

O GERENCIAMENTO DE PROJETOS
SETORIAIS NO SEBRAE RIO GRANDE
DO SUL: UM ESTUDO SOBRE AS
PRÁTICAS DO *PROJECT MANAGEMENT*
INSTITUTE (PMI)

THE SECTOR PROJECT MANAGEMENT IN SEBRAE RIO
GRANDE DO SUL: A STUDY ABOUT THE PRACTICES
OF THE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI)

Michele Janovik *

Ana Carolina Júlio **

* Mestranda em Administração pela
FUCAPE Business School.
✉ janovik@gmail.com

** Mestranda em Administração pela
UFES, Universidade Federal do Espírito
Santo.
✉ carol.juliosilva@gmail.com

R e s u m o

Este estudo tem por objetivo analisar como os processos e as práticas recomendadas pelo *Project Management Institute* (PMI) são aplicados em projetos de desenvolvimento setorial gerenciados por uma organização sem fins lucrativos: o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS). Tais práticas e processos são amplamente utilizados por empresas privadas para o gerenciamento de projetos. Entretanto, essas mesmas práticas ainda são pouco exploradas em organizações sem fins lucrativos, o que evidencia uma lacuna de estudos e abre a possibilidade para a inovação na gestão. Quanto à metodologia, realizou-se um estudo de caso qualitativo, com análise documental e entrevistas semiestruturadas em profundidade. Em relação à análise e interpretação dos dados, este trabalho emprega o procedimento de análise de conteúdo. Os resultados indicam a necessidade de adaptar as práticas recomendadas pelo PMI à *realidade dos projetos setoriais e, assim, maximizar os resultados* e satisfazer os objetivos das partes interessadas.

P a l a v r a s - c h a v e: Gerenciamento de projetos. Organizações sem fins lucrativos. Inovação.

Abstract

This study aims to examine how the processes and practices recommended by the Project Management Institute (PMI) are applicable in sector development projects managed by a nonprofit organization: the Brazilian Service of Support for Micro and Small Companies of Rio Grande do Sul (SEBRAE/RS). Private Companies largely use such practices to manage projects. However, these practices are underexplored in nonprofits organizations, which shows a gap in studies and opens the possibility for innovation in management. We used a qualitative case study, with a desk analysis and deep semi-structured interviews. The results indicate the need to adapt practices to the reality of sector projects and thus maximize results and achieve the objectives of stakeholders.

Keywords: Project management. Nonprofit organizations. Innovation.

1 Introdução

As organizações sem fins lucrativos desempenham um papel relevante no Brasil, desenvolvendo atividades assistenciais, educacionais, culturais, esportivas e de pesquisa. É interessante notar que essas entidades possuem características próprias, uma vez que sua sobrevivência e ação independem de lucro; seus objetivos baseiam-se em interesses comunitários, assim como em sua missão socioeconômica (MOTTA, 2013). Ao buscar o desenvolvimento dos mercados (comercial, assistencial e social), essas organizações, assim como as empresas privadas, reconhecem a importância de implementar técnicas de gestão, sendo uma delas o gerenciamento de projetos (COSTA, 1992). Todavia, apesar da importância dessas entidades, pouca atenção lhes foi dada nos estudos organizacionais (MOTTA, 2013).

Os estudos sobre gerenciamento de projetos têm como foco as organizações com fins lucrativos de diferentes setores, bem como os gestores de projetos (BERINGER; JONAS; GEMÜNDEN, 2012; BESNER; HOBBS, 2012). O estudo de Bomfin, Nunes e Hastenreiter (2012), por exemplo, mapeou as principais dificuldades e facilidades em gestão de projetos encontradas na literatura. Posteriormente, diante de uma lista de sucessos e fracassos em gestão de projetos, foram entrevistados profissionais com certificação *Project Management*

Professional (PMP). Concluiu-se que o fracasso dos projetos gerenciados por organizações com fins lucrativos está ligado à dificuldade dos gestores em gerenciar qualidade, risco e custo dos projetos. Apesar disso, essas práticas de gerenciamento de projetos têm sido pouco exploradas em organizações sem fins lucrativos.

Frente ao dinamismo do mercado, o gerenciamento de projetos é visto como uma forma organizacional flexível, uma importante inovação gerencial das últimas décadas (HOBBS; AUBRY; THUILLIER, 2008). No Brasil, a relevância de utilizar a metodologia de gerenciamento de projetos em organizações sem fins lucrativos foi verificada em 2008, quando o PMI Rio desenvolveu sugestões de práticas adaptadas para essas organizações. Através da metodologia proposta pelo PMI Rio, muitas organizações sem fins lucrativos passaram a utilizar as práticas do PMI (CHUERI; XAVIER, 2008).

