seus projetos de pesquisa e desenvolvimento de produtos também com as mesmas práticas.

Esses projetos têm, em comum, o objetivo de assegurar a conclusão com a qualidade esperada, no prazo estipulado, otimizando os recursos empregados. Os projetos empresariais têm objetivos, escopos, cronogramas e orçamentos claros e, normalmente, bem definidos. As empresas acabam aderindo à abordagem do PMI para o gerenciamento de projetos, pois ela preconiza a utilização de práticas reconhecidas internacionalmente, o que as ajuda a organizar e padronizar suas atividades.

O objetivo principal do gerenciamento de projetos é o planejamento e o controle das atividades dos projetos, que buscam atingir a satisfação dos clientes, através da qualidade do produto ou serviço ofertado, entregues dentro do orçamento e prazos previstos (PRADO, 2004).

Gerenciar um projeto ajuda, também, a evitar os imprevistos, antecipando as situações desfavoráveis que poderão se apresentar no decorrer do processo, aplicando, imediatamente, ações corretivas e preventivas para não permitir que se consolide o problema. Também, aumenta o controle em todas as fases, documenta e facilita as estimativas futuras (VARGAS, 2000).

É relevante mencionar que todas as empresas, mais cedo ou mais tarde, acabam entendendo os conceitos básicos da gestão de projetos. Entretanto, aquelas que chegaram a excelência nesse campo só a conseguiram mediante a implantação e execução bem-sucedidas de processos e metodologias (KERZNER, 2002).

As práticas de gerenciamento de projetos proporcionam benefícios visíveis às empresas, entre eles a disponibilização de orçamentos, mesmo antes do início do projeto. Da mesma forma, torna ágil a tomada de decisões, pois as informações são armazenadas durante o processo (VARGAS, 2000).

A tomada de decisões é uma competência difícil de ser alcançada pelas organizações, considerando que, atualmente, o ambiente de negócios em que atuam, muda rapidamente. Portanto, entende-se que as empresas que trabalham com uma metodologia que ofereça subsídio para tomar decisões, têm maiores chances de sucesso no ambiente competitivo em que atuam.

Por outro lado, projetos também são executados (e gerenciados) por instituições sem fins lucrativos. As organizações sem fins lucrativos ocupam um espaço cada vez maior na sociedade. As iniciativas destas organizações são, geralmente, implementadas sob a forma de projetos que contribuem com o desenvolvimento dos mercados comercial, assistencial e social. Muitas vezes, são projetos de desenvolvimento, em que o objetivo final não é tão claro, nem tampouco questões como prazos, escopo, custos, riscos, entre outros.

De qualquer forma, é importante que os resultados dos projetos possam ser aferidos, para que seja possível analisar se os recursos estão sendo direcionados para atingir os objetivos estabelecidos, visando a prestação de contas (METODOLOGIA..., 2008).

A importância de utilizar uma metodologia de gerenciamento de projetos em organizações sem fins foi verificada por profissionais certificados pelo PMI Rio de Janeiro/RJ, no ano de 2008, que desenvolveram um material com sugestões de práticas adaptadas às organizações sem fins lucrativos. Muitas dessas organizações vêm buscando utilizar estas práticas do PMI para gerenciar seus projetos. Entre os anos de 2004 e 2008, foram realizadas 16 turmas para capacitar cerca de 400 pessoas em gerenciamento de projetos no terceiro setor (METODOLOGIA..., 2008).

Neste sentido, o presente trabalho pretende analisar se as práticas de gerenciamento de projetos recomendados pelo PMI são efetivamente aplicáveis a projetos de desenvolvimento setorial, conduzidos por instituições sem fins lucrativos. Para tanto, é proposto um estudo no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS), uma organização que atende micro e pequenas empresas (MPE's) e, aplica recursos em projetos de desenvolvimento, normalmente com foco setorial.

Desde o ano de 2008, o SEBRAE/RS vem trabalhando para implementar as práticas oferecidas pelo PMI, para gerenciar seus projetos de desenvolvimento setorial. A necessidade de implantar as boas práticas sugeridas pelo PMI é justificada pelo crescimento do número de projetos realizados, decorrentes do aumento de 30% no atendimento às empresas interessadas em participar dos projetos de desenvolvimento setorial, que contemplam ações para capacitação, consultorias, certificações entre outras especialidades do SEBRAE/RS. Este crescimento desafiou a organização a planejar uma melhor maneira de disponibilizar os recursos a fim de atender a demanda.

Este estudo analisa as práticas adotadas para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento setorial do SEBRAE/RS e avalia se a metodologia adotada pela organização contribui para melhores resultados dos projetos gerenciados. Para tanto, a seguinte questão de pesquisa deverá ser respondida:

As práticas e processos recomendados pelo PMI são aplicáveis ao gerenciamento de projetos de desenvolvimento setorial de organizações sem fins lucrativos como SEBRAE/RS?

## 1.1 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é analisar se os processos e as práticas recomendadas pelo *Project Management Institute* (PMI) são aplicáveis em projetos de desenvolvimento setorial gerenciados por organizações sem fins lucrativos, como o SEBRAE/RS.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar as práticas adotadas para a gestão de projetos de desenvolvimento setorial no SEBRAE/RS
- Identificar as principais diferenças e semelhanças entre projetos empresariais e os projetos de desenvolvimento setorial
- Avaliar se as práticas de gerenciamento de projetos adotadas pelo SEBRAE/RS auxiliam a obtenção de melhores resultados nos projetos gerenciados
- Identificar eventuais problemas ou dificuldades nas práticas de gerenciamento de projetos adotadas pelo SEBRAE/RS, propondo melhorias provenientes da percepção dos profissionais da organização

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, se preconiza a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos às organizações sem fins lucrativos, devido à importância de alocarem seus recursos em ações que apresentem valor para o mercado em que atuam, obtendo bons resultados, que são medidos através de indicadores de desempenho. É relevante comentar que, além da alocação de recursos, a padronização e a organização oferecidas pelos processos, facilitam a gestão dos projetos.

Este estudo apresenta a realidade do SEBRAE/RS, que adotou algumas das práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pelo PMI, para a gestão dos seus projetos de desenvolvimento setorial. As práticas foram elencadas para suprirem as necessidades imediatas do SEBRAE/RS.

A escolha do tema em questão teve influência pelo interesse da autora – que atualmente atua como líder de projetos em uma entidade de classe – em analisar a eficácia do gerenciamento de projetos setoriais realizados pelo SEBRAE/RS. Assim, pretende-se relacionar as práticas de gerenciamento de projetos com bibliografias pertinentes ao assunto, buscando uma compreensão sobre as melhorias que as organizações sem fins lucrativos podem obter aplicando a metodologia de gerenciamento de projetos às suas atividades.



Para a organização, a análise destes dados oportuniza avaliar se as práticas adotadas auxiliam em melhores resultados dos projetos gerenciados, e identificar as dificuldades nas práticas de gerenciamento elencadas. Assim, o SEBRAE/RS poderá estabelecer ações para aperfeiçoar o gerenciamento, para evitar possíveis falhas nos projetos.

A partir da análise da percepção dos profissionais de gerenciamento de projetos, do SEBRAE/RS, espera-se que este estudo contribua com as organizações sem fins lucrativos, quanto à oportunidade de melhorias no gerenciamento de projetos, através das práticas sugeridas pelo PMI.

O próximo capítulo abordará os referenciais teóricos que fundamentam esta pesquisa, concentrando-se em organizações sem fins lucrativos e gerenciamento de projetos. No terceiro capítulo é descrito o método adotado para a pesquisa e, no quarto, é apresentada a análise dos dados coletados, orientada pelos objetivos propostos pelo presente estudo. No último capítulo, são registradas as considerações finais, limitações e recomendações de estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda o gerenciamento de projetos, na ótica de diversos autores, que apresentam a importância dos processos, programas e os conceitos de gerenciamento de projetos versus gerenciamento por projetos. Após, são apresentadas as práticas propostas pelo *Project Management Institute* (PMI), através do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), que contempla o ciclo de vida do projeto, os processos de gerenciamento de projetos e as áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. Na sequência, são feitas considerações sobre as particularidades de organizações sem fins lucrativos e, por fim, apresenta-se uma discussão conceitual sobre o gerenciamento de projetos nestas organizações.

### 2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos é uma metodologia que favorece a competitividade das organizações através da padronização das atividades. É relevante mencionar que o *gerenciamento de projetos* e a *administração de projetos* são expressões de igual definição (VALERIANO, 2001).

Sabe-se que gerenciar consiste na execução de atividades que têm por objetivo planejar e controlar as tarefas e atividades que são realizadas por outras pessoas, a fim de garantir que estas sejam conduzidas de forma a atingir os objetivos quanto aos prazos e custos definidos. Para isso é necessário realizar o planejamento, que é uma função administrativa que tem por objetivo analisar o futuro de uma organização. Compreende a tomada de decisões de uma empresa e consiste em selecionar as metas, os objetivos, as diretrizes, os programas e os processos que serão utilizados para conduzir suas atividades (KOONTZ; O'DONNEL, 1980).

#### 2.1.1 Conceito de Projeto

Neste contexto, para um melhor entendimento em relação ao gerenciamento, especificamente de projetos, é necessário que se apresentem alguns conceitos sobre o que é

um projeto. Assim, “um projeto é a expressão de um desejo, de uma vontade, de uma intenção e de uma ambição. É também a expressão do necessitar de algo, de uma situação futura vivamente desejada” (RAYNAL, 1996, p. 68).

Dinsmore (1999, p.5) diz que “projetos são iniciativas não repetitivas, empreendimentos únicos com um começo e um fim”.

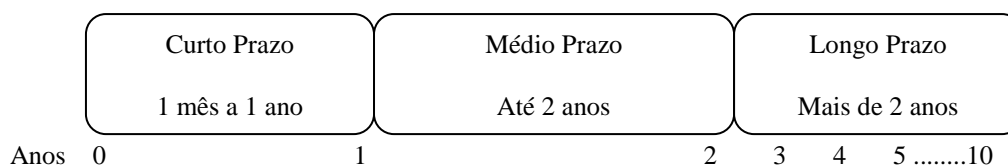
Outra visão sobre projetos menciona que é a realização ou execução de algo que atenda as necessidades, ou, até mesmo, aproveita alguma oportunidade (CLEMENTE, 2002).

Também se pode dizer que projeto é um empreendimento temporário ou sequência de atividades com objetivos claros, definidos em função de algum problema, oportunidade ou, até mesmo, interesse de uma pessoa ou organização (MAXIMIANO, 2008). Nota-se que com passar dos anos ambos os conceitos de projetos foram sendo adaptados e se complementaram.

Nesta mesma linha, o PMBOK (2008, p. 10) reforça que “o projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos”.

Sendo um projeto um empreendimento com início e fim determinados, entende-se que todo projeto apresenta um ciclo de vida. O mesmo é conduzido por pessoas e deve atingir, ao seu final, os objetivos dentro dos prazos, custos e qualidade (MENEZES, 2007).

Desta forma, os projetos podem ser classificados pela sua duração e as três mais comuns são: curto prazo, médio prazo e longo prazo (KEELING, 2002).



**Figura 1:** Classificação por duração.

**Fonte:** Keeling, Ralph (2002, p. 7).

Neste sentido, para que os prazos sejam cumpridos é importante buscar uma forma de gerenciá-los para que atinjam os objetivos propostos. Isto é referenciado por Bouer e Carvalho (2005) ao mencionarem que:

Projetos tornaram-se um importante instrumento de mudança e desenvolvimento nas organizações. As principais mudanças organizacionais e as iniciativas para gerar vantagens competitivas têm sido executadas, em sua maior parte, através de projetos organizacionais. Dessa forma, a disciplina gerenciamento de projetos vem ganhando destaque dentro dos modelos de administração e tem-se transformado num fator

relevante para prover velocidade, robustez, consistência e excelência operacional na consecução de projetos (BOUER; CARVALHO, 2005, p. 2).

Entende-se que o gerenciamento de projetos é um assunto que toma espaço nas organizações, pois com o crescimento das demandas e da competitividade, é necessário organizarem seus processos a fim de obter maior eficácia quanto à qualidade e entrega de seus produtos ou serviços.

Nos tópicos seguintes são apresentados alguns dos principais conceitos que envolvem o gerenciamento de projetos. Tais conceitos abordados têm por objetivo exibir o gerenciamento de processos, gerenciamento de programas e distinguir a gestão de projetos e gestão por projetos.

### **2.1.2 Projetos e Processos**

No âmbito de gerenciamento de projetos, o conceito de processos tem duas conotações: “processos de gerenciamento de projetos”, que tem início e fim definidos e, “gestão de processos organizacionais”, que são contínuos e não tem as mesmas características dos projetos. Assim, o estudo sobre o gerenciamento de projetos contempla a apresentação do conceito de processos.

Os processos classificam-se basicamente em dois tipos: primários e secundários. Os processos primários estão ligados à produção do produto que determinada organização, seja esta pública, privada ou sem fins lucrativos, objetiva disponibilizar aos seus clientes. Já os processos secundários, que também são chamados de processos de suporte, são todos os que dão apoio necessário para que tanto os processos primários quanto os secundários possam existir (CRUZ, 2005).

Ainda de acordo com Cruz (2005, p. 61) “processo é um conjunto de elementos que possam guiar-nos com certeza entre o início do trabalho e seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo”.

Werkema (1995, p. 16) afirma que processo é “uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou serviço”.

Esta afirmação é sustentada por Sucupira (2006, p. 5) quando diz que “processo é a organização de pessoas, equipamentos, procedimentos, informações, energia e materiais, em atividades de trabalho logicamente inter-relacionadas para atingir os objetivos dos negócios”.

Harrington (1988) complementa estas ponderações quando menciona que processos são atividades que recebem insumo, agrega-lhe valor e produz um produto. São atividades repetitivas que devem ser controladas. O controle do processo abrange funções, ferramentas e recursos humanos para assegurar uma produção sem erros. Incluem planos de treinamento e certificação de operários e inspetores da produção bem como toda a documentação do processo. O controle do processo deve ser auditado para assegurar que o sistema continue operando de forma planejada.

Depois de implantado um processo em uma organização, o mesmo deve ser gerenciado para que não se torne desorganizado, e cumpra seu objetivo de alinhar as atividades para que as mesmas proporcionem maior velocidade e economia na fabricação de seu produto ou nos serviços oferecidos (CRUZ, 2005).

De acordo com Tachizawa (1997) o objetivo do gerenciamento de processos é coordenar as tarefas e atividades relativas aos processos da organização.

Tão importante quanto gerenciar processos é desenvolver a metodologia de gerenciamento de projetos, pois são ações complementares. Quaisquer mudanças que sejam necessárias realizar-se nos processos de uma empresa pode implicar em custos e riscos para o negócio caso não seja planejado um projeto para isto. Desta forma, é importante as organizações adotarem, também, a metodologia de gerenciamento de projetos para que assim possam conduzir seus negócios de forma mais confiável e eficaz (SUCUPIRA, 2006).

Neste sentido, entende-se que a metodologia de gerenciamento de projetos reúne uma série de processos que devem ser gerenciados. Tais processos oferecem maior visão sobre o andamento dos projetos e contribuem para a tomada de decisões e direcionamento das ações, consequentemente, resultados mais efetivos.

Heldman (2006, p. 6) confirma a importância de aderir à metodologia de gerenciamento de projetos quando diz que “todo projeto é composto por processos, por mais fortuita que seja a abordagem empregada. Há muitas vantagens em organizar projetos e equipes conforme os processos de gerenciamento endossados pelo PMI”.

A abordagem proposta pelo PMI em relação aos processos de gerenciamento de projetos será apresentada na seção 2.2 deste estudo.

### 2.1.3 Gerenciamento de Programas

Sabe-se que os programas, muitas vezes, são confundidos com projetos. Porém são conceitos complementares.

Programas são utilizados para unir vários projetos em um conjunto de benefícios ou estratégias comuns. Assim, o principal objetivo do programa é a integração de projetos cujas missões e objetivos são comuns. É importante ressaltar que os programas têm independência dos projetos (VARGAS, 2000).

Para Heldman (2006, p. 6), “programas são grupos de projetos relacionados que são administrados usando-se as mesmas técnicas, de modo coordenado”.

Um programa engloba inúmeros projetos que passam a obter benefícios que individualmente não teriam. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, porém, um programa não existe sem projetos (PMBOK, 2008).

De acordo com o PMBOK (2008, p. 14), “o gerenciamento de programas é definido como o gerenciamento centralizado e coordenado de um programa para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do mesmo”.

Assim, entende-se que dentro de um programa pode-se trabalhar um grupo de projetos de forma que eles dêem resultados diferentes do que se estivessem sendo trabalhados separados, pois isoladamente alguns benefícios seriam difíceis de serem obtidos. Existem maiores possibilidades de agregar resultados positivos em projetos, trabalhando os mesmos na forma de um programa.

### 2.1.4 Gerenciamento de Projetos x Gerenciamento por Projetos

O gerenciamento de projetos tem um conceito diferente do gerenciamento por projetos. Desta forma, faz-se necessário apresentar um esclarecimento sobre estes conceitos.

#### 2.1.4.1 Gerenciamento de projetos

De acordo com Kerzner (2006, p. 15), “a gestão de projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito para benefício dos participantes do projeto”.

O PMBOK (2008, p. 11) diz que “o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos”.

De acordo com Page Jones (1990, p. 83), “o gerenciamento de projetos é definido como sendo a repetida execução das cinco atividades de planejar, reorganizar, integrar, medir e revisar até que sejam alcançados os objetivos do projeto”.

O gerenciamento de projetos trata do planejamento e do controle dos projetos. Isto significa que se um projeto for bem planejado, de acordo com as necessidades e expectativas do cliente, e sua execução for devidamente controlada, o resultado será a satisfação do mesmo quanto à qualidade do produto ou serviço ofertado, respeitando o custo e os prazos definidos (PRADO, 2004).

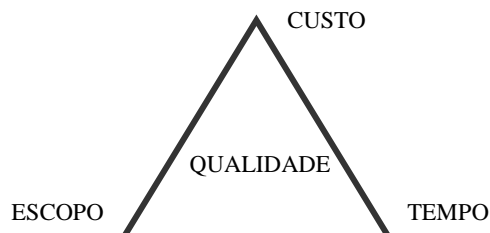
Vargas (2000, p. 7) considera que:

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivo, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade pré-determinados.

Neste sentido, Menezes (2007, p. 70), reforça estes aspectos levantados ao mencionar que “o objetivo da administração de projetos é o de alcançar controle adequado do projeto de modo a assegurar sua conclusão no prazo e no orçamento determinados obtendo a qualidade estipulada”. Esta menção do autor aborda a restrição tripla em projetos, onde se considera que o equilíbrio entre o escopo, o tempo e o custo do projeto afeta a qualidade.

