

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIELA SAMPAIO OLIVEIRA

GESTÃO DE PROJETOS: Estudo de caso do projeto do SEBRAE – MA:
Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza em São Luís

São Luis

2013

DANIELA SAMPAIO OLIVEIRA

GESTÃO DE PROJETOS: Estudo de caso do projeto do SEBRAE – MA:
Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza em São Luís

Monografia apresentada ao curso de
Administração na Universidade Federal do
Maranhão para a obtenção do grau de bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Sérgio Sampaio Cutrim

São Luis

2013

DANIELA SAMPAIO OLIVEIRA

GESTÃO DE PROJETOS: Estudo de caso do projeto do SEBRAE – MA:
Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza em São Luís

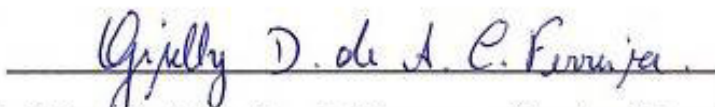
Monografia apresentada ao curso de
Administração na Universidade Federal
do Maranhão para a obtenção do grau de
bacharel em Administração.

Aprovada em 31/04/13

BANCA EXAMINADORA



Prof. Msc. Sérgio Sampaio Cutrim (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão



Prof. Msc. Giselly Daniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira
Universidade Federal do Maranhão



Prof. Msc. Rômulo Martins França
Universidade Federal do Maranhão

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao
que tenho de mais valioso,
minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, pelas bênçãos e forças que vem me dado, por guiar e iluminar meu caminho, pela sua proteção e perdão, por me livrar de todo o mal.

À minha mãe, Samura, pelo seu amor, incentivo, apoio e confiança. Por ser um exemplo de mulher, mãe, esposa e amiga, que através do seu admirado caráter e seus valores inestimáveis me proporcionou conhecimento, sabedoria e educação para moldar o que sou hoje.

Ao meu pai, Daniel, pelo apoio e acompanhamento nos momentos mais importantes, principalmente ao longo do curso.

Ao meu irmão, Daniel Jr, pelo seu companheirismo, amizade, cumplicidade e por me proporcionar momentos felizes ao seu lado.

À minha amiga, Kellma, por ser uma irmã de coração, por ser um exemplo do que significa amizade, pelos momentos descontraídos que me proporcionou e por ter participado deste momento tão importante para mim.

Ao meu orientador, Sérgio Cutrim, pela sua disposição, paciência, compreensão e conhecimento, o que foi de importante contribuição para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos, conhecidos e àqueles que, de forma direta ou indireta, participaram deste trabalho, sempre dispostos a ajudar.

Oliveira, Daniela Sampaio.

Gestão de projetos: estudo de caso do projeto SEBRAE – MA: Empreendedores do segmento de salões de beleza em São Luís/ Daniela Sampaio Oliveira – São Luís, 2013.

59 f.

Orientador: Sérgio Sampaio Cutrim.

. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Gestão- projetos. 2. Metodologia GEOR. I. Título.

CDU 005.53

RESUMO

A gestão de projetos tem tido um papel determinante para as organizações, uma vez que ela proporciona o alcance de resultados e possibilita a antecipação de possíveis falhas, permitindo a otimização de recursos. Este estudo iniciou-se com uma revisão bibliográfica, a qual apresentou os principais conceitos em gestão de projetos, tais como planejamento, escopo, cronograma, custos, ciclo de vida e também descrição do guia PMBOK. Posteriormente, foi realizada uma pequena caracterização da empresa onde foi realizado o estudo, através de pesquisa do tipo exploratória. Os objetivos desse estudo foram a descrição da estrutura da metodologia GEOR, metodologia adotada pelo SEBRAE – MA no gerenciamento dos seus projetos, comparação entre as metodologias descritas e análise do Projeto Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza em São Luís elaborado pelo SEBRAE – MA. A partir da análise realizada, foi possível perceber que a metodologia tem sido satisfatória na execução do projeto. Entretanto, são necessários alguns ajustes para que ela proporcione uma execução mais eficiente.