Quanto ao SEBRAE/RS, objeto deste estudo, verificou-se que, desde 2003, a entidade tem intensificado os chamados projetos setoriais, atendendo às necessidades das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de forma coletiva e ampliando significativamente o número de atendimentos¹. A demanda por novos atendimentos exigiu do SEBRAE/RS um maior planejamento, o uso mais eficiente de seus recursos, e um melhor gerenciamento dos projetos setoriais. Assim, desde 2008, o SEBRAE/RS vem esforçando-se para implementar as práticas de gerenciamento de projetos recomendadas pelo PMI. Por se tratar de uma organização que recebe recursos da contribuição compulsória, o uso de ferramentas para a gestão desses recursos é indispensável. Assim, mesmo sendo o SEBRAE/RS uma instituição sem fins lucrativos, deve ficar evidente para as empresas contribuintes que tais recursos geram resultados sociais.

Diante disso, o problema de pesquisa deste estudo é: *Como as práticas e os processos recomendados pelo PMI são aplicados no gerenciamento de projetos de desenvolvimento setorial do SEBRAE/RS?* O objetivo geral é analisar as práticas e os processos de gerenciamento de projetos que são recomendados pelo PMI e aplicados no gerenciamento dos projetos de desenvolvimento setorial de uma organização sem fins lucrativos, o SEBRAE/RS. Para tanto, serão analisados os processos e práticas recomendados pelo PMI, por meio do PMBOK [4ª edição], no SEBRAE/RS.

Acredita-se que esta pesquisa contribui para a literatura ao apresentar um estudo empírico, que foi realizado no ano de 2010, sobre gerenciamento de projetos em organizações sem fins lucrativos, uma vez que as práticas do PMI ainda

¹ Disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br>, acesso em 25 jan. 2014;

são pouco exploradas nessas organizações (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007). Além disso, este estudo pode proporcionar ao SEBRAE/RS um melhor entendimento sobre a metodologia do PMI e as dificuldades dos profissionais, o que facilita a adequação de processos e favorece a excelência do gerenciamento de projetos. Trabalhos sobre o sucesso em gerenciamento de projetos são relevantes, já que um dos objetivos desse gerenciamento é reduzir o número de projetos problemáticos (SOUZA; RODRIGUES, 2012; VEZZONI et al, 2013).

Para realizar a discussão proposta, este trabalho está dividido nas seguintes sessões: Fundamentação teórica – com gerenciamento de projetos; abordagem do PMI; gerenciamento de projetos em organizações sem fins lucrativos e gestão de projetos como inovação –, Metodologia, Apresentação e análise dos resultados, Considerações finais e Referências.

2 Gerenciamento de projetos

Um projeto consiste em um empreendimento temporário, ou em uma sequência de atividades com objetivos claros e definidos em função de algum problema, oportunidade ou interesse (OKABAYASHI; BRUNO; SBRAGIA, 2008). *Gerenciar* compreende planejar e controlar tarefas, a fim de garantir que estas sejam executadas de acordo com os prazos e custos definidos. Gerenciar projetos exige a aplicação de ferramentas, técnicas e sistemas, além da atuação de pessoas hábeis em combinar seus conhecimentos à gestão de conflitos e solução de problemas (OKABAYASHI; BRUNO; SBRAGIA, 2008). Assim, o gerenciamento de projetos trata de seu planejamento e controle, tendo como objetivo a realização dos mesmos dentro do prazo, orçamento e qualidade estipulados, assim como a satisfação do cliente (KERZNER, 2006; OKABAYASHI; BRUNO; SBRAGIA, 2008). Gerenciar projetos também ajuda a evitar imprevistos, antecipando situações desfavoráveis através da aplicação de ações corretivas e preventivas em tempo hábil (KERZNER, 2006).

3 Gerenciamento de projetos na abordagem do PMI

O PMI é uma organização sem fins lucrativos estabelecida em 1969, na Filadélfia (EUA). A instituição promove boas práticas relacionadas ao

gerenciamento de projetos, disponibilizando publicações, treinamentos, seminários e certificações. O PMI é considerado líder mundial na disseminação de boas práticas de gerenciamento de projetos, contando com cerca de 700.000 associados e voluntários¹. Considerando que o gerenciamento de projetos oferece maior controle dos recursos e do tempo, o PMI lançou em 1996 o *PMBOK Guide*. Esse guia engloba o conjunto de conhecimentos que regem as boas práticas em gerenciamento de projetos, sendo um referencial. De acordo com o PMI (2008), o conhecimento de gerenciamento de projetos consiste em: definição do ciclo de vida do projeto; processos de gerenciamento e áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. As práticas do PMI são utilizadas por organizações de diferentes setores para gerenciar projetos de diferentes tipos e finalidades.

¹ Disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br>, acesso em 25 jan. 2014;

Quanto à condução de um projeto, o PMI recomenda que as organizações orientem-se por meio do *Project Management Office* (PMO), que “[...] é um corpo ou entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos [...]” (PMI, 2008, p. 15). Apesar de a literatura apresentar definições diferentes para o PMO, é comum a ênfase a seu papel de centralização no gerenciamento de projetos (AUBRY; HOBBS; THUILLIER, 2007; HOBBS; AUBRY, 2007; SPELTA; ALBERTIN, 2009). Além disso, o PMI mantém um processo de certificação de profissionais, o *Project Management Professional* (PMP). A seguir, apresenta-se o conjunto de conhecimentos de gerenciamento de projetos de forma mais detalhada.