A terceira edição do PMBOK (2004) diz que os projetos de alta qualidade entregam o produto ou serviço dentro do escopo, prazo e orçamento. A relação entre estes três fatores ocorre de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos um dos outros fatores também será afetado. Assim, entende-se que a restrição tripla é uma forma interessante de mostrar as

escolhas que devem ser feitas entre prioridades do projeto. A figura 2 apresenta como é visualizada a restrição tripla em projetos.



**Figura 2:** Restrição tripla em projetos.

**Fonte:** Adaptado de Menezes, (2007, p.68).

Percebe-se que a quarta edição do PMBOK (2008), não referencia a restrição tripla em projetos. Nesta nova edição, foram modificados os nomes “tempo” para “cronograma” e “custo” para “orçamento” e também foram agregadas três novas restrições. Assim, as seis restrições são: Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos e Risco.

Neste contexto, percebe-se que o gerenciamento de projetos oferece benefícios para as empresas em relação às vantagens competitivas que a mesma obtém ao adotá-lo. Tais benefícios podem ser mensurados pelo resultado final do projeto que tem por objetivo atingir o prazo e orçamento definidos no início do mesmo (VARGAS, 2000).

#### 2.1.4.2 Gerenciamento por projetos

Desde a década de 80, inúmeras mudanças relacionadas aos conceitos sobre projetos vêm sendo apresentado às empresas, o que ocasionou uma mudança de como elas gerem seus projetos. São centenas de pequenos projetos ocorrendo juntamente com as operações rotineiras que estão empregando técnicas e métodos de gerenciamento de projetos com grande sucesso. Estes processos têm um pouco de projetos e operação rotineira. Isto é chamado de gerenciamento por projetos (PRADO, 2004).

A gestão por projetos tem por objetivo determinar as melhores condições para implantação de uma inovação, seja tecnológica, contabilística ou social. Em vez da passagem da inovação em sua causa pela hierarquia, ela é diretamente confiada a uma equipe autônoma (RAYNAL, 1996).



A adoção das empresas pelo gerenciamento por projetos deve-se ao fato que ela focaliza os resultados, permite o emprego dos recursos, usa equipes multidisciplinares e promove envolvimento e desenvolvimento profissional dos participantes (VALERIANO, 2001).

Neste contexto, entende-se que o gerenciamento por projetos leva em consideração a organização como um todo, promovendo o desenvolvimento de todos os envolvidos com projeto.

O gerenciamento por projetos é uma filosofia gerencial aplicável a toda a organização e baseada no princípio de que as metas da empresa são atingíveis através de uma rede de projetos simultâneos, que exige uma abordagem sistêmica e inclui projetos estratégicos corporativos, projetos de melhoria operacional, de transformação organizacional, assim como projetos de desenvolvimentos tradicionais (DINSMORE, 1999. p. 22).

O PMI não chega a fazer grande distinção sobre o gerenciamento de e por projetos. Na 3ª edição é mencionado que o termo “gerenciamento de projetos” muitas vezes é usado para descrever uma abordagem organizacional ou gerencial da gestão de projetos bem como algumas operações já em andamento, que podem ser definidas como projetos, o que também é chamado de “gerenciamento por projetos” (PMBOK, 2004, p. 8). Porém, na última edição do PMBOK (2008) esta definição de gerenciamento por projetos não foi referenciada.

Como argumenta Valeriano (2001, p. 92):

A administração por projetos consiste em identificar problemas da organização como passíveis de serem resolvidos como se fossem projetos, podendo empregar, assim, todas as ferramentas e processos desenvolvidos e de eficiência comprovada em projetos de extrema complexidade.

Ainda de acordo com Valeriano (2001, p. 92), “as empresas que empregam a administração por projetos usualmente têm em seus planos um grande número de pequenos projetos em vários estágios de execução e localizados em todos os níveis da organização”.

Segundo Dinsmore (1999), há pouca diferença nos conceitos de gerenciamento de projetos tradicional e no gerenciamento por projetos. A principal diferença está na forma como são aplicados e na ênfase dada às áreas de conhecimento. A gerência de projetos

tradicional procura saber como tornar um projeto mais eficaz e eficiente, já o gerenciamento por projetos procura saber como tornar o negócio mais adaptável e lucrativo em um ambiente de múltiplos projetos, que muda rapidamente. Estes conceitos se complementam e trabalham juntos para maximizar a produtividade e a eficácia da organização.

<b>Gerenciamento de Projetos</b>	Orientado para o projeto, escopo específico, início e fim claramente determinados
<b>Gerenciamento por Projetos</b>	Orientado para a organização, visão da empresa, contínuo

**Quadro 1:** Diferença entre o gerenciamento de projetos e gerenciamento por projetos.

**Fonte:** Adaptado de Dinsmore (1999, pg. 22).

Entre os diferentes conceitos apresentados, entende-se que o gerenciamento de projetos é fundamental para o sucesso das organizações que estão inseridas em um ambiente altamente competitivo. Para que as empresas consigam atender as demandas atuais é necessário que as mesmas trabalhem com flexibilidade e rapidez. Assim, a gestão de projetos torna-se necessária para atingir as metas, custos e prazos estabelecidos. Quanto ao gerenciamento por projetos, é a aplicação de técnicas de projetos às operações da organização. Pode-se concluir que uma organização que trabalhe dentro dos conceitos de gerenciamento por projetos, já tem seus processos de gerenciamento de projetos bem consolidados.

## 2.2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS CONFORME O PMI

O PMI (*Project Management Institute*) é uma organização sem fins lucrativos que foi estabelecida em 1969, na Filadélfia, Pensilvânia EUA, e trabalha na promoção de padrões e éticas nos assuntos relacionados ao gerenciamento de projetos, disponibilizando publicações, treinamentos, seminários e faculdades para propagar o assunto. Desde então esta entidade vem absorvendo um número de associados significativo que cada vez mais colaboram para que seja reconhecida mundialmente pelas práticas que são desenvolvidas e oferecidas para as organizações no que concerne à gestão de projetos (PMI, 2010).

Na década de 90 o número de associados crescia cerca de 20% ao ano. O PMI lançou o *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, que é um guia que

engloba o conjunto de conhecimentos que regem as regras para o gerenciamento de projetos. Os profissionais que comprovem experiência ampla quanto à metodologia de gestão de projetos através do PMBOK, passam por um processo de certificação que fornece a eles uma credencial que é reconhecida globalmente. Esta certificação é chamada de PMP - *Project Management Professional* (Profissional de Gerenciamento de Projetos) (PMI, 2010).

Atualmente, o PMI é considerado líder mundial no desenvolvimento de padrões para a prática de gerenciamento de projetos, contando com cerca de 250.000 associados em 170 países, que são profissionais engajados no assunto das mais variadas áreas e setores de atuação (PMI, 2010).

### **2.2.1 Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**

De acordo com o PMBOK (2008), o conhecimento de gerenciamento de projetos consiste em:

- Definição do ciclo de vida do projeto
- Cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos
- Nove áreas de conhecimento

#### **2.2.1.1 Ciclo de vida do projeto**

Todo projeto pode ser dividido em fases que são desenvolvidas pela empresa para ter-se um controle total dos recursos gastos para atingir as metas estabelecidas. Estas fases são chamadas de ciclo de vida do projeto, que contém uma série de passos principais do processo de contextualizar, desenhar, desenvolver e colocar em operação uma necessidade do projeto (VARGAS, 2000).

As fases e ciclo de vida do projeto descrevem como será concluído o trabalho associado ao produto do projeto. Para que seja reconhecido o término de cada fase de um projeto é necessária a apresentação de uma *entrega* que marca o final da etapa. A “entrega” é

tudo o que deve ser produzido para que a fase ou o próprio projeto sejam encerrados (HELDMAN, 2006).

O Ciclo de vida do projeto consiste nas fases do mesmo que, geralmente, são sequenciais e seu número é determinado pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas. O ciclo de vida pode ser definido ou moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização, oferece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto e é dividido em quatro fases principais: Início, organização e preparação, execução e encerramento (PMBOK, 2008).

#### 2.2.1.2 Os Processos de gerenciamento de projetos

Conforme as práticas recomendadas pelo PMI, o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos 42 processos que abrangem cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. É relevante comentar que o ciclo de vida do projeto é diferente dos grupos de processos de gerenciamento do projeto, pois estes organizam e descrevem como as atividades serão conduzidas para que os requisitos do projeto sejam atendidos (PMBOK, 2008).

O PMBOK (2008) define o grupo de processos da seguinte forma:

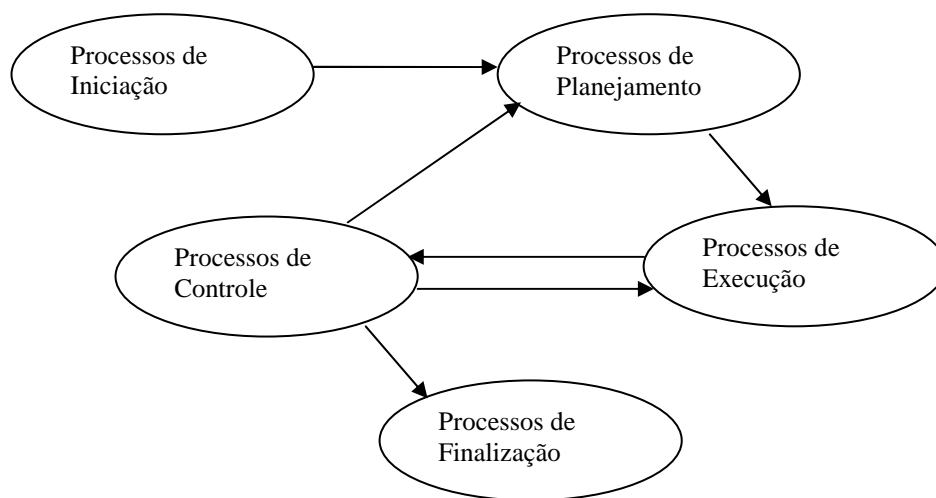
- *Iniciação*: Ocorre no início do projeto ou das fases de grandes projetos. A iniciação confirma que um projeto, ou suas etapas, deve ter início, aprovando então os recursos necessários para a execução do mesmo.
- *Planejamento*: é o processo que formula e revisa as metas e objetivos do projeto e planeja as ações que serão realizadas para cumprir os propósitos para os quais o projeto é realizado. Neste grupo de processos é que se especificam os requisitos do projeto e “stakeholders”<sup>1</sup>.
- *Execução*: Compreende a integração das pessoas envolvidas no projeto para a concretização e controle dos planos do mesmo, assegurando que sua execução

---

<sup>1</sup> De acordo com o PMI, são as pessoas ou organizações que têm algum interesse envolvido nos projetos, podem ser: clientes, contratados, fornecedores, gerentes e equipe do projeto. Estes devem ser identificados no início do projeto.

permaneça em sincronia com os objetivos. Assim, este processo tem por objetivo fazer com que as atividades planejadas aconteçam.

- *Monitoramento e Controle*: Analisa a avaliação de desempenho para verificar se o projeto está sendo realizado de acordo com o planejamento. Se forem identificadas variações, aplicam-se ações corretivas necessárias para atender os objetivos do projeto.
- *Encerramento*: Formaliza e documenta o término das atividades de uma fase ou do projeto em si, assim que os objetivos são atingidos.



**Figura 3:** Relação entre os grupos de processos da gestão de projetos.

**Fonte:** Rocha (2003, p. 7).

### 2.2.1.3 Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

De acordo com o PMBOK (2008) os grupos de processos são classificados em nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos, apresentadas na figura 4, que reúnem características comuns de cada processo.

Gerenciamento da INTEGRAÇÃO	Gerenciamento do ESCOPO	Gerenciamento do TEMPO
Gerenciamento do CUSTO	Gerenciamento da QUALIDADE	Gerenciamento de RECURSOS
Gerenciamento da COMUNICAÇÃO	Gerenciamento dos RISCOS	Gerenciamento da AQUISIÇÃO

**Figura 4:** As nove áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos.

**Fonte:** Elaborado pela Autora com base nas informações do PMBOK (2008).

As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos relacionam-se com os grupos de processos de modo que se possibilite especificar as atividades que serão desenvolvidas em cada um deles.

O PMBOK (2008) descreve o objetivo de cada área de conhecimento, a saber:

1. *Gerenciamento da Integração do Projeto* – Engloba os processos necessários para assegurar que todos os elementos dos projetos sejam adequadamente coordenados.

O quadro 2 apresenta os processos de gerenciamento da integração:

Integração do projeto	
Processos	Descrição Resumida
Desenvolver o termo de abertura do projeto	Faz parte do grupo de processos de Iniciação. É o processo de desenvolvimento de um documento que formaliza a autorização de um projeto o uma fase, bem como documentação dos requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas
Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Faz parte do grupo de processos de Iniciação. É o processo de documentação das ações necessárias para definição, preparação integração e coordenação de todos os planos auxiliares.
Orientar e gerenciar a execução do projeto	Faz parte do grupo de processos de Execução. É o processo de realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos do projeto.
Monitorar e controlar o trabalho do projeto	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de acompanhamento, revisão e regulação do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.
Realizar o controle integrado de mudanças	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo que revisa todas as solicitações de mudança, aprovação e gerenciamento de mudanças nas entregas, documentos de projeto e plano de gerenciamento de projeto.
Encerrar o projeto ou fase	Faz parte do grupo de processos de Encerramento. É o processo que finaliza todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento do projeto para o término formal do projeto ou fase.

**Quadro 2:** Processos de gerenciamento da integração do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações do PMBOK (2008).

2. *Gerenciamento do Escopo do Projeto* – Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. O quadro 3 apresenta os processos de gerenciamento de escopo:

Escopo do projeto	
Processos	Descrição Resumida
Coletar os requisitos	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo que define e documenta as necessidades dos interessados para atingir o objetivo do projeto.
Definir o escopo	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo que desenvolve uma descrição detalhada do projeto e do produto.
Criar a EAP	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo da subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e facilmente gerenciáveis. A estrutura analítica do projeto (EAP) é uma decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas, sendo que cada nível descendente da EAP representa uma definição gradualmente mais detalhada da definição do trabalho do projeto.
Verificar o escopo	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo que formaliza a aceitação das entregas terminadas do projeto.
Controlar o escopo	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de monitoramento do progresso do escopo do projeto e do produto e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base do escopo.

**Quadro 3:** Processos de gerenciamento do escopo do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações do PMBOK (2008).

3. *Gerenciamento do Tempo do Projeto* – Engloba os processos necessários para assegurar que o projeto seja concluído no prazo previsto. O quadro 4 apresenta os processos de gerenciamento do tempo do projeto:

Tempo do projeto	
Processos	Descrição Resumida
Definir as atividades	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de identificação das ações específicas e serem realizadas para produzir as entregas do projeto.
Sequenciar as atividades	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto.
Estimar os recursos da atividade	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que são necessários para realizar cada atividade.
Estimar as durações da atividade	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de estimativa mais próxima possível do número de períodos de trabalho que serão necessários para finalizar atividades específicas com recursos estimados.
Desenvolver o cronograma	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de análise das sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições do cronograma visando criar o cronograma do projeto.
Controlar o cronograma	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas na linha base do cronograma.

**Quadro 4:** Processos de gerenciamento do tempo do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações do PMBOK (2008).

4. *Gerenciamento dos Custos do Projeto* – Processos que envolvem planejamento, estimativas, orçamentos e o controle de custos para assegurar que o projeto finalize dentro do prazo previsto e aprovado. O quadro 5 apresenta os processos de gerenciamento dos custos do projeto:

Custos do projeto	
Processos	Descrição Resumida
Estimar os custos	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de desenvolvimento de uma estimativa de custos dos recursos monetários necessários para terminar as atividades do projeto.
Determinar o orçamento	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base autorizada dos custos.
Controlar os custos	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base dos custos.

**Quadro 5:** Processos de gerenciamento dos custos do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações do PMBOK (2008).

5. *Gerenciamento da Qualidade do Projeto* – Engloba os processos e as atividades determinantes das políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades de



modo a satisfazer as necessidades do projeto para que estejam em conformidade com o solicitado pelo cliente. O quadro 6 apresenta os processos de gerenciamento da qualidade do projeto:

Qualidade do projeto	
Processos	Descrição Resumida
Planejar a qualidade	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de identificação dos requisitos e/ou dos padrões de qualidade do projeto e do produto, assim como documenta de que modo o projeto demonstrará a conformidade.
Realizar a garantia da qualidade	Faz parte do grupo de processos de Execução. É o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle de qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e as definições operacionais apropriadas.
Realizar o controle da qualidade	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para que se avalie o desempenho e se recomende as mudanças necessárias.

**Quadro 6:** Processos de gerenciamento da qualidade do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações do PMBOK (2008).

6. *Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto* – Inclui processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto, envolvendo as pessoas desde o início para que estejam engajadas com o andamento dos projetos fortalecendo o compromisso com o mesmo. O quadro 7 apresenta os processos de gerenciamento de recursos humanos do projeto:

Recursos Humanos do projeto	
Processos	Descrição Resumida
Desenvolver o plano de recursos humanos	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de identificar e documentar funções, responsabilidades, habilidades necessárias e relações hierárquicas do projeto, bem como a criação de um plano de gerenciamento do pessoal.
Mobilizar a equipe do projeto	Faz parte do grupo de processos de Execução. É o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto.
Desenvolver a equipe do projeto	Faz parte do grupo de processos de Execução. É o processo de melhoria de competências, interação da equipe e ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
Gerenciar a equipe do projeto	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de acompanhamento do desempenho de membros da equipe, fornecer feedback, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

**Quadro 7:** Processos de gerenciamento de recursos humanos do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações do PMBOK (2008).

7. *Gerenciamento da Comunicação no projeto* – Engloba os processos necessários para garantir que as informações do projeto sejam obtidas, distribuídas para as partes interessadas e devidamente armazenadas com eficácia. O quadro 8 apresenta os processos de gerenciamento da comunicação do projeto:

Comunicação do projeto	
Processos	Descrição Resumida
Identificar as partes interessadas	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelo projeto e de documentar das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.
Planejar as comunicações	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de determinar as necessidades de informação das partes interessadas no projeto e definição de uma abordagem eficaz de comunicação.
Distribuir as informações	Faz parte do grupo de processos de Execução. É o processo de disponibilizar as informações necessárias às partes interessadas no projeto, de acordo com o planejado.
Gerenciar as expectativas das partes interessadas	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de comunicação e interação com as partes interessadas a fim de atender às suas necessidades e solucionar as questões à medida que ocorrerem.
Reportar o desempenho	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de coleta e distribuição de informações sobre o desempenho, incluindo relatórios de andamento, medições do progresso e previsões.