Palavras-chaves: Gestão de projetos. Projetos. Metodologia GEOR.

ABSTRACT

The project management has been playing a determining role for organizations, once it provides the achievement of results and enables the anticipation of possible errors, facilitating the optimization of resources. This study has begun with a literature review, which presented the main concepts upon project management, such as planning, scope, time, budget, life-cycle and also the description of the PMBOK Guide. Afterwards, it was traced a brief characterization of the company where the study was conducted, employing exploratory research. The goals of this study were the description of the GEOR (acronym for Results-Oriented Strategic Management) Methodology's structure, adopted by SEBRAE – MA within its projects management; the comparison between the methodologies described; and the analysis of the Project Empreendedores do Segmento de Beleza em São Luís, created by SEBRAE – MA. Taking the analysis as a starting point, it was possible to realize that the methodology has been satisfactory in the project execution. However, some adjustments are needed so that it can provide a more efficient execution.

Keywords: Project management. Projects. GEOR Methodology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fatores restritivos.....	17
Figura 2: Exemplo de WBS orientado ao produto.....	17
Figura 3: Seis componentes da excelência.....	20
Figura 4: O projeto como trabalho de uma sucessão de equipes interligadas.....	23
Figura 5: Estágios de desenvolvimento da equipe.....	28
Figura 6: Nove áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos.....	29
Figura 7: Cadeia de ações e resultados.....	32
Figura 8: Ciclo da metodologia GEOR.....	37
Figura 9: Página principal do projeto Empreendedores do Segmento de Salões de .Beleza em São Luís.....	38
Figura 10: Página de avaliações/mensurações do projeto.....	40
Figura 11: Descrição das ações do projeto no SIGEOR.....	41
Figura 12: Lista de ações do projeto.....	42
Figura 13: Principais problemas nos pequenos e microempreendimentos da área de beleza em São Luís.....	48
Figura 14: Estrutura de avaliação do projeto.....	51
Figura 15: Resultados periódicos do projeto, obtidos através da avaliação.....	54
Tabela 1: Comparação entre os processos nas etapas do projeto – GEOR x PMBOK.....	43
Tabela 2: Comparação entre a execução do projeto, metodologia GEOR e Guia PMBOK.....	46
Tabela 3: Descrição das ações.....	50

LISTA DE SIGLAS

COT	CUSTO ORÇADO TOTAL
COC	CUSTOS ORÇADOS DE CADA PERIODO
CEBRAE	CENTRO BRASILEIRO DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA
EAP	ESTRUTURA ANALITICA DE PROJETOS
GEOR	GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS
MPE	MICRO E PEQUENA EMPRESA
PMI	PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
PMBOK	PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE
PMP	PROJECT MANAGEMENT PROFISSIONAL
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
SIGIOR	SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.2	Justificativa.....	13
1.3	Objetivos.....	14
1.3.1	Objetivo geral.....	14
1.3.2	Objetivos específicos.....	14
1.3.3	Estrutura do trabalho.....	14
2	GESTÃO DE PROJETOS.....	15
2.1	Projeto.....	15
2.1.1	Ciclo de vida da gestão do projeto.....	17
2.1.2	Planejamento do projeto.....	19
2.1.3	Cronograma e custos do projeto.....	21
2.1.4	Excelência em gestão de projetos.....	23
3	O GESTOR E SUA EQUIPE DE PROJETOS.....	27
4	GESTÃO DE PROJETOS SEGUNDO PMBOK.....	30
5	METODOLOGIA.....	34
6	ESTUDO DE CASO.....	35
6.1	Histórico SEBRAE.....	35
6.2	Metodologia GEOR.....	35
6.3	Sigeor.....	39
6.4	Comparação entre metodologias de projeto PMBOK x GEOR.....	43
6.5	Projeto Empreendedores do Segmento de Beleza em São Luís.....	45
7	DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	46
7.1	Análise de projetos.....	46
7.2	Avaliação e resultados.....	53
8	CONCLUSÃO.....	56
	REFERÊNCIAS.....	58

1. INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, os gestores buscam ações que visam melhorar a competitividade de sua empresa no mercado. Com isso, ferramentas são necessárias para que os objetivos sejam alcançados. O projeto pode ser considerado como uma ferramenta que auxilia a organização, possibilitando que ela alcance seus objetivos.

As transformações econômicas, sociais e culturais que vem ocorrendo no ambiente empresarial faz com que as empresas desenvolvam projetos a fim de obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. A partir disso, o gerenciamento de projetos torna-se fundamental para auxiliar o desenvolvimento de um projeto e otimizar os resultados almejados pelos gestores.

O gerenciamento de projetos, de acordo com Kerzner (1992), significa planejar, organizar, direcionar e controlar os recursos organizacionais de um empreendimento, levando em consideração tempo, custo e desempenho estimado. Desse modo, esse gerenciamento é visto como um conjunto de ferramentas que auxiliam o desenvolvimento de um projeto para que o objetivo seja alcançado.

O SEBRAE - MA desenvolve projetos para micro e pequenos empreendimentos e empreendedores individuais com a finalidade de ajudá-los a lidar com essas frequentes transformações no mercado. Nesse contexto, esses empreendimentos devem estar preparados para se adaptarem e implementarem estratégias competitivas que se tornam importantes para o seu crescimento e sobrevivência.

A metodologia que o SEBRAE – MA utiliza para gerenciar seu projeto, é a metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR). No contexto do mercado atual, essa metodologia é adequada para o desenvolvimento de um projeto e atender às necessidades dos empreendimentos.

Um dos projetos desenvolvidos pelo SEBRAE – MA é o Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza. Esse projeto também adota a metodologia GEOR e orienta os empresários a gerir seu próprio negócio e a lidar com o mercado competitivo.

Com isso, o projeto ganha confiabilidade e credibilidade por parte do público-alvo e da própria organização que o desenvolve, de forma a elaborar estratégias, alcançar resultados e ser transparente em sua execução.

1.2 JUSTIFICATIVA

O SEBRAE – MA – entidade sem fins lucrativos – visa promover a competitividade e o desenvolvimento dos micro e pequenos empreendimentos, fomentando o empreendedorismo.

Segundo o IBGE, as micro e pequenas empresa (MPE's) representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país. Dessa forma, as MPE's devem estar aptas a competir com as grandes empresas no mercado e por isso devem definir estratégias para que possam crescer ainda mais no mercado, superando o ritmo da economia brasileira.

Para elaborar estratégias que possam garantir vantagens competitivas, o SEBRAE – MA desenvolve projetos que se tornam ferramentas para que esse objetivo seja alcançado. Dessa forma, a organização adota a metodologia GEOR, como forma de gerenciar esses projetos, a fim de obter resultados concretos e transparentes.

A partir do que propõe a organização e a metodologia adotada, uma avaliação da execução da metodologia no desenvolvimento dos projetos é necessária, para que respostas sejam dadas aos seguintes questionamentos: A metodologia GEOR é eficiente para alcançar o objetivo dos projetos e atender a expectativa da organização e do público-alvo? O projeto analisado está sendo beneficiado pela gestão da metodologia GEOR?

Através deste estudo, a empresa estará mais ciente sobre a eficiência da metodologia de gerenciamento de projetos que adota e assim, poderá realizar melhorias na estrutura da metodologia ou na execução do projeto, caso haja necessidade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral.