Ciclo de vida do projeto

Todo projeto pode ser dividido em fases, as quais reúnem uma série de passos para contextualizar, desenhar, desenvolver e colocar em operação um projeto, o ciclo de vida do projeto. O ciclo de vida pode ser definido ou moldado de acordo com aspectos exclusivos da organização, oferecendo uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto: início; organização e preparação; execução e encerramento (PMI, 2008).

Os processos de gerenciamento de projetos

De acordo com as práticas recomendadas pelo PMI (2008), o gerenciamento de projetos conta com 42 processos integrados, que abrangem cinco grupos de processos: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento, conforme figura 1:

Quadro 1. Grupos de processos em gerenciamento de projetos

Grupos Processos	Descrição Resumida (continua)
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 os recursos necessários para a execução.
Grupos Processos	Descrição Resumida (continuação)
Planejamento	Formula e revisa as metas e objetivos do projeto e planeja as ações que serão realizadas. Neste grupo de processos especificam-se os requisitos do projeto e stakeholders.
Execução	Compreende a integração das pessoas envolvidas no projeto para a concretização e controle dos planos, assegurando que sua execução permaneça em sincronia com os objetivos. Assim, este processo objetiva 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. Identificando variações, aplicam-se ações corretivas.
Encerramento	Formaliza e documenta o término das atividades de uma fase ou do projeto em si, assim que os objetivos são atingidos.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas informações do PMI (2008).

Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos

De acordo com o PMI (2008), os grupos de processos são classificados em nove áreas de conhecimento, que reúnem características comuns de cada processo. As áreas de conhecimento relacionam-se com os grupos de processos, conforme figura 2.

Quadro 2. As nove áreas de conhecimento em Gerenciamento de Projetos

Áreas de Conhecimento	Descrição Resumida
1 - Gerenciamento da Integração do Projeto	Engloba os processos necessários para assegurar que todos os elementos dos projetos sejam adequadamente coordenados.
2 - Gerenciamento do Escopo do Projeto	Inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.
3 - Gerenciamento do Tempo do Projeto	Engloba os processos necessários para assegurar que o projeto seja concluído no prazo previsto.
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.

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.
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.
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.
8 - Gerenciamento de Risco do Projeto	Processos para a identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle dos riscos do projeto, para reduzir os impactos negativos para o mesmo.
9 - Gerenciamento de aquisições do projeto	São processos necessários para comprar ou adquirir produtos e serviços fora da organização. Abrangem processos de gestão de contratos e controle de mudanças, necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas informações do PMI (2008).

A gestão de projetos em organizações sem fins lucrativos

As organizações sem fins lucrativos têm como missão promover o benefício social, interagindo com outros setores (CHEN; LU; LIN, 2006). O desempenho dessas organizações está relacionado com sua capacidade de levantar fundos, a fim de cumprir sua missão (RITCHIE; KOLODINSKY, 2003; MINDLIN, 2012). Entretanto, Segundo Drucker (2002), as organizações sem fins lucrativos tendem a não gerenciar seu desempenho; e mesmo que algum projeto não apresente resultados, elas não se mostram dispostas a considerar que os recursos devem ser redirecionados. Além disso, Drucker (2002) considera que, em uma organização sem fins lucrativos, os resultados são mais difíceis de serem mensurados e controlados.

Neste contexto, as práticas de gestão podem contribuir expressivamente para aumentar o desempenho de organizações sem fins lucrativos, uma vez que essas entidades desenvolvem suas atividades por meio de projetos (LACRUZ, 2014). Para Camargo (2002), a gestão das organizações do terceiro setor utiliza ferramentas consideravelmente semelhantes às das organizações empresariais, pois ambas necessitam de recursos humanos, estratégias mercadológicas e política de captação de recursos. Assim, os modelos de gestão das organizações sem fins lucrativos estariam cada vez mais semelhantes àqueles utilizados em organizações com fins de lucro (RODRIGUES, 2014). Mindlin (2012), por exemplo,

afirma que há mecanismos de governança – como os conselhos executivos – que são comuns às empresas privadas e às organizações sem fins lucrativos, e a forma como uma instituição sem fins lucrativos se organiza para gerenciar projetos depende, também, de sua governança corporativa (LACRUZ, 2014). Silva (2012), por sua vez, argumenta que a busca pela sobrevivência leva as organizações do terceiro setor a buscar instrumentos e práticas de gestão para auxiliá-las em suas operações, aferir e demonstrar seus níveis de eficiência, eficácia, efetividade e transparência. Portanto, torna-se relevante considerar o uso de práticas de gestão de projetos nesse tipo de organização.

Gestão de projetos como inovação

Ao longo das últimas décadas, as organizações têm enfrentado aumento da concorrência, inovação e maior oferta de produtos e serviços. Em resposta a esses desafios, tem-se desenvolvido formas organizacionais mais flexíveis, o que tornou a preocupação com o gerenciamento de projetos – tido como uma inovação organizacional – mais frequente e estrategicamente mais importante (HOBBS; AUBRY; THUILLIER, 2008).