**Tabela 8:** Processos de gerenciamento da comunicação no projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações do PMBOK (2008).

8. *Gerenciamento de Risco do Projeto* – Engloba os processos necessários para a identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle dos riscos do projeto com o objetivo de reduzir os impactos negativos para o mesmo. O quadro 9 apresenta os processos de gerenciamento dos riscos do projeto:

Riscos do projeto	
Processos	Descrição Resumida
Planejar o gerenciamento dos riscos	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo que define como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.
Identificar os Riscos	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo que determina os riscos que podem afetar o projeto e documenta suas características.
Realizar a análise qualitativa dos riscos	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de priorização dos riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.
Realizar a análise quantitativa dos riscos	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados, nos objetivos gerais do projeto.
Planejar as respostas aos riscos	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo para o desenvolvimento de opções e ações que proponham o aumento das oportunidades e reduzem as ameaças aos objetivos do projeto.
Monitorar e controlar os riscos	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia dos processos de tratamento dos riscos durante todo o projeto.

**Quadro 9:** Processos de gerenciamento dos riscos do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações do PMBOK (2008).

9. *Gerenciamento de aquisições do projeto* – Engloba os processos necessários para comprar ou adquirir produtos e serviços fora da organização. Abrange processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos pelos responsáveis da equipe do projeto. O quadro 10 apresenta os processos de gerenciamento de aquisições do projeto:

Aquisições do projeto	
Processos	Descrição Resumida
Planejar as aquisições	Faz parte do grupo de processos de Planejamento. É o processo que documenta as decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.
Realizar as aquisições	Faz parte do grupo de processos de Execução. É o processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.
Administrar as aquisições	Faz parte do grupo de processos de Monitoramento e Controle. É o processo de gerenciamento das relações de aquisição, monitorando o desempenho do contrato e realização de mudanças e correções conforme necessário.
Encerrar as aquisições	Faz parte do grupo de processos de Encerramento. É o processo que finaliza todas as aquisições do projeto.

**Quadro 10:** Processos de gerenciamento de aquisições do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações do PMBOK (2008).

### 2.2.2 Project Management Office (PMO)

O *Project Management Office* - PMO (escritório para gerenciamento de projetos), “é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio” (PMBOK, 2008, p. 15).

De acordo com Vargas (2000), o escritório de projetos é um local onde estão centralizadas as informações e o controle dos projetos. A principal finalidade é a conduzir, planejar, organizar, controlar e encerrar as atividades do projeto; é o local que disponibiliza uma visão panorâmica do mesmo. O PMO consiste também em dar apoio à equipe do projeto, oferecer estrutura para reuniões de negócios do projeto.

A razão mais comum para que as empresas criem um PMO é o fato de que o mesmo estabelece e mantém procedimentos padrões para as metodologias de gerenciamento de projetos da organização. O PMO também pode ser um local para treinamento das técnicas de gestão de projetos. É no escritório de projetos que a empresa pode obter todas as informações e documentações que poderão ser utilizadas como referências para futuros projetos. O PMO tem outra função muito importante que é a avaliação do desempenho do projeto para adequação de boas práticas de gerenciamento em novos projetos (HELDMAN, 2006).

Pode-se dizer que a implantação de um escritório de projetos em uma organização, oferece práticas de gestão mais seguras e eficazes, uma vez que o foco do PMO é o controle global de todo o projeto gerido pela empresa e a continuidade dos trabalhos no que se refere à padronização.

### 2.2.3 O Gerente de Projetos

O Gerente de projetos é ator principal para o sucesso do projeto. Ele é o responsável pelo planejamento e implementação do projeto. A capacidade de gerenciar projetos requer habilidades como: comunicação, planejamento, análise, motivação, energia, visão, delegação, criatividade, flexibilidade, persistência, entre outras. É de suma importância que o gerente de projetos lidere sua equipe de forma a motivá-los e engajá-los a atender os objetivos do projeto. Não basta que o gerente de projetos possua somente habilidades técnicas devido à

tendência que eles têm em focar-se apenas aos aspectos técnicos do projeto, ignorando de outros aspectos do gerenciamento de projetos (VARGAS, 2000).

Kerzner (2002) reforça que as habilidades do gerente de projetos devem ser mais do que técnicas ao ressaltar que estas eram importantes na gestão de projetos tradicional, mas que a moderna gestão de projetos requer habilidades mais apuradas quanto ao conhecimento do negócio, ao gerenciamento de riscos e a capacidade de integração.

O PMBOK (2008) apresenta que, além da importância das habilidades, o gerente de projetos deve obter outras três características: conhecimento, desempenho e pessoal, que são apresentados no quadro 11:

<b>Conhecimento</b>	Relacionado ao que o gerente de projetos sabe sobre projetos
<b>Desempenho</b>	Relacionado ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica o conhecimento
<b>Pessoal</b>	Relacionado ao comportamento do gerente de projetos na execução das atividades. A efetividade pessoal engloba atitudes e características de personalidade e liderança.

**Quadro 11:** Características do gerente de projetos.

**Fonte:** Adaptado de PMBOK (2008, pg. 17).

De acordo com Page-Jones (1990, p. 114) “o trabalho do gerente de projetos é bastante vasto: precisa planejar, organizar, medir, revisar, assistir reuniões, escrever relatórios e analisar orçamentos”.

Percebe-se que a concordância dos autores em relação às habilidades dos gestores de projetos, que vão além de habilidades técnicas. Um bom gestor precisa estar preparado para motivar sua equipe, pois as habilidades de relacionamento interpessoal são muito importantes para promover o desenvolvimento da mesma e fazer com que as entregas sejam realizadas com maior velocidade e qualidade, dentro do orçamento previsto. O gestor de projetos é responsável pelo sucesso do projeto, e para obter bons resultados ele dependerá do bom desempenho de sua equipe.

## 2.3 ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Apresentam-se aqui alguns conceitos sobre as organizações sem fins lucrativos, que propiciam um entendimento em relação à funcionalidade e a importância de seus papéis nos setores em que atuam.

Para que uma entidade seja legitimada, precisa ter seus estatutos aprovados por uma assembleia geral, registradas em Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas e publicados no Diário Oficial do Estado onde estiver operando. As entidades podem ser empresariais, de empregados, de profissionais e de diversas categorias, com a finalidade de cuidar de assuntos específicos de um determinado setor, seja no âmbito cultural, educacional, assistencial, entre outros, os quais devem estar citados nos estatutos (COSTA, 1999).

De acordo com Hudson (1999, p. 8) “o setor sem fins lucrativos é um termo oriundo dos EUA e que inclui universidades e hospitais sem fins lucrativos, sindicatos, associações profissionais e outras organizações que podem dar lucro, mas não o distribui”. Neste contexto, pode-se dizer que atualmente existem diversas entidades que defendem interesses de empresas (associações), de pessoas (sindicatos), de causas sociais (ONGs) e buscam o desenvolvimento de um setor.

As organizações sem fins lucrativos existem em todo lugar do mundo com o intuito de contribuir com serviços que beneficiem a sociedade e que proporcione ambiente mais saudável, humanitário e cultural para melhorar o mundo em que vivem (HUDSON, 1999).

Melo Neto (1999), afirma que as organizações sem fins lucrativos fazem parte do que é chamado o “Terceiro Setor”, e este tem sido a solução para diminuição da pobreza no Brasil, cujas ações são voltadas principalmente para o campo social. Muitas destas ações partem das empresas que atuam de forma inovadora, tendo um impacto positivo na sociedade.

De forma resumida, a seguinte menção complementa os demais conceitos:

As organizações da sociedade civil sem fins lucrativos têm tido participação cada vez maior na sociedade, tanto no Brasil quanto no exterior. Não sendo entidades públicas, nem tampouco empresas privadas orientadas para a lucratividade, as organizações beneficentes, religiosas, esportivas, culturais, entre outras, têm sido agrupadas sob a denominação “organizações do terceiro setor”. (HECKERT, SILVA, 2008, p. 2).

É relevante comentar que o terceiro setor é uma alternativa considerável de geração de empregos e capacitação profissional. No Brasil tem relevante participação na economia, em destaque no mercado de trabalho, onde existe uma massa significativa de trabalhadores. A gestão das organizações do terceiro setor utiliza ferramentas consideravelmente semelhantes as das organizações empresariais, pois ambas necessitam de recursos humanos, estratégias mercadológicas e política de captação de recursos (CAMARGO, 2002).

As organizações sem fins lucrativos consideram o que fazem como sendo justo, moral e a serviço de uma causa. Este tipo de organização tende a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Assim, mesmo que algum projeto não apresente resultados, elas não se mostram dispostas a considerar que os recursos devem ser redirecionados. Entretanto, os resultados são mais importantes, e mais difíceis de medir e controlar, na instituição sem fins lucrativos do que na empresa (DRUCKER, 2002).

Pode-se dizer que os autores concordam que as organizações sem fins lucrativos existem para promover o desenvolvimento social. Para isto, desenvolvem ações que contribuam para uma melhor qualidade de vida para a comunidade.

Pelo exposto, entende-se que as entidades, ao contrário das empresas, não foram criadas para dar lucro e, muitas vezes, não reconhecem a importância de priorizar os recursos disponíveis. Porém, percebe-se a importância de utilizarem ferramentas, comuns às empresas, que às permitam gerir e direcionar seus recursos de modo a obterem melhores resultados.

### **2.3.1 A Gestão de Projetos em Organizações sem fins Lucrativos**

Sabe-se que o gerenciamento de projetos trata do planejamento, da execução e do controle de projetos. Executar projetos, de maneira cada vez mais eficiente, é uma característica essencial à sobrevivência das organizações. Da mesma forma, isto se aplica às organizações do terceiro setor, pois os investidores tornam-se cada vez mais exigentes quanto aos resultados gerados e maior transparência na utilização dos recursos (METODOLOGIA..., 2008).

O PMI tem abordado o gerenciamento de projetos no terceiro setor através de um grupo chamado PMI-Rio, criado em agosto de 2003, cuja missão é promover atividades que contribuam para o desenvolvimento das melhores práticas no gerenciamento de projetos do terceiro setor. O grupo criou uma metodologia e, a partir do ano de 2004, iniciaram-se os

trabalhos para capacitação dos profissionais do terceiro setor, através de cursos e seminários gratuitos como: Capacitação em Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor; Seminário de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor; Pesquisa de Maturidade em Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor e a Cartilha de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor (METODOLOGIA..., 2008).

A metodologia ajustada para o gerenciamento de projetos no Terceiro Setor propõe cinco etapas que compõem o gerenciamento de um projeto, que são descritas no quadro 12:

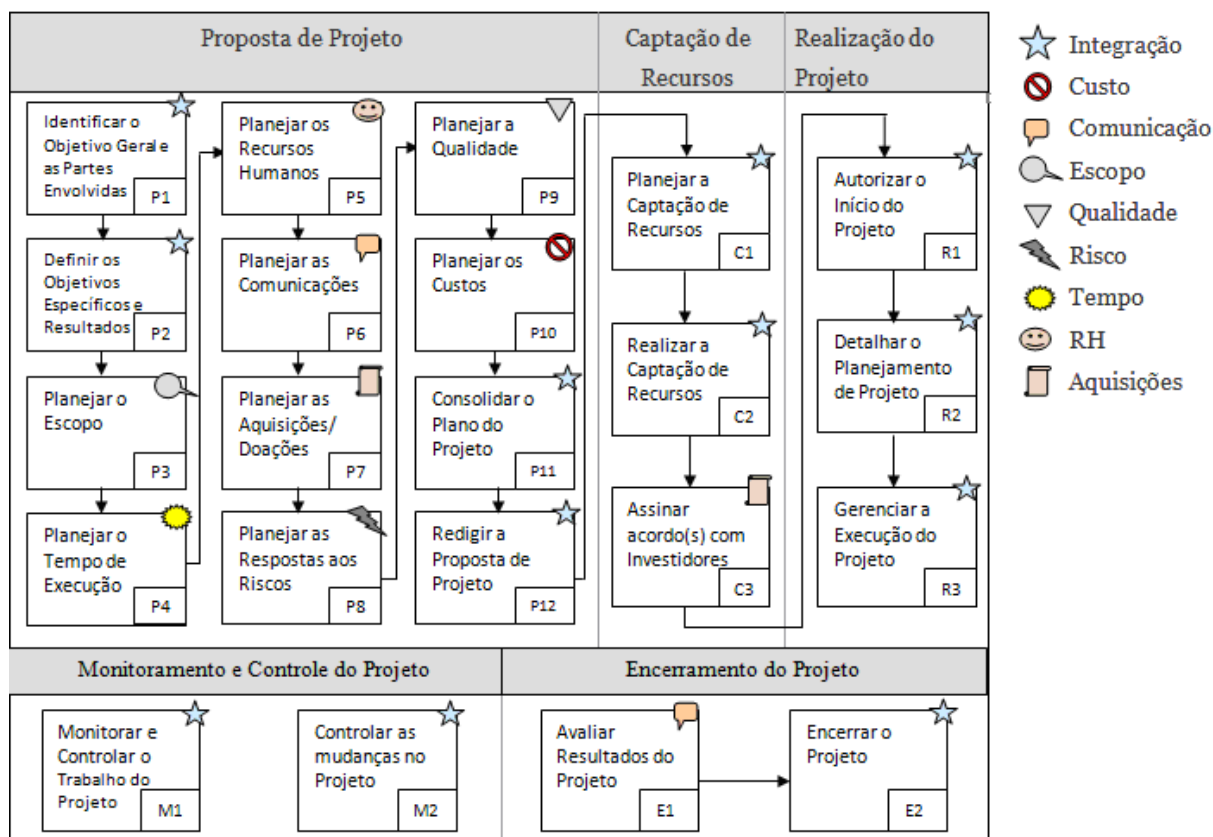
Etapas	Descrição Resumida
Proposta de Projeto	Prevê o gerenciamento das nove áreas de conhecimento (escopo, tempo, custo, qualidade, risco, aquisições, recursos humanos, comunicações, e integração). Quanto mais completo o planejamento, maior será a qualidade e integridade da proposta.
Captação de Recursos	Concluída a proposta de projeto, é possível captar recursos de modo a viabilizá-lo. A proposta bem completa tem maior probabilidade de sucesso nesta etapa.
Realização do Projeto	Com os recursos disponíveis, deve-se formalizar e comunicar o início da execução do projeto e detalhar o planejamento. O projeto deve ser gerenciado nesta etapa.
Monitoramento e Controle do Projeto	É a realização do acompanhamento, medição e avaliação do desempenho do projeto e controle de mudanças. É nesta fase que poderão ser propostas ações corretivas ou preventivas, caso necessário.
Encerramento do Projeto	Nesta etapa deve ser gerado um relatório de avaliação dos resultados, comparando com o que foi previsto inicialmente. Os documentos gerados são finalizados e devem ser arquivados. Os envolvidos devem ser comunicados do encerramento do projeto. Deve ser feito um registro das lições aprendidas.

**Quadro 12:** Etapas gerenciamento de projetos no terceiro setor.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações da Metodologia... (2008).

Para cada etapa apresentada, existem processos para a metodologia de gerenciamento de projetos no terceiro setor, conforme apresentado na figura 5:





**Figura 5:** Os processos de gerenciamento de projetos no terceiro setor.  
**Fonte:** Adaptado da Metodologia... (2008, pg. 8).

Na etapa de proposta de projeto, são apresentados os processos para elaboração de uma proposta. Estes processos vão desde a identificação do objetivo geral, até a redação da proposta de projeto. O quadro 13 apresenta uma breve descrição de cada processo.

Proposta de Projeto	
Processos	Descrição Resumida
Identificar o Objetivo Geral e as Partes Envolvidas	Gerar uma relação das partes envolvidas. Esta relação também servirá de referência para o planejamento das comunicações. O objetivo geral é o benefício que o projeto trará. “PARA QUÊ?” ⇔ “PARA QUEM?”
Definir os Objetivos Específicos e Resultados	São os objetivos a serem alcançados, especificamente para o público alvo. Os resultados são definidos para ter claro aonde se quer chegar; o que se quer atingir.
Planejar o Escopo	Escopo é a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto. É necessário realizar a descrição do escopo; A Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
Planejar o Tempo de Execução	O documento que representa o planejamento do tempo em um projeto é o cronograma. Este deve apresentar a data planejada para o início e fim de cada atividade.
Planejar os Recursos Humanos	Aqui, se identifica o perfil dos recursos humanos necessários para o desenvolvimento do projeto. Define a forma de contratar ou mobilizar estes recursos. Também se deve definir a matriz de responsabilidades para os profissionais do projeto e fazer o organograma do projeto.
Planejar as Comunicações	Planejar como será realizada a geração, a coleta, o armazenamento e o controle das informações do projeto e, também, a distribuição por meios adequados. É interessante que se faça um mapa das comunicações.
Planejar as Aquisições/Doações	Aqui se faz um mapa das aquisições, que é um documento que indica a relação de aquisições de bens e serviços para atender ao projeto, adequando a contratação ao cronograma.
Planejar as Respostas aos Riscos	O processo tem três etapas: Identificar os riscos, analisar os riscos e planejar respostas aos riscos.
Planejar a Qualidade	Incluir as necessidades para garantir e controlar a qualidade do projeto. Aqui, são estabelecidas as atividades que deverão ser conduzidas e a sua periodicidade.
Planejar os Custos	É importante saber quanto o projeto custará. Aqui, é realizado o orçamento do projeto, que deve conter todas as despesas referente ao mesmo.
Consolidar o Plano do Projeto	O plano de projeto é um documento que guia a execução do projeto; documenta as premissas relacionadas ao planejamento; documenta as decisões do planejamento em relação às alternativas escolhidas; define revisões gerenciais importantes do conteúdo, extensão e cronograma.
Redigir a Proposta de Projeto	Justificar a necessidade do projeto; público alvo; que serviços serão gerados pelo projeto; necessidade de mão de obra, delegação das funções; deve-se descrever como e onde será feito o trabalho; em que período e qual o orçamento.

**Quadro 13:** Etapa proposta de projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações da Metodologia... (2008).

Após a etapa de proposta de projeto, a etapa de captação de recursos tem por objetivo viabilizar o projeto. O quadro 14 apresenta os processos desta etapa.