Analisar a metodologia adotada no gerenciamento de projetos do projeto Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza em São Luís, desenvolvido pelo SEBRAE – MA.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever a metodologia de gestão de projetos do SEBRAE - MA (Estrutura, recursos, conceitos, institucional, software);
- Analisar um case de gestão de projetos do SEBRAE - MA;
- Analisar e comparar a eficiência da metodologia GEOR, adotada pelo SEBRAE – MA, com o Guia de Referência PMBOK.

1.3.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho tem sua estrutura dividida da seguinte forma: a apresentação do trabalho, dos objetivos e da justificativa é descrita no capítulo 1. Nos capítulos 2, 3 e 4 são explanados os principais conceitos e assuntos complementares referentes ao tema gestão de projetos. A metodologia utilizada é descrita no capítulo 5 e no capítulo 6 tem-se uma breve descrição da empresa. Enfim, a aplicação da metodologia no estudo de caso, assim como a análise dos dados e dos resultados são abordados no capítulo 7 e a conclusão final do estudo é descrita no capítulo 8.

2 GESTÃO DE PROJETOS

A gestão de projetos tem suas raízes na Segunda Guerra Mundial, quando houve necessidade de gerenciar o desenvolvimento de complexos sistemas. Entretanto, durante essa época, a abordagem utilizada para essa gestão foi deficiente. Logo após a Segunda Guerra, surgiram alguns empreendimentos complexos os quais fomentaram o interesse pela gestão de projetos, assim o gerenciamento evoluiu para uma abordagem mais sistemática.

Dessa forma, o gerenciamento de projetos no decorrer dos anos teve grandes evoluções, tornando-se necessário em diversos âmbitos – engenharia civil, indústria bélico-militar, indústria de computadores – sendo essencial para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços. Com isso, a gestão de projetos é definida como uma “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender ou exceder as necessidades e expectativas das partes interessadas (*stakeholders*)” (Project Management Body Of Knowledge, 2000).

Com o seu progresso e com as constantes mudanças no mercado global, a gestão de projetos se torna fundamental para lidar com essas transformações, de modo a efetivar as inovações que estão surgindo de forma a contribuir para a sobrevivência e crescimento das organizações. Kerzner (2007) colabora ao afirmar que a gestão de projetos é definida como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.

2.1 Projeto

O projeto pode ser definido como uma iniciativa que de alguma forma é única e que tem um objetivo claro, onde finaliza o projeto. As organizações elaboram e executam os projetos com o objetivo de criar novos produtos e serviços, introduzir mudanças e implementar inovações nos seus processos.

Segundo Gido e Clements (2011) o projeto é um esforço para se atingir determinado objetivo por meio de um conjunto de tarefas inter-relacionadas e da utilização de recurso de forma eficaz. Já Kerzner (2002) contribui ao afirmar que o

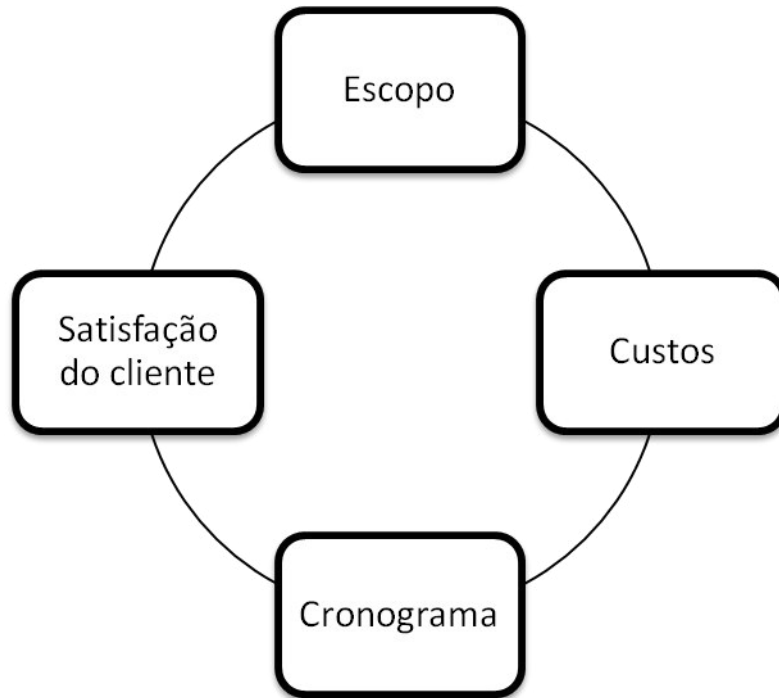
projeto é um empreendimento com objetivo identificável, que consome recursos e opera sob pressões e prazos, custo e qualidade.