Inovar em temas de gestão é uma função permanente do gerenciamento de projetos, o que envolve a implementação de estratégias, a alocação de recursos, a definição de tarefas amplas, o desenvolvimento e a implementação de projetos. As organizações transformam-se através da gestão de multiprojetos e projetos individuais, oferecendo produtos e serviços mais padronizados e menos complexos (GEMÜNDEN; HUEMANN; MARTINSUO, 2013). Assim, o gerenciamento de projetos transforma a maneira como empresas, organizações e redes operam, sendo considerado uma das inovações gerenciais mais importantes das últimas décadas (MARTINSUO et al, 2006).

4 Metodologia

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso qualitativo, o que permite investigar um fenômeno social em seu contexto, preservando as características holísticas e os significados dos eventos, e explorar as percepções dos sujeitos de pesquisa (YIN, 2005).

O objeto deste estudo é o SEBRAE/RS, uma organização sem fins lucrativos que adotou práticas sugeridas pelo do PMI para gerenciar seus projetos setoriais. Criado em 1972, o SEBRAE tem por objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento dos micros e pequenos empreendedores, promovendo parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito, feiras e rodadas de negócios. Os segmentos atendidos pelo SEBRAE são: comércio, serviços, indústria e agronegócio. As unidades estaduais do SEBRAE são relativamente autônomas em seus processos de gestão, embora sigam as diretrizes do SEBRAE Nacional, desenvolvendo ações e projetos de acordo com a realidade regional (SEBRAE/RS, 2013).

Quanto à coleta de dados, considerou-se o caráter complementar dos diferentes instrumentos de coleta, realizando-se entrevistas semiestruturadas em profundidade e análise documental. Yin (2005) afirma que o que diferencia um estudo de caso é justamente sua capacidade de lidar com uma variedade de evidências.

A entrevista semiestruturada foi utilizada a fim de se compreenderem, de maneira mais profunda, os significados que os membros da organização atribuem ao tema em estudo, considerando suas experiências práticas (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006). As práticas sugeridas pelo PMI foram utilizadas como critério de seleção dos sujeitos de pesquisa; assim, as pessoas que realizam as funções apontadas como chave para o gerenciamento de projetos foram entrevistadas. Foram identificadas cinco funções-chave, conforme descrito na figura 3. Foram realizadas sete entrevistas com seis profissionais do SEBRAE/RS e um diretor de uma empresa cliente, o que contribuiu para identificar a percepção desse cliente quanto ao gerenciamento de projetos da organização em análise. As entrevistas foram gravadas, com duração total de 5 horas e 47 minutos de duração.

Quadro 3. Entrevistados no SEBRAE/RS.

Função	Nome no Estudo	Unidade	Tempo no SEBRAE/RS	Tempo na Função
Gestor de Projetos	Entrevistado 1	Passo Fundo/RS	05 anos	05 anos
Gestor de Projetos	Entrevistado 2	Porto Alegre/RS	07 anos	10 meses
Gestor de Projetos	Entrevistado 3	Santa Maria/RS	14 anos	04 anos

Gestor do Escritório de Projetos	Entrevistado 4	Porto Alegre/RS	13 anos	01 ano
Gestora de Programas	Entrevistado 5	Porto Alegre/RS	8 anos	04 anos
Diretor Técnico	Entrevistado 6	Porto Alegre/RS	01 ano	01 ano
Empresário de MPE - Cliente	Entrevistado 7	Porto Alegre/RS		

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à análise documental, a organização disponibilizou seu estatuto social, metodologia de gerenciamento de projetos do SEBRAE Nacional, relatórios anuais, materiais de relações públicas, missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais, histórico de atendimentos e gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS, além de material institucional com a apresentação dos serviços oferecidos às MPEs. Tais documentos são fontes de dados que trazem contribuições complementares às entrevistas (YIN, 2005).

Depois de concluída a codificação e a categorização dos dados, foi realizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2002). As entrevistas foram transcritas. As entrevistas e os documentos foram classificados por categorias temáticas derivadas do referencial teórico; realizando-se comparações entre eles. As categorias utilizadas para análise foram:

- Práticas do PMI,
- Práticas do SEBRAE/RS,
- Resultados dos projetos,
- Ferramenta informatizada,
- Projetos setoriais,
- Projetos empresariais,
- Problemas/dificuldades.

Os temas com mesmo significado e aqueles que remetiam ao mesmo conceito foram agrupados na mesma categoria.

5 Apresentação dos resultados

5.1 Gerenciamento de projetos do sebrae/rs e as práticas do PMI

Com o intuito de ajustar a metodologia de gerenciamento de projetos à

realidade da organização, de clientes e parceiros, o SEBRAE deu início, a partir do ano de 2003, a um processo de implantação de uma metodologia própria para o gerenciamento de seus projetos. Esta metodologia é conhecida como GEOR (Gestão Estratégica Orientada por Resultados) e está disseminada em todas as unidades regionais do SEBRAE, incluindo o SEBRAE/RS. A GEOR tem como objetivo orientar e conduzir o gerenciamento dos projetos do SEBRAE a partir da demanda do público alvo e do seu principal recurso viabilizador: o projeto orientado por resultados (SEBRAE, 2010). A GEOR abrange centenas de projetos da instituição e de 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. Por meio dessa metodologia, a organização alavancou sua capacidade de atendimento às micro e pequenas empresas.