Captação de Recursos	
Processos	Descrição Resumida
Planejar a Captação de Recursos	Deve ser designado um responsável, com habilidades para planejar a captação de recursos. Importante realizar reuniões para alinhamento com a equipe. Deve-se obter o diagnóstico orçamentário da instituição para saber o recurso disponível. É necessário elaborar um contrato e um plano para captar recursos. É importante que se elabore, também, o cronograma de captação.
Realizar a Captação de Recursos	Aqui, se executa o plano de Captação, conforme o escopo da captação e monitorar e controlar a mesma.
Assinar acordos com Investidores	Deve-se desenvolver ou adequar documentos para formalização de investimento. Os documentos devem ser assinados pelas partes.

**Quadro 14:** Etapa captação de recursos.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações da Metodologia... (2008).

Depois de disponibilizados os recursos para o projeto, deve-se formalizar e comunicar o início da execução do projeto e detalhar o planejamento. É nesta etapa que ocorre o gerenciamento do projeto. O quadro 15 apresenta os processos para realização do projeto.

Realização do Projeto	
Processos	Descrição Resumida
Autorizar o Início do Projeto	Processo que autoriza formalmente o início de um projeto. Deve-se emitir o termo de abertura e processos administrativos; Marcar reunião para formalizar abertura do projeto.
Detalhar o Planejamento do Projeto	Aqui é realizado o detalhamento do planejamento: Plano inicial, modificações realizadas nas propostas devido as negociações; detalhamento das atividades, seleção de recursos humanos; novos riscos associadas ao escopo do projeto. Detalhar o escopo, o tempo de execução, definir recursos humanos, detalhar comunicações e aquisições, respostas aos riscos, detalhar a qualidade e os custos.
Gerenciar a Execução do Projeto	Este processo consiste em fazer acontecer o que está previsto no plano do projeto detalhado, ou seja, a geração do escopo do projeto, de forma coordenada, com recursos otimizados e com qualidade prevista.

**Quadro 15:** Etapa realização do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações da Metodologia... (2008).

A etapa de monitoramento e controle é onde ocorre o acompanhamento, medição e avaliação do desempenho do projeto e controle de mudanças. É nesta fase que poderão ser propostas ações corretivas ou preventivas. O quadro 16 apresenta os processos desta etapa.

Monitoramento e Controle do Projeto	
Processos	Descrição Resumida
Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto	A equipe de gerenciamento deve monitorar constantemente o projeto. Deve avaliar o desempenho e adotar medidas preventivas ou corretivas. O uso de ferramentas específicas para gerenciar projetos pode facilitar a tarefa de monitorar e controlar a execução do projeto. Deve-se verificar o escopo; controlar a qualidade; monitorar e controlar os riscos; gerenciar a equipe do projeto; Administrar as aquisições; gerenciar as partes envolvidas e elaborar relatórios de desempenho.
Controlar as mudanças no Projeto	O controle de mudanças deve ser feito de forma integrada, compreendendo o controle das mudanças de escopo, cronograma e orçamento do projeto.

**Quadro 16:** Etapa monitoramento e controle do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações da Metodologia... (2008).

Por fim, a etapa de encerramento do projeto, prevê que seja gerado um relatório de avaliação dos resultados, realizando um comparativo com o que foi previsto no início do projeto. Os documentos gerados são finalizados e devem ser arquivados. As partes envolvidas devem ser comunicadas do encerramento do projeto. É nesta fase que deve ser feito um registro das lições aprendidas. O quadro 17 apresenta os processos desta etapa.

Encerramento do Projeto	
Processos	Descrição Resumida
Avaliar os Resultados do Projeto	Aqui, devem ser avaliadas as partes interessadas quanto à satisfação com o projeto. Um bom encerramento do projeto reflete numa boa imagem da organização. Nesta etapa devem ser avaliados os indicadores previamente definidos.
Encerrar o Projeto	Nesta fase, devem ser encerrados os contratos e é importante documentar as lições aprendidas. Após, deverá ser realizado o relatório final, desmobilizar a equipe e emitir o termo de encerramento do projeto.

**Quadro 17:** Etapa encerramento do projeto.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações da Metodologia... (2008).

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo estão descritos os procedimentos da pesquisa que é caracterizada como estudo exploratório. Assim, são apresentados os referenciais que oferecem embasamento do delineamento de pesquisa, a definição da unidade de análise, as técnicas de coleta de dados e análise dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Apresenta-se aqui, um estudo de caso realizado no SEBRAE/RS, sediado em Porto Alegre. Para atingir os objetivos deste estudo, foi utilizado o método qualitativo a fim de se obter uma melhor compreensão do tema pesquisado através da pesquisa exploratória. A pesquisa qualitativa, juntamente com o estudo exploratório, mostra particularidades que são essenciais para uma melhor compreensão e reflexão sobre o tema proposto.

A pesquisa qualitativa, através dos métodos adequados de coleta e análise de dados é apropriada para o nível exploratório do estudo. A pesquisa exploratória possibilita uma maior identificação com o problema, com o objetivo de torná-lo mais claro ou contribuir na construção de hipóteses (GIL, 2002)

A estratégia de pesquisa qualitativa foi realizada através de estudo de caso. Segundo Yin (2005), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O diferencial do estudo de caso é que o mesmo é capaz de lidar com ampla variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005).

A utilização desta estratégia se justifica, pois, por ser um estudo exploratório, concentra-se em analisar os resultados obtidos através de uma relação entre a teoria e a prática. É relevante mencionar que o estudo de caso utiliza procedimentos de coleta e análise de dados simplificados, em relação a outros modelos. Também, pode-se dizer que, como esse método não requer equipamentos especiais para coleta de dados, torna-se economicamente viável.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A definição da unidade de análise está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas (YIN, 2001). Desta forma, as análises incidem a percepção da autora, que desenvolveu o estudo com a perspectiva de compreender se a utilização das práticas sugeridas pelo PMI são aplicáveis ao gerenciamento de projetos em organizações sem fins lucrativos.

A unidade de análise deste estudo é o SEBRAE/RS. A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de sugerir melhorias no gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS, sediado em Porto Alegre. Mais informações sobre a organização foco do estudo são apresentadas no início do próximo capítulo, da análise de dados. A organização pesquisada contribuiu com o estudo, cedendo documentos e liberando seus profissionais para participarem das entrevistas realizadas com gestores de projetos, gestora de programas, gestor do escritório de projetos e diretoria técnica. Também houve a contribuição de uma empresa que participa dos projetos do SEBRAE/RS, que deu sua percepção, como um dos “stakeholders”, quanto ao gerenciamento de projetos da organização.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coletas de dados utilizadas neste estudo foram: análise de documentos e entrevistas em profundidade (semi-estruturadas).

Em relação às entrevistas em profundidade, pode-se dizer que é uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa. O objetivo primário é a compreensão do significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador (ROESCH, 2005).

Para Roesch (2005, p. 159) “em entrevistas semi-estruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

Através deste tipo de entrevista, foi possível avaliar se as práticas de gerenciamento de projetos adotadas auxiliam a obtenção de melhores resultados nos projetos gerenciados em organizações sem fins lucrativos, como o SEBRAE/RS.

Utilizaram-se documentos internos que foram cedidos pela organização. Tais documentos obtêm informações sobre a metodologia de gerenciamento de projetos do SEBRAE Nacional, relatórios, estatuto social entre outros documentos que evidenciaram o histórico de atendimentos e gerenciamento dos projetos do SEBRAE/RS. Essa fonte de dados é uma das mais usadas tanto para pesquisas qualitativas quanto para as quantitativas. Ela é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais, etc. Tais fontes são utilizadas para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados (ROESCH, 2005).

É relevante mencionar que os documentos representam uma fonte de dados confiáveis. Através deste tipo de coleta foi possível reunir informações sobre o campo de interesse estudado.

Através dos métodos utilizados buscou-se obter informações que contribuíssem para responder os objetivos do estudo. No SEBRAE/RS, foram entrevistados gestores de projetos, gestor de programas, gestor do escritório de projetos e o diretor técnico da organização. Entrevistou-se também o diretor de uma empresa que utiliza os serviços do SEBRAE/RS, que contribuiu com estudo de modo a identificar-se a percepção dos clientes da organização quantos ao gerenciamento de projetos.

**Tabela 1:** Entrevistados no SEBRAE/RS.

<b>Função</b>	<b>Nome no Estudo</b>	<b>Tempo no SEBRAE/RS</b>	<b>Tempo na Função</b>
Gestor de Projetos	GP1	05 anos	05 anos
Gestora de Projetos	GP2	07 anos	10 meses
Gestor de Projetos	GP3	14 anos	04 anos
Gestor do Escritório de Projetos	GEP	13 anos	01 ano
Gestora de Programas	GPROG	08 anos	04 anos
Diretor Técnico	DTEC	01 ano	01 ano
Empresário de MPE	CLIENTE		

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Para realização das entrevistas semi-estruturadas foi utilizado um roteiro básico para ser aplicado aos profissionais do SEBRAE/RS. Foram identificadas quatro funções chaves, descritas na tabela 1, e foram aplicadas seis entrevistas. Também, foi aplicada uma entrevista para o cliente da organização. A média de 13 perguntas por entrevista enriqueceu o material para posterior análise dos dados. As entrevistas foram gravadas e totalizaram 5 horas e 47 minutos de duração, resultando no tempo médio de 47 minutos cada entrevista.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Depois de concluídas, as entrevistas foram transcritas e analisadas na íntegra (análise global) para que o processo de fragmentação e categorização pudesse ser iniciado. Este processo possibilitou melhor interpretação e entendimento para realização da análise dos dados.

A categorização é um passo do procedimento de codificação aberta. Isto significa que categorizar é o processo de agrupar conceitos que pertencem ao mesmo fenômeno para reduzir o número de unidades de análise (STRAUSS; CORBIN, 1990 apud ROESCH, 2005). O quadro 18 apresenta as principais categorias utilizadas para a codificação e análise dos dados.

Categorias da Análise de Dados	
Metodologia de Gerenciamento	Outras Categorias
Práticas PMI	Projetos setoriais
Práticas SEBRAE/RS	Projetos empresariais
Resultados dos Projetos	Problemas/dificuldades
Ferramenta informatizada de gerenciamento	Sugestões de melhorias

**Quadro 18:** Categorias utilizadas na análise dos dados.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os resultados da análise são apresentados no capítulo 4 deste estudo. As categorias, citadas, são apresentadas no decorrer análise e permitem um melhor entendimento do assunto. No capítulo 5, são apresentadas as considerações gerais e as limitações do método utilizado.



## 4 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SEBRAE/RS

Este capítulo apresenta os resultados da análise de dados do presente estudo. Inicia-se com as informações da organização pesquisada, focando na metodologia de gerenciamento de projetos. Parte-se da apresentação do sistema SEBRAE e a unidade SEBRAE/RS. Na sequência, apresentam-se as práticas PMI identificadas na metodologia adotada pelo SEBRAE/RS, as diferenças e semelhanças entre projetos setoriais e empresariais e a avaliação dos resultados dos projetos. Por fim, com base nos resultados destas análises, são apresentadas algumas sugestões de melhorias no gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS.

### 4.1 O SISTEMA SEBRAE

O SEBRAE (*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*) é uma entidade sem fins lucrativos criada em 1972 com o objetivo de promover a competitividade e o desenvolvimento dos empreendedores de micro e pequeno porte. A organização atua com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodada de negócios (SEBRAE, 2010).

Os segmentos atendidos pelo SEBRAE são comércio e serviços, indústria e o agronegócio. As MPE's (*Micro e Pequenas Empresas*) destes segmentos estão no centro das estratégias do SEBRAE, de promoção e competitividade da economia brasileira. A atuação do SEBRAE abrange todo território nacional. A sede fica localizada em Brasília e existem 27 unidades de federação, que englobam um total de 788 pontos de atendimento, sendo 336 próprios e 452 via parceiros. A unidade regional SEBRAE/RS foi inaugurada no mesmo ano de 1972, para oferecer atendimento às empresas do estado do Rio Grande do Sul. O SEBRAE Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais são relativamente autônomas em seus processos de gestão, embora sigam as diretrizes do SEBRAE Nacional, isto é, desenvolvem suas ações e projetos de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais (SEBRAE, 2010).

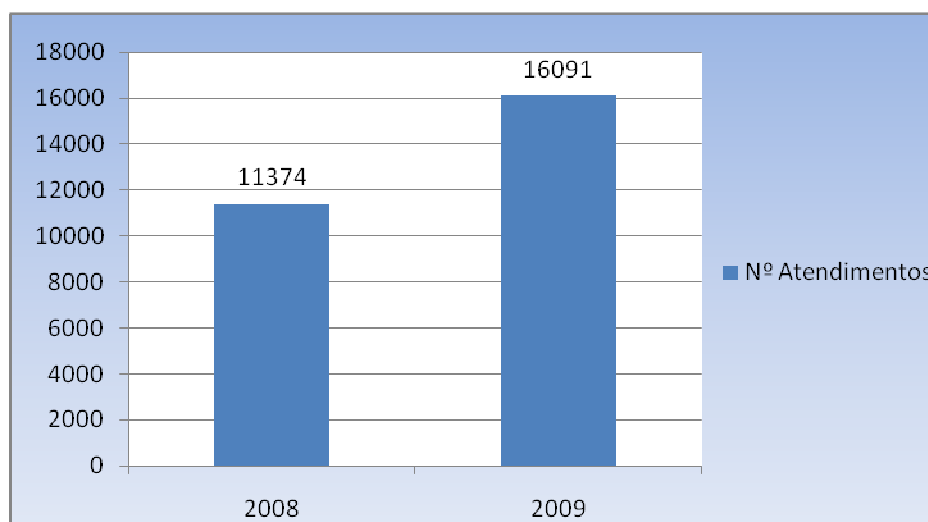
O SEBRAE possui, no Brasil, cerca de 4,5 mil colaboradores e 12 mil consultores especializados nas diversas áreas. Todos os profissionais contratados pela organização recebem capacitação, de modo a oferecerem melhor assistência para o empreendedor abrir ou expandir seu negócio. São profissionais de áreas operacionais, técnicas e estratégicas, que permitem à organização atingir excelência no atendimento às micro e pequenas empresas, dos diversos segmentos, em todas as etapas do processo produtivo e da comercialização (SEBRAE, 2010).

Para promover ações que desenvolvam as MPE's, o SEBRAE depende de uma receita que é composta pela contribuição social proveniente das empresas brasileiras. Destes recursos, 30,92% são gerenciados pelo SEBRAE Nacional e 69,08% são destinados às unidades regionais, conforme segue: Norte (9,02%), Nordeste (16,69%), Sudeste (26,64%), Sul (9,95%) e Centro-Oeste (6,79%) (SEBRAE, 2010).

#### **4.1.1 O SEBRAE/RS**

Em 1972, sede do SEBRAE/RS instituiu-se na cidade de Porto Alegre/RS, como uma entidade associativa, de direito privado, sem fins lucrativos, sob forma de serviço social autônomo. De acordo com seu estatuto, homologado no ano de 1994, o SEBRAE/RS tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das micro e pequenas empresas industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, nos campos da economia, administração, finanças e legislação.

Desde 2003, o SEBRAE/RS, além de oferecer soluções individuais para as MPE's, tem intensificado o atendimento das necessidades e oportunidades de forma coletiva, os chamados projetos setoriais (SEBRAE/RS, 2010). Estes projetos ampliaram significativamente o número de atendimentos nos últimos anos, conforme demonstra o gráfico 1.



**Gráfico 1:** Crescimento do número de atendimentos.

**Fonte:** Dados levantados pela assessoria de monitoramento de resultados do SEBRAE/RS.

As soluções em produtos e serviços oferecidas pelo sistema SEBRAE para auxiliar o empreendedor na tomada de decisões estão classificadas em projetos, que fazem parte das prioridades estratégicas do SEBRAE/RS, e são organizados, conforme o quadro 19, abaixo:

Projetos	Descrição Resumida
Finalísticos	Executados diretamente Junto ao público-alvo do SEBRAE ou parceiros.
Conhecimentos e Tecnologia	Relacionado ao desenvolvimento e à disseminação de produtos e metodologias.
Articulação Institucional	Executados diretamente junto à parceiros institucionais, visando potencializar a atuação do SEBRAE e melhorar o ambiente das MPE's.
Suporte à Negócios	As atividades são padronizadas e contemplam ações direta ou indiretamente vinculadas a apoiar a atuação Finalística, de Conhecimento e Tecnologias e de Articulação Institucional.
Gestão Interna	Relacionados às funções corporativas do SEBRAE: planejamento, recursos humanos, administração, finanças, marketing, comunicação, tecnologia da informação, gestão orçamentária auditoria e assessoria jurídica.

**Quadro 19:** Classificação dos projetos do SEBRAE/RS.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações disponibilizadas através da intranet do SEBRAE/RS.

A atuação do SEBRAE/RS nos projetos finalísticos tem por objetivo ampliar, qualificar e sistematizar os atendimentos aos candidatos a empresários e empresas de 0 a 4 anos, visando educação preventiva para a abertura e longevidade das micro e pequenas empresas e encaminhamento para projetos coletivos. Da mesma forma, deve promover o

desenvolvimento regional, especialmente na metade sul do RS, para diversificação, gerando impactos econômicos e sociais relevantes para a região.

Os projetos Finalísticos, no SEBRAE/RS, também têm atuação em redes e grupos de empresas de comércio de bens e serviços e na indústria, nos diversos setores (calçados, móveis, confecções, máquinas e equipamentos, tecnologia da informação, cosmético/fármacos, eletroeletrônico, plásticos e turismo). A atuação destes projetos está concentrada nas regiões Metropolitana, Centro, Serra, Noroeste, Sinos, Sul, Litoral e Planalto.

Os projetos de Conhecimento e Tecnologias focam em gestão do conhecimento, através de pesquisas e metodologias inovadoras, para educação e Inteligência direcionados aos projetos finalísticos.

Os projetos de Articulação Institucional têm por objetivo, a elaboração e implantação de um plano estratégico de articulação para desenvolvimento de políticas públicas, com foco na regulamentação da Lei Geral da MPE, a todos os municípios do RS. A Lei Geral, defendida pelo SEBRAE/RS, busca benefícios para as MPE's gaúchas, como a redução da burocracia, melhoria da prática tributária, priorização da MPE nas compras governamentais, a facilitação do acesso à inovação e à tecnologia, ao crédito e serviços financeiros.

Quanto aos projetos de Gestão Interna, o objetivo é alinhar os processos, pessoas e sistemas ao Mapa Estratégico do SEBRAE/RS.