Dessa forma, o projeto deve ser conduzido por meio de tarefas independentes que precisam ser cumpridas em uma sequência já determinada, a fim de atingir o seu objetivo. O objetivo do projeto é definido por meio do escopo, cronograma e custo, e para alcançá-lo precisa de recursos, tais como capital, pessoas, equipamentos, materiais, entre outros.

De acordo com Gido e Clements (2011) o projeto baseia-se em um único conjunto de tarefas e estimativas do tempo que cada uma deverá levar, vários recursos e suposições sobre a disponibilidade e capacidade desses recursos, além de estimativas sobre os custos associados aos recursos. Com isso, há uma combinação de suposições e estimativas que causam certo grau de incerteza em relação ao cumprimento total do objetivo do projeto.

O projeto apresenta quatro fatores que podem limitar o cumprimento da forma bem-sucedida de seu objetivo, segundo Gido e Clements (2011) sendo representados pela figura 1:

- 1) Escopo do projeto: se refere ao processo que deve ser realizado a fim de garantir ao cliente que os “*deliverables*” (produtos/serviços tangíveis a ser oferecidos) cumpram os requisitos de aceitação acordados no início do projeto;
- 2) Custo: é a quantia que o cliente concordou em pagar pelos serviços aceitáveis do projeto;
- 3) Cronograma: especifica as datas em que cada atividade deve começar a terminar. Através dele o projeto define o prazo no qual seu escopo deverá ser concluído, em termos de uma data já acordada entre clientes e quem está realizando o trabalho;
- 4) Satisfação do cliente: é obtida através da conclusão do projeto no prazo determinado e atendendo e/ou superando as expectativas do cliente.