O SEBRAE também dispõe do SIGEOR (Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada por Resultados), uma ferramenta informatizada que agiliza e apoia a tomada de decisão dos projetos gerenciados por meio da metodologia GEOR (SEBRAE, 2010). O SIGEOR é utilizado para informação do *status* dos projetos, mas não para gerenciá-los, conforme relatado pelo Entrevistado 6, *“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”*.

A partir de 2009, quando uma nova diretoria assumiu o SEBRAE/RS, iniciaram-se as avaliações para definir quais das práticas recomendadas pelos PMI seriam adequadas à metodologia GEOR e ao sistema SIGEOR. Os gestores de projetos, por sua vez, reconheceram que a implantação de um escritório de projetos para dar apoio à gestão e criar ferramentas de gerenciamento favoreceu a condução dos seus projetos. Assim, percebe-se que o SEBRAE/RS não mudou por completo a sua forma de gestão, adaptando os processos sugeridos pelo PMI a sua realidade.

5.2 Projetos empresariais e projetos setoriais

Há diferenças entre projetos empresariais e de desenvolvimento setorial. Em projetos empresariais, o setor no qual as empresas estão inseridas não é considerado,

já nos de desenvolvimento setorial procura-se alavancar o setor como um todo e, conseqüentemente, maximizar os resultados das empresas. Além disso, “*o SEBRAE/RS ainda não trabalha a questão do risco, já nas empresas este é um fator fortemente considerado no gerenciamento de projetos*” (Entrevistado 6).

Nota-se que, por ser uma organização sem fins lucrativos, o SEBRAE/RS aplica recursos em projetos setoriais analisando toda a cadeia envolvida. Todavia, a gestão de riscos dos projetos ainda recebe pouca atenção, pois o insucesso de um projeto não implica diretamente em prejuízos financeiro ao SEBRAE/RS. Ao contrário do que ocorre em empresas privadas, quando se empregam recursos próprios. O SEBRAE/RS admite a importância da gestão de riscos, mas declara que é essencial que os processos primeiramente se consolidem para que, posteriormente, novos processos sejam estabelecidos. Conforme o Entrevistado 6, “[...] Não dá para entrar nisso enquanto não tivermos mais sólidas *essas questões de escopo, custos e prazos*”.

A interação que há entre as empresas que participam de um projeto setorial gera sinergia e oportuniza a troca de informações. Um projeto de desenvolvimento setorial aplica recursos em atividades coletivas, o que contribui para o aumento do faturamento das empresas participantes. Conforme o Entrevistado 3: “*em um projeto de desenvolvimento setorial se leva em consideração toda cadeia envolvida em determinado setor*”.

O Entrevistado 5 relata 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 TF*”. A pesquisa T0 identifica como a empresa se encontra no momento inicial do projeto. A T1 ocorre no meio do projeto, visando a identificar se ocorreram melhorias e se há necessidade de alterações no projeto. A TF é aplicada, por meio de um questionário, ao final do projeto. Através de um comitê gestor, são consolidados e avaliados os resultados dos projetos de acordo com os resultados da pesquisa. Porém, de acordo com o entrevistado 4, “é difícil mensurar os resultados de um projeto que tem por finalidade aumentar o faturamento de um grupo de empresas”. Assim, nota-se que os resultados dos projetos empresariais são mais fáceis de mensurar, uma vez que o faturamento e o lucro são os principais indicadores. Esse resultado é congruente com a afirmação de Drucker (2002). Segundo o autor, em relação às empresas privadas, os resultados das organizações sem fins lucrativos são mais difíceis de medir e controlar.

5.3 Dificuldades no emprego das Práticas PMI

Conforme as entrevistas, devido à resistência dos profissionais, o SEBRAE/RS precisa de mais tempo para estruturar e colocar em prática a metodologia de gerenciamento de projetos. Existe uma grande dificuldade por parte dos profissionais em quebrar paradigmas, ou seja, deixar de fazer as coisas como sempre fizeram, passando a utilizar um novo modelo.

Além disso, os prazos muito curtos para a implementação das práticas de gestão geram resistência dos gestores e retrabalho. Contudo, apesar de o diretor técnico concordar que esses prazos ainda são curtos, pouco esforço foi feito no sentido de ajustá-los, conforme menciona o Entrevistado 3, “*em algum momento tem um stress causado pelo tempo que a casa quer que a gente consiga fazer estas mudanças*”. Acredita-se que é necessária uma avaliação sobre os prazos adotados, a fim de promover mudanças na metodologia e adequar as práticas a realidade da organização.