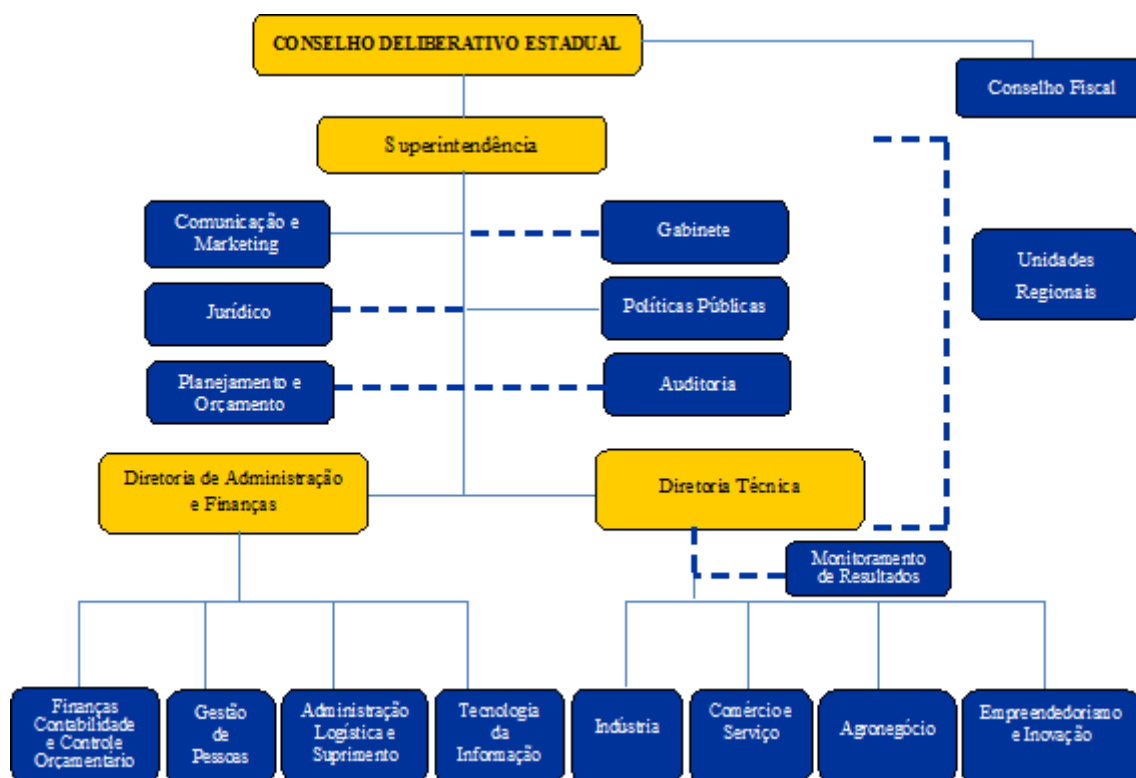
A estrutura organizacional do SEBRAE/RS é constituída pelo Conselho Deliberativo Estadual (órgão colegiado que detém o poder originário e soberano da instituição e que é composto por quinze conselheiros titulares e respectivos suplentes), pelo Conselho Fiscal (composto por três membros titulares e três suplentes), Diretoria Executiva, Gerências e Assessorias, Supervisores e Coordenadores Técnicos e Secretária Executiva. O quadro 20 apresenta como são compostos o Conselho Deliberativo Estadual e o Conselho Fiscal.

Composição dos Conselhos SEBRAE/RS		
Conselho Deliberativo Estadual	Conselho Fiscal - Titulares	Conselho Fiscal - Suplentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco do Brasil S.A.</li> <li>• BANRISUL - Banco do Estado do Rio Grande do Sul</li> <li>• Caixa Econômica Federal</li> <li>• Caixa Estadual S.A. - Agência de Fomento/RS</li> <li>• CIERGS - Centro das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul</li> <li>• FARSUL - Federação da Agricultura do Estado do Rio grande do Sul</li> <li>• FEDERASUL - Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul</li> <li>• FCDL - Federação das Câmaras de Dirigentes lojistas</li> <li>• FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul</li> <li>• FECOMÉRCIO - Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul</li> <li>• FAPERGS - Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul</li> <li>• SEDAI - Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais</li> <li>• SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas</li> <li>• SENAI/RS - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial</li> <li>• SENAR/RS - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul</li> <li>• FEDERASUL - Federação das Associações Comerciais e de Serviços do Rio Grande do Sul</li> <li>• FECOMÉRCIO - Federação do Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco do Brasil S.A.</li> <li>• FCDL - Federação das Câmaras de Dirigentes lojistas do Rio Grande do Sul</li> <li>• Caixa Econômica Federal</li> </ul>

**Quadro 20:** Composição dos Conselhos Deliberativo Estadual e Fiscal do SEBRAE/RS.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações disponibilizadas através da Intranet do SEBRAE/RS.

A Diretoria Executiva é composta por um Diretor-Superintendente, um Diretor Técnico e um Diretor de Administração e Finanças. O organograma do SEBRAE/RS, é representado pela figura 6, a seguir:



**Figura 6:** Organograma SEBRAE/RS.

**Fonte:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas do RS (2010).

#### 4.2 O GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO SEBRAE/RS E AS PRÁTICAS DO PMI

O SEBRAE dispõe de uma metodologia de gerenciamento de projetos que está disseminada em todas as unidades regionais, incluindo o SEBRAE/RS. Esta metodologia é conhecida por GEOR (*Gestão Estratégica Orientada por Resultados*) e tem por objetivo orientar e conduzir o gerenciamento dos projetos da organização. O modelo abrange centenas de projetos da instituição e parceiros, permite a coordenação, sistematização e atualização das informações em tempo real, oferece transparência à aplicação dos recursos orçamentários do SEBRAE e produz indicadores sobre o andamento dos projetos. Esta metodologia permitiu ao SEBRAE alavancar sua capacidade de atendimento às micro e pequenas empresas. O SIGEOR (*Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada por Resultados*) é a ferramenta informatizada de apoio à tomada de decisões dos projetos gerenciados na metodologia GEOR. É um ambiente de gestão e colaboração concebido para agilizar e apoiar decisões estratégicas de cada projeto por meio do gerenciamento e monitoramento dos mesmos pelas instituições parceiras (SEBRAE, 2010).

Segundo o gestor do escritório de projetos do SEBRAE/RS, esta ferramenta é utilizada para estruturar os projetos, construir um objetivo, inserir os resultados esperados, o foco estratégico e as principais ações do projeto.

A ferramenta SIGEOR apresenta algumas características das práticas recomendadas pelo PMI, mas não é considerada uma ferramenta de gerenciamento de projetos e sim uma ferramenta para informações de projetos (DTEC, 2010).

Os gestores da organização passaram a ter um entendimento mais amplo do que já existia no SEBRAE/RS, em termos de gerenciamento de projetos, a partir do ano de 2008, quando começaram a ser capacitados na metodologia do PMI. De acordo com um dos gestores de projetos, “[...] *a própria metodologia GEOR tem pontos que se parecem com a metodologia PMI. Nos demos conta disso depois que começamos a conhecer a mesma*” (GP3, 2010). Esta constatação reforça a percepção do diretor técnico a respeito das práticas do PMI observadas no SIGEOR.

GEP (2010) relata que, antes das capacitações, os profissionais do SEBRAE/RS não tinham conhecimentos sobre as práticas do PMI. Os projetos eram executados sem que se soubesse onde iriam terminar ou, até mesmo, onde se queria chegar. O diretor técnico afirma que, mesmo após esta sequência de treinamentos, a organização não tinha elaborado um plano de ação para colocar em prática a utilização do conhecimento adquirido. Este foi um desafio quando a nova diretora assumiu em 2009 (DTEC, 2010).

Esta afirmação é validada pela gestora de programas que relatou que, a partir do ano de 2009, quando a nova diretoria assumiu o SEBRAE/RS, iniciou-se uma abordagem das práticas do PMI nos projetos da organização. Assim, a implantação de um escritório de projetos para dar apoio à gestão, criar ferramentas de gerenciamento, como termo de abertura, solicitação de mudanças e cronograma, foi de suma importância para oferecer melhores subsídios aos gestores de projetos. Além disso, o SEBRAE/RS também assumiu o conceito de gerenciamento de programas, que está sendo construído e já tem alguns processos e atividades, mas precisa ser melhorado (GPROG, 2010).

De acordo com GEP (2010) “[...] *o escritório de projetos ainda não está caracterizado como tal, mas a estrutura que existe atualmente está trabalhando para padronizar as ferramentas de gerenciamento*”. A área que contempla as atividades de um escritório de projetos é conhecida no SEBRAE/RS como Assessoria de Monitoramento e Resultados. Conforme afirma o diretor técnico “[...] *embora a gente não esteja chamando esta assessoria de monitoramento de resultados de escritório de projetos, hoje ela atua como tal*”. Ainda de acordo com GEP (2010) a idéia de implantar um escritório de projetos no SEBRAE/RS

iniciou-se no ano de 2008, quando os gestores receberam treinamentos em PMO, mas foi no ano de 2009, com a posse do diretor Marco Kappel, que formalmente começaram os trabalhos para consolidar o escritório. Nota-se o reconhecimento dos gestores de que a metodologia de projetos do SEBRAE/RS, com base nas melhores práticas do PMI, consolidou-se com a posse da nova diretoria, no ano de 2009.

Percebe-se que as boas práticas do PMI são reconhecidas pelos profissionais de gerenciamento de projetos setoriais do SEBRAE/RS. Tais práticas oportunizam o entendimento de um conjunto de atividades com sequenciamento e cronograma, orçamentos mais consistentes e indicadores que devem ser controlados, promovendo maior qualificação da gestão de projetos da organização e facilitando o trabalho do gestor (GP1, 2010).

Da mesma forma, uma das gestoras de projetos reconhece que a padronização oferecida à organização com a utilização destas boas práticas, faz com que o SEBRAE/RS obtenha uma única forma de trabalho, facilitando o entendimento de todos os envolvidos nos projetos. Além disso, é um grande benefício para o gerente de projetos nas suas tarefas do dia a dia (GP2, 2010).

O gestor do escritório de projetos concorda com os gestores ao relatar que, atualmente, existe uma clara definição das atividades que devem ser realizadas para gerenciar os projetos da organização, bem como uma definição dos objetivos, público alvo, foco estratégico e os resultados que se deseja atingir. Ainda, de acordo com o gestor do escritório de projetos, “[...] *se não fosse o gerenciamento de projetos, não sei se teríamos esta visão*” (GEP, 2010).

É relevante comentar que, para as empresas participantes dos projetos setoriais do SEBRAE/RS, é importante que se tenha uma metodologia que defina os objetivos do projeto e os indicadores para mensurar os resultados. De acordo com Cliente (2010) “*A organização que tenha uma sistemática para cobrar e avaliar o andamento do projeto obtém os resultados com mais velocidade e isto está sendo percebido no SEBRAE/RS*”.

Verifica-se que há uma sinergia entre as diversas percepções dos profissionais do SEBRAE/RS, sobre os benefícios adquiridos para o gerenciamento de projetos através de uma metodologia que organize e padronize as atividades da organização, como o PMI.

A partir de 2009, com a posse da nova diretoria do SEBRAE/RS, iniciaram-se as avaliações para definir as práticas de gerenciamento de projetos que seriam adaptadas à organização. Conforme o diretor técnico: “*Neste último ano estamos criando uma norma SEBRAE/RS de gerenciamento de projetos que contempla uma série conceitos do PMI, mas estamos procurando fazer isso adaptando ao que já existe no SIGEOR*”. Para isso, foi necessário um estudo das práticas do PMI, para entender o que poderia ser alinhado ao que já



existia na organização através da GEOR. Conforme o gestor do escritório de projetos, “[...] o que a gente fez foi buscar os processos do PMI para analisar o que poderia contribuir com o que já tínhamos na GEOR”. Desta forma, foram destacados 13 processos das práticas do PMI para incorporar ao gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS, que são demonstrados no quadro 21.

Processos de gerenciamento de projetos	
Grupo de Processos de gerenciamento de projetos	Processos
Iniciação	1. Desenvolver o termo de abertura do projeto.
Planejamento	2. Análise das partes interessadas 3. Fazer declaração de escopo 4. Construir a EAP 5. Fazer um cronograma 6. Determinar o orçamento do projeto 7. Realizar um plano de comunicação.
Execução	8. Gerenciar as partes interessadas 9. Executar e gerenciar do plano de comunicação 10. Mobilização das partes interessadas
Monitoramento e Controle	11. Monitorar o trabalho do projeto 12. Realizar solicitação de mudanças
Encerramento	13. Encerrar o projeto

**Quadro 21:** Processos de gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nas informações disponibilizadas através das entrevistas.

Para cada um destes processos estão sendo criados padrões de documentos, que deverão ser utilizados pelos gestores para o gerenciamento dos projetos no SEBRAE/RS.

De acordo com a gestora de programas:

*Todo ano inicia-se o ciclo de planejamento para novos projetos. Então, fazemos um estudo dentro de um determinado setor, onde se analisa número de empresas, empregados, PIB do setor, etc. Estas análises são realizadas para sugerir uma carteira. Após, enviamos estas sugestões de carteiras para as regionais, e as mesmas avaliam questões mais locais e chegamos a uma validação entre estes pontos (GPROG, 2010).*

Assim, para que se inicie um projeto é exigido que se desenvolva um termo de abertura, que faz parte do processo de iniciação, que passará por uma aprovação onde será definida a carteira de projetos. Após esta etapa, deverão ser construídos os documentos para

análise das partes interessadas, declaração de escopo, EAP, cronograma e orçamento, que fazem parte dos processos de planejamento de projetos (GEP, 2010).

Na avaliação de um dos gestores de projetos:

*[...] esta tentativa de disciplinar a organização, estabelecendo um fluxo de modelos de documentos, do termo de abertura até plano de gerenciamento, é muito válida; pois, até um tempo atrás, isso não era muito regrado; cada um acabava fazendo de uma maneira (GP1, 2010).*

Isto é reforçado pela gestora de projetos, ao relatar que “[...] *é muito positivo ter uma padronização nos processos, porque sem esta metodologia cada um gerenciava do jeito que achava melhor ou imaginava que era certo*” (GP2, 2010). O termo de abertura já é um processo que está sendo realizado por todos os gestores do SEBRAE/RS. Isto implica em ter um modelo padronizado que todos deverão usá-lo, conforme relata um dos gestores de projetos “[...] *hoje o termo de abertura é padronizado, temos que fazer uma contextualização do projeto para posterior validação de novos projetos*” (GP3, 2010). Nota-se que os gestores reconhecem a consolidação deste processo no gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS, e concordam que é importante, conforme diz o gestor do escritório de projetos “[...] *inicialmente tivemos certa resistência, é um documento a mais para ser preenchido, mas a gente vê que é importante e, aos poucos, o pessoal está entendendo esta importância e adotando*”. O termo de abertura de projetos contempla uma série de informações que iniciam pela justificativa do projeto, definições dos objetivos, indicadores, as metas que definem as ações e as entregas, conforme relata um gestor de projetos “[...] *no termo de abertura precisamos descrever o que é o projeto, como vai funcionar e para quem está direcionado*” (GP3, 2010).

Em relação às entregas, para o GP1 (2010), “[...] *é uma linguagem que já está sendo muito utilizada, no SEBRAE/RS, onde temos que definir o que vamos entregar para o cliente ou para os parceiros*”. Entende-se que os clientes e os parceiros percebem o profissionalismo do SEBRAE/RS em preocupar-se com as entregas e com a qualidade das mesmas. Conforme afirmação do GP1 (2010) “[...] *apresentamos um plano de gerenciamento para os cliente e parceiros e os mesmos perceberam que estávamos nos preocupando com as entregas e com o controle da qualidade; e, para quem está investindo tempo e recurso, assinando como entidade apoiadora, enxerga isso como muito profissional*”. Esta afirmação é validada pelo

cliente do SEBRAE/RS, ao mencionar que “[...] *nesta ênfase moderna das empresas, onde a gente não tem muito tempo livre, é importante que, ao participarmos das reuniões, o projeto já esteja bem estruturado, com a definição dos resultados que se quer atingir, para que possamos validar o mais breve possível*” (CLIENTE, 2010).

Atualmente, os gestores do SEBRAE/RS devem também fazer um cronograma para todos os projetos. Conforme o gestor do escritório de projetos, “[...] *esta foi uma exigência da diretoria*”. Para um dos gestores de projetos, “[...] *a questão de gerenciamento de cronograma está se consolidando muito bem; a estrutura analítica já está bem clara na casa e o detalhamento do plano de trabalho e das entregas já avançou bastante*” (GP1, 2010). O gestor do escritório de projetos complementa: “*a partir do momento que todos os gestores passarem a utilizar estes processos, vai fazer parte do dia a dia deles, e terão um ganho muito grande em relação ao cumprimento dos prazos e o orçamento*”. Neste contexto, percebe-se que a utilização destes processos já está bem estruturada, e todos sabem da existência das práticas que estão sendo exigidas pela diretoria da organização para o gerenciamento dos projetos.

Dentre os processos apresentados, existem ainda os processos de execução que são: o plano de comunicação e o gerenciamento e mobilização das partes interessadas. Para o GP1 (2010), “[...] *sem dúvida é fundamental um plano de comunicação bem feito, pois temos que comunicar o que está sendo realizado e o que o projeto está trazendo, para que os próprios parceiros e as empresas se comprometam mais*”. Isto mostra que a partir do plano de comunicação, o SEBRAE/RS está buscando mobilizar as partes interessadas, os chamados “stakeholders” pelo PMI, para que participem efetivamente das decisões a serem tomadas nas ações dos projetos. O gestor de projetos complementa: “[...] *pra nós o que marcou bastante foi a possibilidade de ver que existe como fazer um plano e como gerenciar esta comunicação, para termos maior engajamento das partes interessadas*” (GP1, 2010). O gestor do escritório de projetos afirma que “*a mobilização das partes interessadas é um dos principais processos que temos hoje, de fazer com que as partes interessadas assinem um termo de adesão, por exemplo, o que antes não se fazia*” (GEP, 2010). Esta afirmação é confirmada pelo diretor técnico ao discorrer que:

*[...] nos nossos projetos isso é muito importante, às vezes mais importante do que numa indústria, pois lá o chefe define e direciona e a equipe baixa a cabeça e vai embora. Já em um projeto setorial a gente tem que negociar com a comunidade, logo, tem uma reunião em um parceiro e, então, os projetos dependem de uma interação muito grande do SEBRAE/RS com vários agentes. Se o SEBRAE não*

*consegue orquestrar com sindicatos, prefeituras, entidades de classe, ele não consegue fazer bons projetos, porque até mesmo as empresas ficam um tanto desconfiadas* (DTEC, 2010).