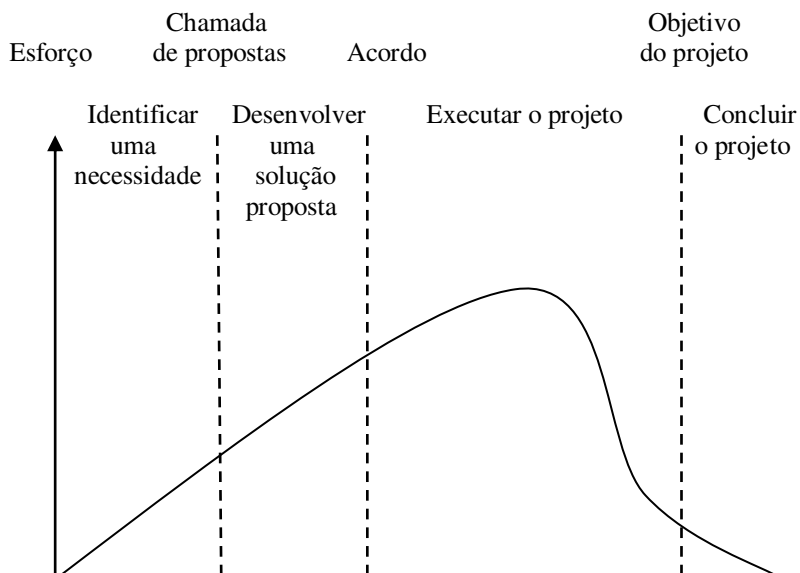
Fatores restritivos – Figura 1

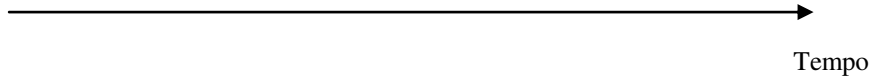
Fonte: Autoria Própria

2.2.1 Ciclo de vida da Gestão do Projeto

De acordo com Maximiano (2007) o ciclo de vida de um projeto pode ser descrito como uma sequência de fases que acompanham um projeto do seu começo ao fim. Esse ciclo possibilita a visualização do projeto de forma sistêmica, com o intuito de facilitar o seu estudo. O ciclo de vida de um projeto é composto por quatro fases, conforme mostra a figura 2:

Figura 2 - Ciclo de vida do projeto





Fonte: Adaptado de Gido e Clements, 2011

O processo inicia quando há a identificação e esclarecimento de uma necessidade pelo cliente. Dessa forma, na primeira fase do ciclo há a identificação de uma necessidade, problema ou oportunidade e pode resultar na solicitação de propostas pelo cliente a organizações, pessoas e equipe (fornecedoras) para atender as necessidades identificadas. Essa necessidade é descrita pelo cliente em um documento denominada chamada de propostas.

Na segunda fase tem-se o desenvolvimento de uma solução proposta para a necessidade. Nela acontece a entrega de uma proposta ao cliente por um ou mais fornecedores interessados. “Os fornecedores desenvolvem abordagens e resolvem o problema, analisando e estimando recursos e prazos necessários” (GIDO e CLEMENTS, 2011). Essas informações são documentadas por cada um dos fornecedores, enviando-as ao cliente. Depois de avaliar as propostas, o cliente escolhe a vencedora e logo após se junta ao fornecedor e negociam e assinam um contrato, para assim darem continuidade ao ciclo e executar o projeto.

A terceira fase se refere à implementação da solução proposta. A execução do projeto consiste em realizar as atividades e aplicar os recursos previstos no plano (MAXIMIANO, 2007). Essa fase de execução envolve o planejamento detalhado do projeto e o processo de controle da execução, para que em seguida haja a implementação do plano, a fim de garantir que o objetivo seja atingido.

E a última fase é conhecida como conclusão, na qual todas as atividades se encerram, as parcelas são recebidas, as faturas pagas, de acordo com a definição do plano do ciclo de vida. Além disso, vale ressaltar que ocorre avaliação de desempenho do projeto de forma a permitir o feedback do cliente – se as suas expectativas foram atendidas e nível de satisfação – e da equipe – recomendações para um melhor desempenho.

2.2.2 Planejamento do Projeto

A gestão do projeto envolve um processo no qual se refere ao planejamento e execução, onde o primeiro estabelece um plano e o segundo a implementação dele para atingir o objetivo do projeto. Segundo Gido e Clements (2011), as etapas do processo são divididas em:

- 1) Definição clara do objetivo
- 2) Divisão e subdivisão do escopo do projeto em “frações” significativas
- 3) Definição das atividades específicas que precisam ser conduzidas para cada pacote de trabalho, a fim de atingir o objetivo
- 4) Ilustrar graficamente as atividades na forma de um diagrama de rede
- 5) Fazer uma estimativa de tempo, quanto tempo levará para completar a atividade.
- 6) Fazer uma estimativa de custo para cada atividade
- 7) Calcular um cronograma e um orçamento para determinar se o projeto pode ser concluído dentro do prazo, com os recursos financeiros alocados e os demais recursos disponíveis.

Na primeira etapa o objetivo deve ser definido de forma clara e acordado entre o cliente e o fornecedor que vai conduzir o projeto. O objetivo é definido, geralmente, em termos de escopo, cronograma e custos, para que assim o projeto seja executado dentro do orçamento e no período estabelecido.