A ausência de uma ferramenta informatizada apropriada também dificulta o gerenciamento dos processos, não oferecendo subsídios suficientes para a tomada de decisão. Para o SIGEOR, essa não é uma ferramenta de gerenciamento da rotina (gestão de cronograma, sequenciamento de ações, prazos, e lições aprendidas), e sim de divulgação das atividades que fazem parte do projeto. Logo, muitos dos processos do SEBRAE/RS são realizados por meio de ferramentas alternativas, como *Word* e *Excel*. Embora o SIGEOR contribua com alguns dos processos de gestão, mostra-se necessária a adaptação do sistema ou a obtenção de uma ferramenta mais adequada, conforme menciona o Entrevistado 3: “[...] *Para mim é de extrema importância que se tenha uma ferramenta própria para gerenciamento*”.

Outra dificuldade identificada é a adaptação dos processos à realidade da organização, o que diz respeito às mudanças não previstas nos projetos de acordo com as necessidades das empresas participantes (Gestão de escopo e de mudança). Conforme relata o Entrevistado 1, “[...] *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*”.

Neste contexto, embora o SEBRAE/RS tenha adotado o processo de solicitação de mudanças nos projetos, essas mudanças ficam condicionadas às avaliações de resultados que ocorrem, em média, a cada dois meses. Depois destas avaliações, o gestor deve preencher um formulário justificando os motivos

de promover alguma mudança no projeto, que deverá ser validada pela equipe do projeto juntamente à diretoria. Contudo, as demandas das empresas atualizam-se constantemente, e o tempo necessário para que alguma mudança seja implementada acaba dificultando a condução dos projetos. Assim, torna-se necessário que o processo para mudanças no projeto seja mais dinâmico no sentido de validar tais mudanças com mais velocidade, corroborando com o cumprimento das metas e dos objetivos dos projetos firmados com as partes interessadas.

Além disso, as mudanças de diretoria após o término do mandato também podem ocasionar modificações na metodologia ou interromper os projetos iniciados, o que compromete o avanço dos resultados e da padronização (gestão de risco). A preocupação com as mudanças de diretoria após o término dos mandatos é relevante e pode ser identificada em estudos empíricos, como o de Bomfin, Nunes e Hastenreiter (2012), que destacam como o tempo de experiência dos gerentes que lidam com gerenciamento de projetos e as mudanças na estrutura organizacional relacionam-se com o sucesso ou o fracasso do gerenciamento de projeto. Existe, ainda, uma grande preocupação dos gestores em relação à sequência dos projetos (mesmo com mudanças na administração).

6 Análise dos resultados

Estudos sobre gerenciamento de projetos em organizações sem fins lucrativos são escassos, considerando-se que, conforme já mencionado, a literatura de gestão de projetos tem maior foco em organizações privadas de diferentes setores de atuação. Apesar disso, neste estudo foi observado que as práticas do PMI são reconhecidas pelos profissionais de gerenciamento de projetos setoriais do SEBRAE/RS. Esses profissionais consideram as práticas recomendadas pelo PMI como formas de inovação gerencial, uma vez que proporcionam sequenciamento das atividades, elaboração de cronogramas, orçamentos mais consistentes, indicadores de controle e foco estratégico, o que qualifica a gestão de projetos da organização e facilita o trabalho do gestor.

Observa-se que essas práticas também oferecem uma uniformização da forma de trabalho, independentemente da unidade em que o gestor atue, o que facilita a comunicação e faz com que os resultados apareçam mais rápido. Verifica-se, ainda, que há sinergia entre as percepções dos profissionais do SEBRAE/RS e a do diretor da empresa cliente em relação aos benefícios do gerenciamento de projetos.

Nesse âmbito, a diretoria do SEBRAE/RS, junto com a equipe de gestão de projetos, analisou as práticas que poderiam ser adotadas pela entidade e optou por adaptar alguns dos processos sugeridos pelo PMI ao que já existia na organização. Assim, para dar início à introdução dos processos de gestão sugeridos pelo PMI, o SEBRAE/RS elencou 13 processos de gerenciamento de projetos, dentre os 42 processos recomendados, o que é demonstrado na figura 4:

Quadro 4. Processos de gerenciamento de projetos do SEBRAE/RS

Grupo de Processos de gerenciamento de projetos	Processos adotados
Iniciação	Desenvolver o termo de abertura do projeto.
Planejamento	Análise das partes interessadas Fazer declaração de escopo Construir a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) Fazer um cronograma Determinar o orçamento do projeto Realizar um plano de comunicação.
Execução	Gerenciar as partes interessadas Executar e gerenciar do plano de comunicação Mobilização das partes interessadas
Monitoramento e Controle	Monitorar o trabalho do projeto Realizar solicitação de mudanças
Encerramento	Encerrar o projeto

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas informações disponibilizadas através das entrevistas

Para que se inicie um projeto, o gestor deve desenvolver um termo de abertura e definir a carteira de projetos. Após essa etapa (planejamento), deverão ser construídos os documentos para análise das partes interessadas, a declaração de escopo, a EAP (Estrutura Analítica do Projeto), o cronograma e o orçamento. A adoção destes processos permite maior controle do andamento e dos resultados dos projetos, consolidando a relação com o cliente. Nesse âmbito, Vargas-Neto e Patah (2012), ao estudarem uma empresa de consultoria, argumentam que é possível aumentar a produtividade de uma equipe de projetos com a implantação de técnicas de gerenciamento de projetos na fase de planejamento.