Percebe-se a preocupação do SEBRAE/RS em informar o que será realizado, através de documentos, que deverão ser assinados pelos “stakeholders”. Estes documentos esclarecem as ações dos projetos, os resultados, e quais as responsabilidades das partes interessadas. Da mesma forma, esta articulação com os parceiros torna o projeto mais forte e reflete em maior segurança, levando em consideração a influência e confiabilidade dos parceiros e contribui com a diversidade dos produtos oferecidos para as empresas participantes. Isto é confirmado pelo cliente do SEBRAE/RS ao mencionar que *“a interação que está havendo entre o SEBRAE/RS e parceiros está sendo bacana, porque antes os mesmos produtos eram oferecidos por várias entidades, e hoje eu enxergo que está havendo uma complementação entre os produtos ofertados”* (CLIENTE, 2010).

Nos processos de monitoramento e controle, é realizado o monitoramento dos trabalhos do projeto que consiste em reuniões periódicas para avaliação dos projetos e também o controle e solicitação de mudanças, que é utilizado quando se necessita fazer uma modificação significativa nos projetos (GEP, 2010). A importância destes processos é reconhecida por um dos gestores de projetos ao mencionar que *“a cada três meses, no meu setor, a gente reúne o comitê gestor onde é apresentado um relatório resumido do trimestre e é registrado isso numa ata. Então, tudo isso é um processo de avaliação e monitoramento e as entidades que participam consideram muito”* (GP1, 2010). A gestora de projetos diz que *“[...] nós temos uma equipe, na sede do SEBRAE/RS, que acompanha os resultados dos projetos constantemente através do SIGEOR, que deve ser provido pelo gestor de projetos”*. A gestora ainda confirma que *“existe um encontro semestral, para que se apresente o que foi feito nos últimos seis meses, mas, mensalmente, isso é acompanhado em reuniões com a diretoria, onde se apresentam os resultados de todos”* (GP2, 2010). Nota-se que há uma regularidade de encontros entre os gestores, diretoria e as partes interessadas para monitorar e avaliar as ações dos projetos. Mas, as informações sugerem uma análise para que esta regularidade das reuniões ocorra com a mesma frequência em todos os pontos de atendimento do SEBRAE/RS. Em relação ao processo de solicitação de mudanças, o gestor deve preencher um formulário explicando os motivos de promover alguma mudança no projeto.

Conforme explica o diretor técnico:

*“através de um formulário de solicitação de mudanças é onde ele vai justificar o porquê ele está deixando de fazer uma coisa e porque está propondo outra. Não é o caso de burocratizar, a gente quer ter certeza de que o gestor de projetos não modifique de forma substancial os objetivos do projeto” (DTEC, 2010).*

Percebe-se que este processo tem uma função importante de informar à diretoria, e às partes interessadas, que serão promovidas mudanças nos projetos, caso seja identificada a necessidade, mudanças essas que deverão ser previamente validadas através de uma justificativa.

O diretor técnico relata que “[...] em cima do que é o SIGEOR, estamos inserindo várias coisas do PMI, mas eu diria que são 30% ainda, temos um caminho enorme pela frente”. Nota-se a preocupação de que, para isso, é necessário que a organização tenha bem consolidado o conteúdo de escopo do projeto, um cronograma bem estruturado, orçamento tanto físico quanto financeiro, além da análise das partes envolvidas. De acordo com DTEC (2010), “[...] não estamos entrando ainda na parte de riscos, de qualidade e gestão das aquisições, por exemplo, e eu acho que não dá para entrar nisso enquanto não tivermos mais sólida essas questões do escopo, custos, prazos e comunicação”. Assim, os treze processos que foram elencados pelo SEBRAE/RS, suprem uma necessidade imediata, mas ainda vê-se necessária a integração de novos processos ao gerenciamento de projetos da organização. O tópico 4.5, adiante, abordará estas questões.

#### **4.2.1 Gerenciamento de Projetos e Gerenciamento por Projetos**

O estudo procurou, também, identificar se os profissionais do SEBRAE/RS tinham discernimento sobre o gerenciamento de projetos e o gerenciamento por projetos. Da mesma forma, intenciona-se saber o tipo de gerenciamento aplicado à organização.

Os gestores do SEBRAE/RS, não tinham bem definidos os conceitos referenciados. Mas, de acordo com o diretor técnico, o gerenciamento por projetos significa aplicar as técnicas de projetos em todas as atividades da organização, inclusive às atividades de rotinas.

O diretor técnico exemplifica: “[...] *temos no setor financeiro uma série de rotinas em que queremos executá-las, dentro dos conceitos usuais de projetos, como: eu quero ter um cronograma associado a estas ações, quero ter um orçamento associado, etc.*” (DTEC, 2010).

De acordo com o diretor técnico, tanto o SEBRAE Nacional quanto o SEBRAE/RS, não diferenciam e não praticam a questão de gerenciamento por projetos, “[...] *eu posso dizer que o gerenciamento por projetos é um grau de maturidade de uma instituição que já está com o gerenciamento de projetos bem consolidado*” (DTEC, 2010).

O próximo item apresenta mais detalhadamente as diferenças e semelhanças entre projetos empresariais e projetos de desenvolvimento setorial.

#### 4.3 PROJETOS EMPRESARIAIS x PROJETOS SETORIAIS

Uma questão importante entre projetos empresariais e de desenvolvimento setorial, é que, no segundo, se faz um trabalho a fim de promover um determinado setor. Isto envolve a questão de políticas públicas de visibilidade para o setor, a formação de mão de obra, entre outras coisas, que contribuam para sua alavancagem. Já um projeto de âmbito empresarial, tem como objetivo melhorar a competitividade de uma determinada empresa, independente que pra isso seja necessário fomentar o setor. Assim, pode-se alavancar a empresa sem alavancar o setor (GPROG, 2010). Neste contexto, percebe-se que uma empresa pode promover-se através de seus projetos, sem ter a preocupação com o setor ao qual está inserida. Já um projeto de desenvolvimento setorial procura alavancar o setor e, conseqüentemente, maximizar os resultados das empresas.

Esta consideração complementa e reforça o que mencionou a gestora de programas, em relação ao trabalho que se faz para promover a alavancagem do setor:

*Em um projeto de desenvolvimento setorial se leva em consideração a cadeia toda envolvida em determinado setor. Exemplo: na indústria de confecção, eu observo o início da cadeia, o processamento e depois trabalho o varejo. Então, eu verifico o setor de forma ampla do início ao fim, analisando todas as etapas do processo, até mesmo posso trabalhar a produção do algodão para ter produtos de fibra ecológica, por exemplo. E nos projetos empresariais estou focado exclusivamente no processo produtivo da empresa envolvida (GP3, 2010).*

A gestora de projetos menciona que em projetos de desenvolvimento setorial as empresas tornam-se mais competitivas do que se estivessem sozinhas. Isso significa que em um grupo setorial, as empresas potencializam o poder de barganha junto aos fornecedores, a busca de leis de incentivo para diminuir a tributação, entre outras vantagens.

A gestora de projetos afirma que:

*[...] existe uma potencialidade que tu nem imaginas, algo que tu poderias implementar dentro da tua empresa que, muitas vezes, tu nem sabes que existe. Se tu fazes parte de um projeto setorial, começa a ter outras percepções, outras visões e passa a perceber possibilidades que nem tinha imaginado (GP2, 2010).*

Esta afirmação é confirmada pelo cliente de SEBRAE/RS que diz:

*[...] a grande diferença é que se tem uma facilidade muito grande no setorial para as demandas que a gente não tem a expertise ainda. O que eu quero dizer é que você pode começar um projeto pelo SEBRAE/RS e após obter o conhecimento e ter a expertise, você acaba levando isso para dentro da empresa. Individualmente acredito que seja mais difícil para as pequenas empresas desenvolverem algumas coisas por si mesmas, acho que a troca de informações no grupo, sobre as facilidades e dificuldades em algumas coisas contribui para melhorarmos nossos negócios. Hoje já sabemos coisas que antes não tínhamos noção (CLIENTE, 2010).*

Algumas diferenças relevantes foram identificadas entre os projetos setoriais e empresarias, dentro da abordagem do PMI. Nota-se que a questão do risco ainda é mais percebida em uma empresa do que em projetos de desenvolvimento setorial. Conforme afirmação de um dos gestores de projetos “[...] a análise e gerenciamento de risco é uma coisa que a gente não domina bem” (GP1, 2010). Sabe-se que a questão dos riscos não faz parte dos processos que já estão sendo trabalhados pelo SEBRAE/RS. Porém, é uma preocupação da diretoria que isso seja agregado, tão logo se consolidem as questões que já foram elencadas, conforme declara o diretor técnico: “[...] não dá para entrar nisso enquanto não tivermos mais sólida essas questões do escopo, custos e prazos” (DTEC, 2010).

Na visão de um dos gestores de projetos:

*[...] os projetos setoriais permitem uma margem um pouco maior de risco, porque não interferem diretamente no sucesso de um negócio. Até porque existe um grupo*

*de empresas e, logo, algum projeto que não for tão bem sucedido é rateado e dividido entre todos. Já em um projeto empresarial você não tem muito espaço para assumir um risco muito grande, pois a empresa que está colocando recurso próprio. Talvez seja por isso que a gente não trabalha muito bem esta questão da gestão do risco em projetos setoriais (GP1, 2010).*

Outra questão levantada pelo gestor do escritório de projetos, é que uma empresa tem um controle muito mais rígido de hora/homem, por exemplo, enquanto que a preocupação maior do SEBRAE/RS, em projetos setoriais, é com a execução das ações e seus resultados. O gestor do escritório de projetos complementa: *“É difícil mensurar os resultados de um projeto que tem por finalidade aumentar o faturamento de um grupo de empresas. Já um projeto de âmbito empresarial, poderá mensurar seus resultados através do aumento de faturamento consequente da venda do produto”*. O diretor técnico do SEBRAE/RS confirma: *“Eu acho que num projeto empresarial, todo o investimento que se faz para lançamento de um produto, tem que ser recuperado por um faturamento da empresa ao longo do período, aumento da participação de mercado, que também vai se traduzir no aumento do faturamento”*. Para o diretor técnico, uma empresa tem que ter lucro através dos seus projetos, caso contrário ela corre o risco de falir. Já um projeto setorial trabalha o desenvolvimento de empresas de determinados setores e isto não traz lucro ou aumenta os recursos do SEBRAE/RS, e sim aumenta os resultados da empresa que participa. Segue o comentário do diretor técnico: *“Uma empresa precisa lucrar com os resultados de um projeto, enquanto que nós precisamos fazer com que o resultado seja apropriado pela empresa que participa do projeto”*.

Sendo assim, as diferenças entre projetos empresariais e de desenvolvimento setorial são claramente percebidas. O SEBRAE/RS ainda não trabalha a questão do risco, já nas empresas isto é um fator fortemente considerado quando há uma metodologia de gerenciamento de projetos bem consolidada. Por ser uma organização sem fins lucrativos, o SEBRAE/RS aplica recursos em projetos que desenvolvam determinado setor como um todo, analisando toda a cadeia envolvida, através de ações que promovam a competitividade das empresas e que os resultados sejam efetivamente registrados.

A interação que há entre as empresas que participam de um projeto setorial, oportuniza a troca de informações e possibilitam resultados mais efetivos dos que se trabalhassem algumas ações sozinhas. Um projeto de desenvolvimento setorial aplica recursos em atividades coletivas que, ao final, contribuem com o aumento do faturamento das empresas participantes, enquanto os projetos empresariais, os recursos aplicados têm o objetivo de maior lucratividade para a própria empresa.



Apesar de ter sido dado um foco maior nas diferenças, entre projetos setoriais e projetos empresariais, identifica-se algumas semelhanças significativas quanto às práticas de gerenciamento de projetos. Percebe-se que ambos os projetos necessitam de um escopo bem detalhado, um cronograma bem estruturado, um plano de qualidade, para que contemple a avaliação do desempenho do projeto e um bom plano de comunicação, para engajar as partes interessadas.

Neste contexto, acredita-se que a utilização das práticas de gerenciamento de projetos, sugeridas pelo PMI, contribuem para que as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, organizem e padronizem seus processos para obterem maior controle sobre o andamento do projeto, com objetivo de cumprirem os prazos estabelecidos, contemplando os custos e a qualidade planejados. Também, nota-se que as diferenças entre os projetos empresariais e setoriais, apresentam algumas práticas imprescindíveis nas empresas, ou seja, alguns processos são importantes para conduzir um projeto empresarial, enquanto que um setorial, não sente tanto a diferença em não utilizá-lo, como, por exemplo, a gestão do risco. Isto não significa que a gestão de riscos não tenha relevância para um projeto de desenvolvimento setorial, mas pelo que foi exposto, não é um processo de necessidade imediata.

O próximo tópico abordará as questões sobre as avaliações dos resultados dos projetos do SEBRAE/RS, previstas nos processos de monitoramento e controle.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DOS PROJETOS

Apresentam-se aqui as práticas utilizadas pelo SEBRAE/RS para monitorar e controlar o andamento e os resultados dos projetos gerenciados. Para tanto, é avaliada a existência de um padrão de indicadores e metas que proporcionem o acompanhamento dos projetos.

Na abordagem do PMI, o processo de monitoramento e controle tem por objetivo assegurar que o projeto seja executado com bom desempenho em todas as suas fases. Monitorar e controlar o projeto significa medir e avaliar o desempenho a cada período de tempo. Geralmente, as avaliações de resultados são obtidas através do processo de controle de qualidade. Em organizações sem fins lucrativos estes processos são importantes e são recomendados pelo PMI (METODOLOGIA..., 2008).

A metodologia de gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS aborda a questão de acompanhar os projetos e aferir os resultados. O SIGEOR é a ferramenta utilizada para que os gestores apresentem os resultados dos projetos, conforme explica a gestora de projetos: *“os resultados dos projetos são mensurados através da ferramenta SIGEOR, que existe justamente pra isso, mostrar os resultados. A gente tem equipes na SEDE que acompanham o andamento dos projetos”* (GP2, 2010).

Atualmente, são definidos indicadores e metas em todos os projetos do SEBRAE/RS, desde o seu planejamento, através do termo de abertura. Estas metas são definidas pelos gestores de projetos, conforme afirma a GP2 (2010): *“Nós definimos as metas e os resultados que se quer chegar e passa pela aprovação por parte da diretoria”*. Estas metas geralmente estão ligadas aos resultados que as ações deverão proporcionar às empresas participantes, como por exemplo: quantidade de capacitações, missões empresarias, consultorias que serão realizadas e número de empresas atendidas. Assim, são avaliados os indicadores para que seja possível aferir os resultados que podem ter por objetivo maximizar o faturamento, aumentar o número de empregos, entre outros.

Conforme um dos gestores de projetos:

*[...] a ferramenta SIGEOR mede os indicadores [...] ligamos para a empresa e solicitamos o faturamento passado e o atual. Assim, existe uma comparação do desenvolvimento da empresa. Mas ainda é uma coisa que a gente precisa aprimorar. Seria importante medirmos o quanto o empresário conhece o seu negócio* (GP1, 2010).

Esta menção do gestor de projetos é importante pelo fato de que os indicadores atualmente são medidos quantitativamente, mas a visão do empresário sobre o seu negócio, o conhecimento do contexto empresarial, é importante para que o mesmo possa tomar decisões acertadas, mas isso ainda não é medido pelo SEBRAE/RS.

A gestora de programas confirma a existência de indicadores e metas nos projetos ao relatar que:

*[...] cada projeto tem indicadores e metas que estão relacionadas à evolução das empresas, e estes são medidos mediante uma pesquisa que aplicamos anualmente, que são as T0, T1 e TFs. É contratada uma empresa de pesquisa externa, que pega o questionário e contata cada uma das empresas, para buscar aqueles indicadores* (GPROG, 2010).

A pesquisa T0 é a que inicia o processo de avaliação das empresas, pois identifica como a empresa encontra-se no momento em que inicia no projeto. A T1 ocorre no meio do projeto, para identificar se ocorreram melhorias e se precisam ser realizadas alterações no projeto e a TF é a pesquisa aplicada ao final do projeto, que apresenta os resultados dos mesmos nas empresas (DTEC, 2010). Entretanto, o gestor do escritório de projetos afirma que *“ainda não vi claramente que estejam oferecendo subsídios para dizer se os projetos estão melhores; ainda não tem indicadores bem definidos para mensurar”*. Esta afirmação é reconhecida pela gestora de programas que diz que *“[...] ainda estamos construindo o que seriam estas metas, estamos construindo os indicadores”*. Estes comentários sugerem que as metas, atualmente definidas pelos gestores de projetos, precisam de uma definição e avaliação mais profunda das áreas responsáveis, neste caso, o escritório de projetos, para que se tenha uma real visão dos resultados proporcionados.

O processo de pesquisa para medição dos resultados dos projetos, realmente estão ocorrendo junto às empresas participantes dos projetos. Isto pôde ser confirmado pelo cliente do SEBRAE/RS ao mencionar que:

*[...] eu vejo os relatórios que estão sendo solicitados, que pedem o que estamos gerando de empregos; o que está aumentando de faturamento; quantos produtos novos tem desenvolvido; se existe inovação na empresa e de que tipo é: de produto, processo, gestão. São pontos que estão sendo cobrados e eu acho que tem mesmo que ser. Isto começou agora com mais ênfase, mas eu não sei se estas informações estão chegando e se vai ser feita alguma coisa (CLIENTE, 2010).*

Este comentário sugere uma reflexão sobre a comunicação das partes interessadas, pois é importante que as empresas recebam o retorno de suas avaliações para que possam vislumbrar o quanto o projeto agregou para a mesma.