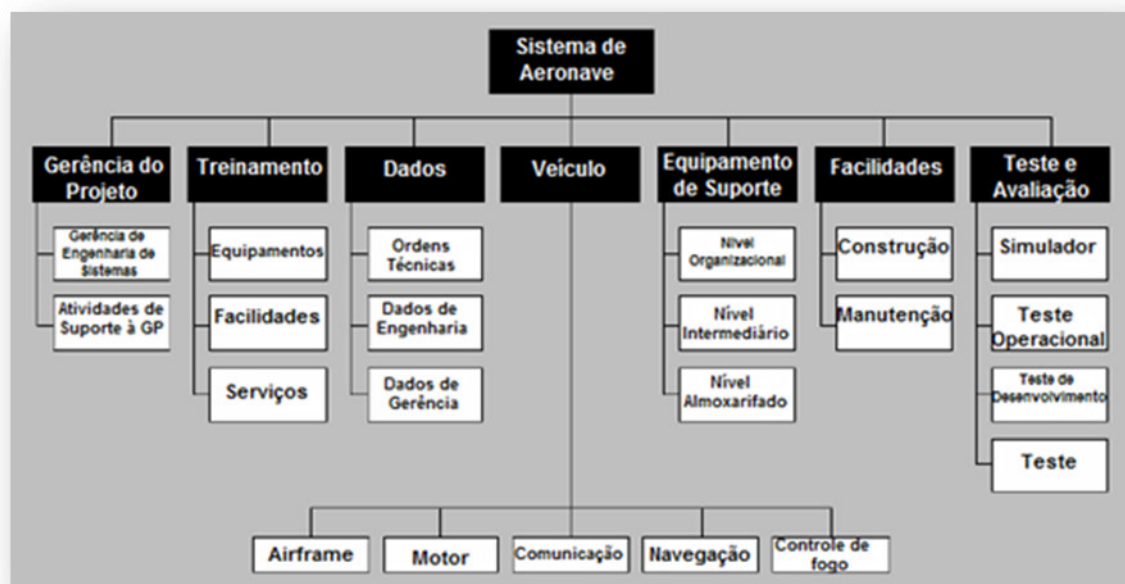
O próximo passo, depois da definição do objetivo, é o detalhamento do escopo do projeto, determinando quais as atividades deverão ser conduzidas para o seu cumprimento através da elaboração de uma lista de atividades. Gido e Clements (2011) abordam que há duas formas de preparar essa lista, a primeira é pedir que a equipe do projeto faça um *brainstorm* sobre qual seria essa lista de atividades. Entretanto, esse primeiro método é mais indicado para projetos pequenos devido a quantidade de itens ser pequena. E o segundo, mais indicado para os maiores e complexos projetos, é a criação da EAP (Estrutura Analítica de Projetos).

A EAP consiste em uma representação gráfica “explodida” do projeto que evidencia os componentes do que deve ser feito e as atividades necessárias a sua execução, o que deverá ser feito. Ela constitui, basicamente, um instrumento de comunicação entre todos envolvidos no projeto. (MENEZES, 2007, p.125)

Essa ferramenta desmembra o projeto em itens ou porções gerenciáveis, de forma a garantir que todos os elementos de trabalho necessários à conclusão do escopo sejam identificados. Ela é utilizada num procedimento denominado *top down* (“de cima para baixo”), o que propicia a minimização do esquecimento de algumas atividades, mesmo que o projeto tenha nível elevado de inovação.

A estrutura da EAP se subdivide em itens ou porções menores, que são denominadas itens de trabalho. As ramificações da EAP não precisam ser desmembradas no mesmo nível e o nível mais baixo é chamado de pacote de serviço ou pacote de trabalho. O número de níveis é determinado de acordo com cada projeto e cada atividade a ser realizada, como pode ser observado na figura 3:

Figura 3 - Exemplo de WBS orientado ao produto



Fonte: PMBOK 2000

Cada pacote de serviço ou pacote de trabalho possui atividades identificadas e detalhadas, para que na próxima etapa possam ser exibidas

graficamente em um diagrama de rede, a fim de dar continuidade a realização do escopo do projeto. Sendo assim, cada atividade do projeto terá seu tempo estimado, mas essa estimativa depende de dois parâmetros: o esforço necessário e a disponibilidade do recurso.