Os processos de execução identificados no SEBRAE/RS têm maior foco no planejamento e na execução do plano de comunicação, bem como na mobilização das partes interessadas. Os processos de execução são fundamentais para que

haja comunicação com as partes interessadas. Nesse contexto, Souza e Rodrigues (2012) abordam o processo de comunicação no Profisco/RN, identificando ações implícitas de comunicação, mas percebendo a ausência de um plano formal.

De modo complementar, o processo de monitoramento e controle visa a assegurar que o projeto seja executado com bom desempenho em todas as suas fases. Os gestores reconhecem a utilização destas ferramentas na gestão dos projetos do SEBRAE/RS, relatando que ocorrem reuniões periódicas nas quais os resultados de cada etapa dos projetos são acompanhados, e as mudanças necessárias realizadas. Diante disso, trabalhos como o de Mayrink, Macedo-Soares e Cavalieri (2012), que avalia a adequação estratégica do gerenciamento de projetos na Eletronuclear, destacam uma perda significativa de recursos devido à implementação de projetos que não contribuem para os objetivos da empresa. Assim, a falta de adequação dos projetos à estratégia e a ausência de mudanças necessárias têm um impacto negativo no desempenho e na competitividade. Daí a importância de se identificarem os fatores que contribuem e dificultam a adequação.

Por fim, o processo de encerramento formaliza a conclusão do projeto. É interessante notar que as dificuldades de gerenciamento de riscos e custos recebem pouca atenção no SEBRAE/RS. Conforme mencionado, a não obtenção de resultados financeiros esperados em um projeto não implica diretamente em prejuízos financeiros ao SEBRAE/RS, já que essa é uma organização sem fins lucrativos.

7 Considerações finais

O presente estudo teve por objetivo analisar como os processos e as práticas recomendadas pelo PMI são aplicados nos projetos de desenvolvimento setorial gerenciados pelo SEBRAE/RS. Para tanto, por meio de análise documental e entrevistas, foram exploradas as práticas adotadas pela organização para a gestão de seus projetos.

O SEBRAE/RS adotou as práticas de gerenciamento de projetos do PMI, adequando-as à metodologia GEOR e ao sistema SIGEOR, que já existiam. Assim, o SEBRAE/RS não mudou por completo a sua forma de gestão, mas adaptou os processos sugeridos à sua realidade. Verificou-se que a organização utiliza 13 dos 42 processos de gerenciamento de projetos recomendados, e esses processos compõem cinco grupos de processos: iniciação; planejamento;

execução; monitoramento e controle; e encerramento. Para todos os processos, foram criados documentos padrão, utilizados por todos os gestores de projetos.

Neste contexto, as semelhanças percebidas entre projetos empresariais e setoriais giram em torno das necessidades de otimizar os recursos e gerenciar as atividades, com o objetivo de garantir a qualidade do produto ou serviço oferecido. Para tal, ambos os projetos precisam ter escopo, cronogramas e orçamentos bem definidos, para que o tempo e os recursos não sejam desperdiçados. Portanto, as práticas adotadas pelo SEBRAE/RS para condução de seus projetos devem prever metas e indicadores, sendo os resultados acompanhados durante o projeto. Isso faz com que a organização tenha conhecimento da aplicação de seus recursos, aplicando os mesmos em favor do desenvolvimento das MPEs. Desta forma, analisa-se que, para o SEBRAE/RS, as práticas de gerenciamento de projetos proporcionam controle da aplicação dos recursos e, conseqüentemente, melhores resultados.

Assim, 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. Diante disso, por transformar contínua e permanente o modo como a organização opera, o gerenciamento de projetos pode ser considerado uma inovação gerencial; especialmente quando se trata de organizações sem fins lucrativos, nas quais estas práticas ainda são pouco exploradas. Além disso, os resultados deste estudo podem proporcionar ao SEBRAE/RS um melhor entendimento sobre as dificuldades dos profissionais, para que se possa adequar seus processos à sua realidade, contribuindo, assim, com a excelência no gerenciamento de projetos da organização.

Estudos futuros poderiam abordar outros conjuntos de conhecimentos para gerenciamento de projetos, ampliar o número de organizações analisadas e de sujeitos entrevistados. As práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pelo PMI foram o foco da análise, embora existam outras abordagens que tratam desse tema. Assim, pesquisas futuras poderiam analisar como essas abordagens discutem a gestão de projetos em organizações sem fins lucrativos. Este estudo delimitou sua análise ao SEBRAE/RS. Portanto, os resultados obtidos não podem ser replicados às organizações sem fins lucrativos como um todo. Seria interessante que pesquisas futuras investigassem outras instituições para analisar como as práticas de gestão de projetos são implementadas para a condução dos

processos dessas organizações. A ampliação do número de entrevistados, bem como das suas áreas de atuação, possibilitariam identificar outras percepções e elementos relevantes na utilização das práticas de gestão de projetos em organizações sem fins lucrativos, que não foram abordados nesta pesquisa.