As avaliações dos projetos são feitas depois de recebidos os resultados das pesquisas realizadas com as empresas. Um dos gestores de projetos diz que *“as avaliações dos projetos são semestrais e são realizadas junto ao comitê gestor do projeto”* (GP3, 2010). Porém, de acordo com a gestora de projetos, *“[...] é solicitado que sejam feitas as avaliações, mas, na prática, nem todos os projetos fazem. O correto é que a cada seis meses o gestor do projeto, as entidades, as empresas e o comitê gestor se reúnam para fazer as avaliações”* (GP2, 2010). Nota-se que há uma divergência entre a percepção destes gestores. Ambos têm ciência da frequência com que as avaliações devem ocorrer, mas não se percebe a concordância de

que elas efetivamente acontecem. Isso é confirmado pela gestora de programas ao afirmar que “a sistemática de avaliação, além das pesquisas, [...] acredito que ainda não esteja bem claro como a gente faz isso”. Entretanto, um dos gestores de projetos diz que “Todo mês a gente faz esta avaliação, baseado em como se está executando e no que está previsto executar para frente” (GP1, 2010). Desta forma, deve haver uma reflexão para adequar um padrão para que as avaliações sejam realizadas com a mesma frequência em todos os projetos, em qualquer unidade do SEBRAE/RS. Esta falta de regularidade acaba fazendo com que cada gestor faça à sua maneira e isso pode ser um motivo pelo qual o cliente do SEBRAE/RS diz não receber um retorno das pesquisas respondidas. De acordo com a gestora de programas, O SEBRAE/RS demonstra ter ciência desta situação, quando menciona que:

*[...] é uma demanda da diretoria, que a gente consiga construir esse acompanhamento das carteiras; a gente faz, mas não tem uma forma do tipo: a cada três meses. Então é feito, mas cada setor vai fazendo de uma forma, então não tem um padrão ainda de como a gente faz essa avaliação (GPROG, 2010).*

É importante comentar que, atualmente, os projetos que não estiverem oferecendo os resultados estipulados, são finalizados. De acordo com um dos gestores de projetos:

*O SEBRAE/RS está amadurecendo bastante a respeito de manter ações que não dão certo somente pelo fato de que elas devem continuar, pois foi aplicado recurso para isso. A organização já está tendo a coragem de encerrar projetos que não estão dando resultados (GP1, 2010).*

#### 4.5 PROBLEMAS OU DIFICULDADES IDENTIFICADOS

A implantação de uma metodologia de projetos na organização gerou desconforto a muitos profissionais do SEBRAE/RS e, conseqüentemente, forte resistência. Um dos gestores de projetos, afirma que:

*[...] a dificuldade foi quebrar paradigmas, porque já vínhamos trabalhando há anos de um jeito e a quebra do modelo em algum momento é traumática. Deixar de fazer*

*aquilo que até então era assimilado por todos como certo; e você ter que quebrar este modelo para começar a fazer de outra forma, gera um pouco de stress (GP3, 2010).*

Esta afirmação é validada pelo diretor técnico ao mencionar que:

*Tudo o que se tenta normatizar ou sistematizar são coisas que, às vezes, tem que vencer a cultura da empresa. Então, é difícil de fazer em curto prazo. Eu acho que a resistência das pessoas se dá ao fato de que se eu venho fazendo as coisas de uma forma, a tendência é que continuem assim, e lá pelas tantas vem uma norma onde diz que agora teremos que fazer a estrutura analítica de todo projeto. Isto vai exigir algum tempo, vai ter que ser discutido com o grupo (DTEC, 2010).*

Neste contexto, percebe-se que, apesar de o diretor técnico concordar que existe dificuldade de implantar uma nova metodologia na organização, os prazos estipulados para que isso ocorra no SEBRAE/RS são curtos. Na avaliação de um dos gerentes de projetos:

*[...] a gente tem um problema com o tempo, porque a implementação de todas as ferramentas depende não só do tempo ou da habilidade do gestor de conduzir tudo isso, mas dos grupos assimilarem e colocá-las em funcionamento. Em algum momento tem um stress causado pelo tempo que a casa quer que a gente consiga fazer estas mudanças (GP3, 2010).*

Acredita-se que seja necessária uma avaliação mais acentuada sobre a questão do tempo ou prazos para se realizarem mudanças na metodologia da organização. Isto se confirma pelo que menciona a gestora de projetos “[...] as coisas vão acontecendo uma por cima da outra, assim acaba gerando retrabalho” (GP2, 2010).

A falta de uma ferramenta para gerenciar os projetos, se estabelece como uma das principais dificuldades dos profissionais do SEBRAE/RS. Um dos gerentes de projetos diz:

*Existe a ferramenta SIGEOR, mas ela não é uma ferramenta de gerenciamento da rotina. É uma ferramenta de divulgação das atividades que fazem parte do projeto. É excelente para auxiliar a comunicação, mas falta uma ferramenta para o gerenciamento do cronograma, de atividades, das tarefas, seqüenciamento de ações, de prazos, lições aprendidas (GP1, 2010).*

Na visão da gestora de projetos:

*[...] esta ferramenta serve mais para informar os resultados dos projetos do que para gerenciar. Ela possibilita apresentar o que se fez e o que está sendo feito, mas para o gerenciamento no dia a dia, não é eficiente. Para mim é de extrema importância que se tenha uma ferramenta para gerenciamento (GP2, 2010).*

Para um dos gestores de projetos:

*A ferramenta SIGEOR é muito importante, mas não é gerencial e nem suficiente. A gente tem que fazer planilhas no Excel e controles paralelos para acompanhar o projeto. A ferramenta serve para alimentar o que já aconteceu, mas não é uma ferramenta que eu consiga gerenciar, e acabamos usando os controles paralelos que não são padronizados (GP3, 2010).*

O gestor do escritório de projetos afirma que “o SIGEOR ajuda a documentar o projeto, embora a forma como esteja não é tão organizada. Acho que ainda falta uma ferramenta, como o MS Project, que poderia facilitar. Hoje, o cronograma que a gente implantou é em Excel”. A gestora de programas reforça esta afirmação ao mencionar que “falta um sistema que a gente possa fazer um maior detalhamento de cada ação. O Termo de abertura, hoje, é um documento em Word, assim como outros que temos que são em Excel”.

A questão de ter uma metodologia nacional de gerenciamento de projetos, a GEOR, é um fato complicador para o SEBRAE/RS implantar um sistema de gerenciamento de projetos. Conforme o diretor técnico:

*[...] hoje, no SEBRAE/RS, a gente enfrenta um dilema; porque não justifica a gente implantar uma ferramenta destas, já tendo o SIGEOR. Atualmente, o pessoal faz seus controles financeiros, fluxo de caixa em Excel, uma planilha auxiliar. Outro problema do SEBRAE é que é uma organização descentralizada. Temos 10 regionais; alguns projetos que são em escritórios; até pouco tempo atrás tínhamos 40 locais do SEBRAE no RS, e estes locais todos, acessam o servidor aqui. Então, toda esta questão de gerenciamento descentralizado requer ferramentas mais sofisticadas; é mais complexo (DTEC, 2010).*

Quanto à utilização de uma ferramenta que auxilie o gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS, é uma proposta que está sendo avaliada e que já está em discussão. Conforme o diretor técnico: “[...] *hoje, na medida em que os conceitos ficam mais consolidados, a gente está começando a disciplinar o uso de uma ferramenta que a gente elegeu, que é o MS Project*” (DTEC, 2010).

Outra dificuldade identificada é a questão de adaptar os processos à realidade da organização, conforme relata o gestor de projetos “[...] *nós não vendemos um produto e sim um serviço, e isso muda muito rápido. Hoje, a empresa precisa de uma coisa, amanhã já não é mais aquilo, é outra situação. Esta é a dificuldade: adaptar às constantes mudanças do público alvo que a gente trabalha*” (GP1, 2010).

Outro apontamento é em relação à burocracia nos processos. Conforme um dos gestores de projetos:

*[...] às vezes a parte prática é mais fácil de atender do que a burocrática que a organização nos pede. Um exemplo é que tivemos que pegar assinatura em termos de adesão; depois se teve que reforçar com outro documento a ser assinado. Então estas coisas quebradas, com objetivos burocráticos acabam explicitando certa desorganização da nossa parte* (GP3, 2010).

A mudança de diretoria do SEBRAE/RS também é visto como uma dificuldade. A gestora de projetos diz: “[...] *como a diretoria muda de tempos em tempos, muda totalmente a estrutura e a forma de trabalhar. Para algumas pessoas isso tranca, e elas não aceitam tão bem quanto outras*” (GP2, 2010). Isto é percebido pelo cliente do SEBRAE/RS que diz:

*[...] mudanças da estrutura da diretoria, gerentes e tudo mais, que complicou todo o processo do SEBRAE/RS, e parou tudo. Independente do gestor que vai entrar, por ser uma entidade pública privada, tem que ter uma sequência nos projetos que estão sendo tocados. O que vemos hoje é que entra uma nova diretoria e muda tudo, para tudo, e altera o trabalho que vinha sendo feito. Isso tem que mudar* (CLIENTE, 2010).

O quadro 22 apresenta de forma simplificada, os principais problemas identificados e suas implicações.

Problemas Identificados	
Problemas	Implicações
Resistência dos profissionais do SEBRAE/RS	Leva maior tempo para que a organização consiga estruturar e colocar em prática a metodologia para o gerenciamento de projetos.
Prazos muito curtos para implementação da metodologia	Gera retrabalho nas atividades que não foram bem planejadas em virtude do curto prazo e a desmotivação por parte dos profissionais.
Falta de uma ferramenta informatizada para gerenciamento de projetos	Os processos não são bem gerenciados e não oferecem subsídios para a tomada de decisões. Os documentos para gerenciamento acabam não sendo padronizados, pois os profissionais acabam fazendo acompanhamento em planilhas paralelas.
Adaptar os processos de gerenciamento à realidade do SEBRAE/RS	Os processos não prevêm as mudanças nas demandas dos clientes. Hoje as empresas precisam de algo, mas amanhã pode não ser mais aquilo.
Burocracia nos processos	Afeta o início dos projetos, pois não são iniciados sem que os documentos estejam assinados, de acordo com as metas de atendimento. Da mesma forma, algumas ações devem passar pela análise de outros departamentos, o que atrasa o início dos trabalhos.
Mudanças de Diretoria	Pode ocasionar a modificação da metodologia que acabam interrompendo os trabalhos realizados. Isso pode gerar conflitos com os profissionais e clientes.

**Quadro 22:** Principais problemas identificados.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

#### 4.6 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Muitas vezes as organizações não instigam seus profissionais a contribuírem com sugestões que proporcionem uma melhoria em seus processos. De certa forma, elas acabam perdendo boas oportunidades, especialmente se as idéias puderem implementar ou agregar uma melhor forma de trabalhar, o que traz benefícios à empresa. A descoberta de grandes talentos está ligada ao quanto às empresas permitem a comunicação e a expressão de idéias dos seus profissionais.

Portanto, este estudo proporcionou uma reflexão aos entrevistados, para que pudessem expor suas idéias e fazerem uma análise do que poderia ser agregado ao trabalho que realizam atualmente. Geralmente, quando se segure uma melhoria em alguma atividade da empresa, deve-se considerar o fato de que, muitas vezes, esta sugestão provém de algum problema ocorrido anteriormente. Assim, por mais simples ou complexa que seja a sugestão, é importante entender os reais motivos pelos quais elas foram recomendadas.



Seguem algumas propostas de melhorias, de acordo com a percepção de cada entrevistado:

Para um dos gestores de projetos:

*“Na minha visão o que mais gera impacto com o cliente é um bom plano de comunicação. Para mim, isso é fundamental e eu acho que nisso a gente tem que melhorar muito ainda”.*

Outra sugestão do Gestor de projetos:

*“[...] a gente tem que melhorar também é a matriz de responsabilidades; porque a gente tem muitos problemas com isso, do comprometimento das empresas, das entidades com o projeto; isso é uma coisa muito importante: deixar claro o papel de cada um e em que momento as entidades e as empresas vão atuar; assim como em que momentos a responsabilidade é do SEBRAE. Acho que esta matriz de responsabilidades é uma coisa fundamental, pois isso gera o termo de contratualização com as entidades, termo de compromisso com a empresa. Acho que antes de definir os compromissos com os projetos é importante validar isso com todos os envolvidos.” (GP1, 2010).*

Durante todo o estudo percebe-se que as práticas adotadas pelo SEBRAE/RS prevêm que seja realizado o plano de comunicação. Porém o comentário do gestor de projetos mostra que ainda existe certa dificuldade ou inabilidade dos gestores em realizar um plano eficiente. Assim, a importância de obterem um padrão para isso se faz necessária. Quanto à matriz de responsabilidades, nota-se a importância de que se sejam definidas as responsabilidades dos “stakeholders” para que o gestor tenha subsídios para cobrar maior envolvimento de todos.

De acordo com a gestora de projetos:

*“Seria interessante que as metodologias e os trabalhos tivessem continuidade independente da troca de diretoria, pois quando muda a diretoria, de dois em dois anos, muda muita coisa junto e a gente acaba perdendo o controle das coisas. Acho que as coisas poderiam ser melhoradas e implementadas com mais prazos. Hoje, o que acontece, é que como a diretoria tem pouco tempo para atuar, querem implementar as coisas com prazos muito curtos; mas muita coisa já havia sido desenhada antes destes assumirem; e isso, às vezes, complica o nosso trabalho” (GP2, 2010).*

Percebe-se a preocupação, por parte dos gestores, e até mesmo clientes, em relação à mudança de diretoria. Uma vez implantada uma metodologia de gerenciamento de projetos sugere-se que a mesma deve manter-se, independente da mudança de diretoria. Acredita-se que com a implantação do escritório de projetos, estas padronizações sejam mais fáceis de serem mantidas.

Além disso, cabe destacar que o próprio SEBRAE Nacional já se deu conta desse problema, de maneira que, a partir da próxima gestão, o mandato da diretoria será de quatro anos.

Outra menção da gestora de projetos:

*“[...] quando planejar um projeto, antes de definir qualquer coisa, a gente deve sentar com o Cliente. O que acontece no SEBRAE/RS é que tomamos decisões, definimos o que será trabalhado, sem consultar os Clientes. Nós propomos um projeto no ano passado e só fomos falar com o cliente no início deste ano. E quando a gente conversou com os clientes, percebemos que algumas coisas tinham que ter sido diferentes, mas o projeto já está proposto e tu tens que fazer acontecer. Então, uma melhoria seria, antes de propor os projetos, devemos falar com o empresário, com as empresas” (GP2, 2010).*

É relevante comentar que o envolvimento das empresas no planejamento dos projetos é muito importante. Nota-se que entender as necessidades do grupo ou o que é mais relevante para as empresas, antes de definirem os projetos, oportuniza priorizar as ações que realmente façam diferença para as mesmas. Consequentemente, a aplicação do recurso é mais bem aproveitada.

Na visão da gestora de programas:

*“Sugiro que a gente adotasse uma ferramenta para gerenciar projetos e programas, que poderia ser na linha do MS Project, para que a gente conseguisse ter um melhor aproveitamento e um melhor gerenciamento de tudo o que a gente faz; porque hoje realmente a gente tem algumas dificuldades justamente por não gerenciar isso de uma forma bem completa. E, também pra que a gente consiga ter resultados mais apurados para podermos tomar decisões. Na medida em que a gente consiga, por exemplo, colocar um projeto bem detalhado dentro de um sistema, a gente consegue ter subsídios para tomar decisões” (GPROG, 2010).*

Para o gestor do escritório de projetos:

*“Acredito que teríamos que ter um escritório de projetos formalizado, e que a gente realmente consiga implantar todas estas ferramentas. [...] eu acredito que elas vão contribuir para melhorar a gestão dos projetos e poder ter isso de forma padronizada e acessível para todo mundo. Acho que isso trará um grande ganho para a organização. Tem uma série de coisas que a gente não está trabalhando dos processos como às questões de risco, matriz de responsabilidades. Os setoriais poderão fazer uma avaliação dos projetos através destas ferramentas, teremos um grande ganho de melhor aplicação de recursos. O escritório também poderá controlar melhor a capacitação dos seus gestores” (GEP, 2010).*

Nota-se que a implantação do escritório de projetos pode contribuir com a melhoria dos processos, agregando novas questões a serem trabalhadas, que também são vistas como importantes nos projetos setoriais.

De acordo com o gestor de projetos:

*“Tentar eliminar burocracias demasiadas. Estamos em abril e ainda não começamos a executar maior parte das ações dos projetos, por causa das burocracias” (GP3, 2010).*

Ainda para o gestor de projetos:

*“A padronização é boa, mas se for engessada demais pode ser ruim porque a gente não pode esquecer que estamos trabalhando com empresas e com grupos de pessoas e não podemos colocá-los na caixinha. [...] existem diferenças de comportamento das empresas, tem regiões mais ativas, outras menos ativas, então, não podemos pegar um modelo pronto e implementar ele em qualquer lugar achando que pode dar certo” (GP3, 2010).*

Percebe-se que, mesmo em projetos setoriais, as empresas têm características diferentes, assim é importante existir uma flexibilidade na condução das atividades, de acordo com as diferenças de comportamento, apontadas pelo gestor.

O cliente do SEBRAE/RS diz que:

*“Deve ter um modelo de trabalho e gestão do trabalho de forma que quando mudar a diretoria tudo aquilo que está sendo feito não seja questionado de forma a parar tudo para ver como vai ficar, se isso ou aquilo vai ou não ser continuado. É lógico que se tem a necessidade de melhorar e de propor novas ações de gestão para o SEBRAE, mas desde que não implique em tudo aquilo que estava sendo feito e que pare” (CLIENTE, 2010).*

Nota-se que os clientes do SEBRAE/RS sentem que as mudanças de diretoria provocam alterações ou até mesmo a paralisação dos projetos. Assim, a sugestão de ter um setor que padronize as atividades e que permitam que os trabalhos sejam continuados, é muito pertinente.

Ainda de acordo com o cliente do SEBRAE/RS:

*“Outro ponto importante é que o SEBRAE poderia ter um software onde nós pudéssemos disponibilizar as informações da empresa e que a mesma pudesse ser tabulada com maior segurança e sigilo” (CLIENTE, 2010).*

No decorrer do estudo foram explanadas as dificuldades que existem para manter um gerenciamento eficaz das atividades e ações dos projetos, decorrentes da falta de um sistema que permita este trabalho. É relevante comentar que as empresas acabam preenchendo documentos que muitas vezes solicitam informações repetitivas. Não se pode afirmar que esta idéia seja efetivamente aderida, mas isto sugere que os documentos sejam bem avaliados para obterem as informações necessárias em uma única declaração, o que evitaria a reprodução das informações solicitadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar se os processos e as práticas recomendadas pelo *Project Management Institute* (PMI) para o gerenciamento de projetos, são aplicáveis aos projetos de desenvolvimento setorial gerenciados por organizações sem fins lucrativos, como o SEBRAE/RS.

A coleta de dados, efetuada através de análise documental e entrevistas, permitiu que fosse possível responder aos objetivos específicos, bem como o objetivo geral. O primeiro objetivo foi analisar as práticas adotadas para a gestão de projetos de desenvolvimento setorial do SEBRAE/RS. Verificou-se que a organização elencou 13 processos de gerenciamento de projetos, baseados nas práticas do PMI, que fazem parte do grupo de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento, que são: desenvolver o termo de abertura do projeto; análise das partes interessadas; fazer declaração de escopo; construir a EAP; fazer um cronograma; determinar o orçamento do projeto; realizar um plano de comunicação; gerenciar as partes interessadas; executar e gerenciar do plano de comunicação; mobilização das partes interessadas; monitorar o trabalho do projeto; realizar solicitação de mudanças; encerrar o projeto. Para todos estes processos foram criados documentos padrão que são utilizados por todos os gestores de projetos. Percebeu-se que esta metodologia está se estruturando no SEBRAE/RS e tem organizado e facilitado o gerenciamento de projetos de desenvolvimento setorial.