Por fim, esta pesquisa foi realizada no SEBRAE/RS em 2010, analisando as práticas de gestão de projetos adotadas pela organização a partir de 2009. Essas práticas foram sugeridas pelo PMI por meio da 4ª edição do guia PMBOK, a versão mais atual na época e também a utilizada neste estudo. Todavia, a quinta edição desse guia, lançada em 2013, propõe mudanças significativas nos processos de gestão de projetos, que podem ser consideradas em pesquisas futuras.

Referências

- AUBRY, M.; HOBBS, B.; THUILLIER, D. A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International journal of project management*, 25(4), 328-336, 2007.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BERINGER, C.; JONAS, D.; GEORG GEMÜNDEN, H. Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Internal Stakeholders' Interactions. *Project Management Journal*, 43(6), 16-32, 2012.
- BESNER, C.; HOBBS, B. An empirical identification of project management tool-sets and a comparison among project types. *Project Management Journal*, 43(5), 24-46, 2012.
- BOMFIN, D. F.; NUNES, P. C. A.; HASTENREITER, F. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(3), 58-87, 2012.
- CAMARGO, M. F. *Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 2002.
- CHEN, M. S.; LU, H. F.; LIN, H. W. Are the nonprofit organizations suitable to engage in BOT or BLT scheme? A feasible analysis for the relationship of private and nonprofit sectors. *International Journal of Project Management*, 24(3), 244-252, 2006.
- CHUERI, L. D. O. V.; XAVIER, C. M. D. S. *Metodologia de Gerenciamento de Projetos no Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- COSTA, A. T. *Administração de entidades sem fins lucrativos*. São Paulo: Nobel, 1992.
- DRUCKER, P. F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Thomson, 2002.
- GEMÜNDEN, H. G.; HUEMANN, M.; MARTINSUO, M. Project management: A social innovation that is changing our world of thinking and acting. *International Journal of Project Management*, v. 31, n. 6, p. 791-793, 2013.
- GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. Saraiva, 2006.

HOBBS, B.; AUBRY, M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 74-86, 2007.

HOBBS, B.; AUBRY, M.; THUILLIER, D. The project management office as an organizational innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5), 547-555, 2008.

KERZNER, H. *Gestão de Projetos: As melhores Práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

LACRUZ, A. J. Gestão de projetos no terceiro setor: uma proposta de metodologia para associações e fundações sem fins lucrativos. *Mundo Project Management, Curitiba, MPM*, jun.-jul., v.57, p.34-40. 2014

MARTINSUO, M.; HENSMAN, N.; ARTTO, K. A.; KUJALA, J.; JAAFARI, A. Project-based management as an organizational innovation: Drivers, changes, and benefits of adopting project-based management. *Project Management Journal*, 37(3), 87, 2006.

MAYRINK, E. F.; MACEDO-SOARES, T. D. L.; CAVALIERI, A. Adequação estratégica de projetos: o caso da Eletronuclear*. *Revista de Administração Pública*, 43(6), 1217-a, 2012.

MINDLIN, S. E. A study of governance practices in corporate foundations. *Revista de Administração (São Paulo)*, v. 47, n. 3, p. 461-472, 2012.

MOTTA, Paulo Ribeiro. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. *Revista de Administração Pública*, v. 13, n. 3, p. 7 a 21, 2013.

OKABAYASHI, A.; BRUNO, M. A. C.; SBRAGIA, R. Excelência no Gerenciamento de Construção de Hidrelétrica de Grande Porte. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide*. [s. l.]: PMI, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Disponível em: <www.pmi.org>. Acesso em: 25 jan. 2014.

RITCHIE, W. J.; KOLODINSKY, R. W. Nonprofit organization financial performance measurement: An evaluation of new and existing financial performance measures. *Nonprofit Management and Leadership*, 13(4), 367-381, 2003.

RODRIGUES, A. L. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 43, 2014.

SEBRAE (Rio Grande do Sul). *Regimento Interno*, 2013. Disponível em: <http://www.sebraers.com.br/attachments/article/10/Regimento%20Interno%20SEBRAE%20RS_vs%20final%20aprovada%20pelo%20CDE%2027-03-2012.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2013.

SEBRAE (Rio Grande do Sul). Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

SILVA, C. E. G. Gestão, legislação e fontes de recursos no terceiro setor brasileiro: uma perspectiva histórica. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 6, p. 1301 a 1325, 2012.

SOUZA, M. B. S.; RODRIGUES, A. A. O processo de comunicação no projeto Profisco/RN. *Revista de Gestão e Projetos*-eISSN: 2236-0972, 3(3), 88-108, 2012.

SPELTA, A. G.; ALBERTIN, A. L. Um modelo conceitual da decisão de criação de escritório de projetos na área de TI. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 2009.

VARGAS-NETO, D. M.; PATAH, L. A. Planejamento de Projetos em uma Empresa de Consultoria de Segurança Patrimonial. *Anais do I Simpósio Internacional de Gestão de Projetos*. São Paulo, SP, 2012.

VEZZONI, G.; PACAGNELLA JÚNIOR, A. C.; BANZI JUNIOR, A. L.; DA SILVA, S. L. Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(1), 2013.

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