O segundo objetivo buscou identificar as principais diferenças e semelhanças entre projetos empresariais e os projetos de desenvolvimento setorial, onde se verificou que as diferenças estão muito ligadas ao risco e ao lucro, pois um projeto empresarial emprega recursos próprios para que ao final a empresa tenha lucro na venda do produto ou serviço ofertado. Caso isso não ocorra, a empresa pode sofrer profundas dificuldades que podem levá-la à falência. Isto não acontece em projetos setoriais, pois uma ação setorial que não obtenha bons resultados não trará o mesmo risco para a empresa participante, nem mesmo para o próprio SEBRAE/RS. Percebeu-se também que um projeto setorial trabalha toda a cadeia envolvida em determinado setor, fazendo com que se promova o setor como um todo para que as empresas participantes possam se desenvolver. As semelhanças percebidas giram em torno das necessidades de otimizar os recursos e gerenciar as atividades, com o objetivo garantir a qualidade do produto ou serviço oferecido. Para isto, ambos os projetos precisam ter um

escopo, cronogramas e orçamentos bem definidos, para que o tempo e os recursos não corram o risco de serem desperdiçados.

O terceiro objetivo buscou avaliar se as práticas de gerenciamento de projetos adotadas pelo SEBRAE/RS auxiliam a obtenção de melhores resultados nos projetos gerenciados. Percebeu-se que, em um primeiro momento, os profissionais do SEBRAE/RS demonstraram certa resistência às mudanças promovidas pela nova metodologia. Porém, as práticas acabaram sendo percebidas por todos os entrevistados como importantes no gerenciamento de projetos, pois contribuem com a padronização das atividades de toda organização e facilitam o trabalho de todos os envolvidos. Os projetos devem prever metas e indicadores e os resultados são acompanhados durante o projeto, isso faz com que a organização tenha conhecimento da aplicação de seus recursos em ações que apresentem resultados que contribuam com o desenvolvimento das MPE's. Desta forma, entende-se que a organização percebe que as práticas de gerenciamento de projetos proporcionam maior controle da aplicação dos seus recursos e, conseqüentemente, melhores resultados.

O quarto e último objetivo específico propõe sugestões de melhorias a partir da identificação de eventuais problemas ou dificuldades nas práticas de gerenciamento de projetos adotadas pelo SEBRAE/RS. Os entrevistados propuseram algumas melhorias das quais nove foram elencadas e apresentadas no estudo. Destas, três podem ser facilmente aplicadas ao gerenciamento de projetos, pois não implicam em custos significativos para a organização. Resumidamente, teriam que ser mobilizados os gestores e adequados alguns documentos. Seguem algumas considerações sobre essas sugestões de melhorias:

Melhorar o plano de comunicação e a matriz de responsabilidades seria possível através de um modelo padrão que informasse as diretrizes e as responsabilidades das partes interessadas. O plano de comunicação poderia contribuir com outra sugestão que está voltada a conversar com o cliente antes de serem definidas as ações dos projetos, pois é necessário entender o que o cliente necessita, para que os recursos não sejam desperdiçados em projetos que não trarão resultados.

Outra questão importante é que os trabalhos se mantenham, independentemente da troca de diretoria. A criação de um escritório de projetos deve proporcionar a padronização da metodologia de gerenciamento de projetos na organização, sendo os processos de gerenciamento mantidos pelos profissionais do escritório. Assim, a mudança de diretoria não implicaria em uma mudança de metodologia.

Em relação às demais sugestões, destaca-se a utilização de uma ferramenta para gerenciamento de projetos. Acredita-se que isto facilitaria o trabalho dos profissionais do

SEBRAE/RS e forneceria mais subsídios para a tomada de decisões e até mesmo para medir os resultados dos projetos.

Em suma, considera-se que o estudo atingiu os objetivos propostos. É possível se afirmar que os processos e práticas recomendadas pelo PMI são aplicáveis no gerenciamento de projetos de desenvolvimento setorial gerenciados por organizações sem fins lucrativos, como é o caso do SEBRAE/RS. Percebe-se que as práticas adotadas por esta organização, proporcionam maior segurança no gerenciamento de projetos e oferecem subsídios para que os gestores possam mensurar os resultados dos projetos e tomar decisões acertadas. Pode-se dizer, também, que a comunicação dos projetos às partes interessadas é mais eficaz, pois é realizada através de documentos que informam os objetivos e metas dos projetos.

No geral, as informações coletadas no estudo são úteis para a organização apreciar que a metodologia de gerenciamento de projetos está trazendo melhorias na condução de projetos de desenvolvimento setoriais. Estes resultados podem, ainda, proporcionar ao SEBRAE/RS um melhor entendimento sobre as dificuldades dos profissionais para que possam adequar seus processos e aderir às propostas que contribuam com a excelência ao gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS.

É importante se reconhecer, porém, as limitações identificadas quanto ao método utilizado para o estudo. O objetivo do estudo foi analisar se os processos e as práticas recomendadas pelo *Project Management Institute* (PMI), para o gerenciamento de projetos, são aplicáveis em projetos de desenvolvimento setorial gerenciados por organizações sem fins lucrativos. Para isso, foram analisadas as práticas de uma única instituição, o SEBRAE/RS. Assim, os resultados obtidos não podem ser automaticamente replicados a todas as organizações sem fins lucrativos.

Outra limitação identificada, é que o estudo focou as práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pelo PMI. Porém, existem outras metodologias que podem ter novas interpretações. Futuras pesquisas poderão abordar estas metodologias.

Cita-se o fato de ter sido realizada a entrevista com apenas uma empresa participante dos projetos do SEBRAE/RS. Então, as respostas ficam limitadas à percepção de um único cliente, não podendo ser comparada ou contestada. Assim, recomenda-se um método de pesquisa *survey*, para estudos futuros. Também não foram analisadas as demais partes interessadas, o que pode comprometer a visão dos parceiros do SEBRAE/RS quanto às práticas adotadas.

## REFERÊNCIAS

BERKUN, Scott; tradução Carlos Augusto Caldas de Moraes, Teresa Cristina Felix de Souza. **A arte do Gerenciamento de Projetos**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 388 p.

BOUER, Ruy and CARVALHO, Marly Monteiro de. **Metodologia singular de gestão de projetos**: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?. Prod. [online]. 2005, vol.15, n.3, pp. 347-361. ISSN. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a05.pdf>>. Acessado em Out/2009.

Cadernos Compromisso com a Excelência: **Processos / Fundação Nacional da Qualidade**. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). Disponível em <[https://www.fnq.org.br/Portals/\\_FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008\\_07\\_processo.p.pdf](https://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/CadernosCompromisso2008_07_processo.p.pdf)>. Acessado em Nov/2009.

CAMARGO, Mariângela Franco de et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil**: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos. São Paulo: Futura, 2002. 204 p.

CLIENTE. Empresário de Micro e Pequena Empresa (MPE). Entrevista pessoal realizada em 16-abril/2010

CLEMENTE, Ademir Org. **Projetos empresariais e públicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 341 p.

COSTA, Aloysio Teixeira. **Administração de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Nobel, 1992.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. rev.atual.ampl. São Paulo: Atlas, 2005. 300 p.

DINSMORE, Paul Campbell. **Transformando estratégias empresariais através da gerência por projetos**. tradução Bázan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1999. 284 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Thomson, 2002. 166 p.



DTEC. Diretor Técnico do SEBRAE/RS. Entrevista pessoal realizada em 23-abril/2010.

GEP. Gestor do Escritório de Projetos do SEBRAE/RS. Entrevista pessoal realizada em 23-mar/2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GP1. Gestor de Projetos do SEBRAE/RS. Entrevista pessoal realizada em 16-mar/2010.

GP2. Gestora de Projetos do SEBRAE/RS. Entrevista pessoal realizada em 19-mar/2010.

GP3. Gestor de Projetos do SEBRAE/RS. Entrevista pessoal realizada em 10-abril/2010.

GPROG. Gestora de Programas do SEBRAE/RS. Entrevista pessoal realizada em 10-abril/2010.

HARRINGTON, H. James. **O processo do aperfeiçoamento**: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam controle de qualidade. São Paulo, McGraw-Hill, 1988.

HECKERT, Cristiano Rocha and SILVA, Márcia Terra da. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor**. Prod. [online]. 2008, vol.18, n.2, pp. 319-330. ISSN. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v18n2/09.pdf> >. Acessado em Out/2009.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**: PMP Project Management Professional : guia para o exame oficial do PMI. 3. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 529 p.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**: o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Makron Books, c1999. 309 p.

KERZNER, Harold; tradução Marco Antônio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. **Gestão de Projetos**: As melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002. 519 p.

\_\_\_\_\_; tradução Lene Belon Ribeiro. **Gestão de Projetos**: As melhores Práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 824 p.

KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos**: Uma abordagem Global. Ralph Keeling; tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Orlando Cattini Jr. São Paulo: Saraiva, 2002.

KOONTZ, Harold, O'DONNEL, Cyril. **Princípios de Administração**: Uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira, 1980

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2008. 347 p.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração de terceiro setor/ Francisco Paulo de Melo Neto, César Froes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999

MENEZES, Luis Cesar de Moura. **Gestão de Projetos**. 2. ed. - 5.reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. 227 p.

METODOLOGIA de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor: **Uma estratégia para a condução de projetos**; supervisão Carlos Magno Xavier; coordenação Luciana de Oliveira Vilanova Chueri. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

PAGE-JONES, Meilir; tradução Tânia Mara Salviati. **Gerenciamento de Projetos**: Guia prático para restauração da qualidade e, projetos e sistemas de processamento de dados. São Paulo: McGraw-Hill: Newstec, 1990. 327 p.

PMI-PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br>>. Acessado em maio/2010.

PMBOK, Guia. **Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3. ed. Pennsylvania: PMI, 2004. 388 p.

\_\_\_\_\_. **Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 4. ed. Pennsylvania: PMI, 2008. 459 p.

PRADO, Darci Santos do. **Planejamento e controle de projetos**. Nova Lima: INDG, 2004. 284 p.

RAYNAL, Serge. **A gestão por projecto**. Lisboa: Inst. Piaget, c1996. 290 p.

ROCHA, Klinger Menezes de Holanda. **Gerência de projetos**: Uma visão geral em conformidade com o PMI-PMBOK *Guide* 2000. 2003. Disponível em: <[http://www.pmipe.org.br/eb/arquivos/KM-GerenciadeProjetos\\_overviewPMBOK2000.pdf](http://www.pmipe.org.br/eb/arquivos/KM-GerenciadeProjetos_overviewPMBOK2000.pdf)>. Acessado em Nov/2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE/RS. **Estatuto**. Disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br/institucional/estatuto-regulamento.aspx>>. Acessado em Maio/2010.

\_\_\_\_\_. [Informações da Intranet]. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/>>. Acessado em Maio/2010.

SUCUPIRA, Cezar. **Gestão de processos empresariais**. Disponível em: <<http://www.cezarsucupira.com.br/artigos/ApostiladeGestaodeProcessosEmpresariais.pdf>>. Acessado em Nov/2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, c1997. 335 p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2000. 238 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron, 2001. 295 p.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fund. Christiano Ottoni, 1995. 384 p.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman 2005.

## **APÊNDICE**

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 1: GESTOR DE PROJETOS**

1. Como é a aceitação da metodologia de gerenciamento de projetos por parte dos gerentes de projetos do SEBRAE/RS?
2. Na sua avaliação, quais são as maiores dificuldades encontradas na atual metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pelo SEBRAE/RS? Quais os aspectos positivos da metodologia?
3. Como são organizadas as atividades para o GP no setor em que atua (mapeamento das atividades e padronização de processos)?
4. Como são planejados os novos projetos? Existe um padrão para isto?
5. O gestor de projetos do SEBRAE/RS tem autonomia para gerenciar os projetos?
6. Na sua avaliação, existe facilidade na gestão de projetos utilizando as melhores práticas do PMI?
7. O gerenciamento de projetos no SEBRAE/RS é informatizado? Explique a importância desta ferramenta, na sua avaliação.
8. Existem metas específicas para o gerente de projetos da organização? Como são mensurados os resultados dos projetos da área em que atua?
9. São realizadas avaliações sobre o andamento de cada projeto?
10. Na sua avaliação, quais as diferenças entre projetos de desenvolvimentos setoriais de projetos empresariais?
11. Que sugestões você faria, para melhorar o gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA 2: GESTOR DE PROGRAMAS E PORTFÓLIOS**

1. Como é a aceitação da metodologia de gerenciamento de projetos por parte dos gerentes de projetos do SEBRAE/RS?
2. Na sua avaliação, quais são as maiores dificuldades encontradas na atual metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pelo SEBRAE/RS? Quais os aspectos positivos da metodologia?
3. Como são organizadas as atividades para o GP no setor em que atua (mapeamento das atividades e padronização de processos)?
4. Como são planejados os novos projetos? Existe um padrão para isto?
5. O gestor de projetos do SEBRAE/RS tem autonomia para gerenciar os projetos?
6. No seu entendimento, o que diferencia o Gerenciamento de projetos do Gerenciamento por projetos?
7. Na sua avaliação, existe facilidade na gestão de projetos utilizando as melhores práticas do PMI?
8. O gerenciamento de projetos no SEBRAE/RS é informatizado? Explique a importância desta ferramenta, na sua avaliação.
9. Existem metas específicas para o gerente de projetos da organização? Como são mensurados os resultados dos projetos da área em que atua?
10. São realizadas avaliações sobre o andamento de cada projeto?
11. Na sua avaliação, quais as diferenças entre projetos de desenvolvimentos setoriais de projetos empresariais?
12. Que sugestões você faria, para melhorar o gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS?

### **APÊNCICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA 3: GESTOR DO ESCRITÓRIO DE PROJETOS**

1. Como está estruturado o Escritório de Projetos do SEBRAE/RS?
2. Na sua avaliação, quais são as maiores dificuldades encontradas na atual metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pelo SEBRAE/RS? Quais os aspectos positivos da metodologia?
3. Como é a aceitação da metodologia de gerenciamento de projetos por parte dos gerentes de projetos do SEBRAE/RS?
4. Existem metas específicas para o gerente de projetos e para o próprio escritório de projetos?
5. Na sua avaliação, o que seria necessário para que o escritório de projetos obtenha uma estrutura adequada para atender com eficácia as necessidades e demandas dos gestores de projetos e do planejamento?
6. No seu entendimento, o que diferencia o Gerenciamento de projetos do Gerenciamento por projetos?
7. Quais as maiores dificuldades encontradas pelos gerentes de projetos, na metodologia atualmente utilizada e como o escritório se posiciona?
8. As vantagens de utilização da metodologia de Gerenciamento de Projetos são reconhecidas pelo SEBRAE/RS?
9. Como são organizadas as atividades para o Gerenciamento de Projetos (mapeamento das atividades e padronização de processos)?
10. Como são planejados os novos projetos? Existe um padrão para isto?
11. O gestor de projetos do SEBRAE/RS tem autonomia para gerenciar os projetos?

12. Na sua avaliação, existe facilidade na gestão de projetos utilizando as melhores práticas do PMI na organização?
13. O gerenciamento de projetos no SEBRAE/RS é informatizado? Explique a importância desta ferramenta, na sua avaliação.
14. Existem metas específicas para o gerenciamento de projetos da organização? Como são mensurados os resultados dos projetos de cada área de atuação?
15. São realizados treinamentos internos para os gestores de projetos? Como são estes treinamentos e como os gestores são avaliados?
16. Na sua avaliação, quais as diferenças entre projetos de desenvolvimento setoriais de projetos empresariais?
17. Você entende que a prática de gerenciamento de projetos é o caminho para o bom andamento dos trabalhos em uma organização sem fins lucrativos?
18. Que sugestões você faria, para melhorar o gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS?



#### **APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA 4: CLIENTE DO SEBRAE/RS**

1. Como a sua empresa aproximou-se do SEBRAE/RS e há quanto tempo trabalha com o mesmo?
2. A empresa utiliza alguma metodologia de gerenciamento de projetos? Como está estruturada?
3. Você identifica alguma dificuldade no acesso aos serviços do SEBRAE/RS?
4. Quais os aspectos positivos de participar dos projetos de desenvolvimento setoriais para a empresa?
5. Acredita que a utilização de uma metodologia de gerenciamento de projetos, em organizações sem fins lucrativos como o SEBRAE/RS, facilita o acesso às ferramentas?
6. A empresa responde alguma avaliação para o SEBRAE/RS?
7. Os prazos estipulados para as empresas são cumpridos pelo SEBRAE/RS?
8. A atual estrutura do SEBRAE/RS consegue atender as demandas e necessidades da empresa?
9. Na sua avaliação, o que seria necessário para que o atendimento fosse facilitado?
10. Existem metas específicas, impostas pelo SEBRAE/RS, a serem cumpridas pela empresa?
11. Na sua avaliação, quais as diferenças entre projetos de desenvolvimentos setoriais de projetos empresariais?
12. Você entende que a prática de gerenciamento de projetos é o caminho para o bom andamento dos trabalhos na organização?
13. Que sugestões você faria, para melhorar o gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS?

## **APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA 5: DIRETORIA TÉCNICA**

**Entrevistado:**

**Cargo:**

**Tempo na função atual:**

**Tempo na Organização:**

1. Na sua avaliação, quais são as maiores dificuldades e vantagens encontradas na atual metodologia de gerenciamento de projetos utilizadas pelo SEBRAE/RS?
2. Como é a aceitação da metodologia de gerenciamento de projetos por parte dos gerentes de projetos do SEBRAE/RS?
3. O SEBRAE/RS diferencia o Gerenciamento de projetos do Gerenciamento por projetos?
4. As vantagens de utilização da metodologia de GP são reconhecidas pelo SEBRAE/RS como um todo?
5. O gestor de projetos do SEBRAE/RS tem autonomia para gerenciar os projetos?
6. As ferramentas de TI utilizadas para o gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS atendem as necessidades da organização?
7. São realizadas avaliações com os clientes do SEBRAE/RS sobre o andamento e resultados de cada projeto?
8. Na sua avaliação, quais as diferenças entre projetos de desenvolvimento setoriais dos projetos empresariais?
9. Existe facilidade ou dificuldades na gestão de projetos de desenvolvimento setorial utilizando as melhores práticas do PMI?
10. Você entende que as práticas utilizadas pelo SEBRAE estão adequadas ao gerenciamento dos projetos da organização e ajudam na obtenção dos resultados esperados?