Menezes (2007) afirma que o esforço necessário refere-se ao volume total de recursos que deve ser empregado para a obtenção dos resultados pretendidos, sendo medido por homens-hora, horas-máquinas e dias de trabalho. Esse esforço deve ser contraposto à informação de disponibilidade do recurso. Logo, através do confronto entre esses dois parâmetros é possível definir a duração da atividade. Isso significa o número provável de períodos que são necessários para a conclusão das atividades.

2.2.3 Cronograma e Custos do Projeto

O cronograma é mais uma etapa do planejamento do projeto. Segundo Maximiano (2007), o cronograma é um gráfico que mostra a distribuição das atividades ao longo de um calendário. É através dele que são decididas quando as atividades do plano devem acontecer, uma vez que é considerado um calendário de realização para o plano, e este, só poderá ser estabelecido depois que o cronograma for desenvolvido.

A primeira etapa do cronograma é a duração das atividades. Essa estimativa de duração de cada atividade pode ser classificada como o tempo total decorrido. E o seu cálculo depende de alguns fatores, como lógica, decisão e condicionantes de dados previstos. Além disso, a quantidade de recursos que se espera utilizar, a participação de serviços e produtos fornecidos por terceiros também contribuem para a duração das atividades.

Em suma, o cronograma reflete as decisões sobre a duração e o sequenciamento das atividades. No início do projeto há um cronograma básico que estabelece as atividades principais e conforme o projeto avança dá origem a cronogramas mais detalhados.

As atividades que têm sua duração estimada e fazem parte do projeto necessitam de recursos para que sejam realizadas. Dessa forma é necessário fazer

a previsão dos recursos a serem utilizados e também os custos dos recursos devem ser definidos para que a realização do projeto seja assegurada.

A identificação dos recursos a serem utilizados, conforme Menezes (2007) depende do conhecimento do trabalho a ser desenvolvido e da descrição dos recursos necessários e disponíveis tanto dentro da organização quanto fora dela. E de acordo com o mesmo autor, a estimativa e a quantificação dos recursos pode ser obtidas através de consultas a especialistas ou de publicações técnicas que podem trazer referências sobre o uso desses recursos nas atividades.

Os recursos a serem utilizados podem ser classificados em quatro tipos principais, de acordo com Gido e Clements (2011) e Maximiano (2007):

- Mão de obra: fornece os custos estimados das várias categorias de profissionais que possivelmente trabalharão no projeto. As horas estimadas e o preço por hora de trabalho de cada profissional devem ser incluídos.
- Material Permanente: fornece os custos dos bens, equipamentos e instalações a serem comprados e/ou construídos para a execução do projeto.
- Material de consumo: combustível, material de escritório, reagentes de laboratório, peças de reposição.
- Serviços de terceiros: viagens, hospedagem, alimentação, transporte local, programação de computadores, entre outros.

De acordo com os autores citados anteriormente, três informações são importantes para preparar a estimativa dos custos: custo unitário de cada recurso, duração das atividades e custos indiretos. Dessa forma, para estimar os custos é necessário elaborar um orçamento, sendo este apresentado de dois formatos:

- A. Orçamento global: relação entre custos totais
- B. Cronograma de desembolso: programação das despesas ao longo do ciclo de vida do projeto. Ele estipula o número e o valor das parcelas a serem pagas pelo cliente no contrato do projeto.

Com base nos formatos do orçamento, o processo de orçamento do projeto possui duas etapas. A primeira refere-se a estimativa do custo do projeto para cada um dos pacotes de trabalho e a segunda tem o objetivo de distribuir o

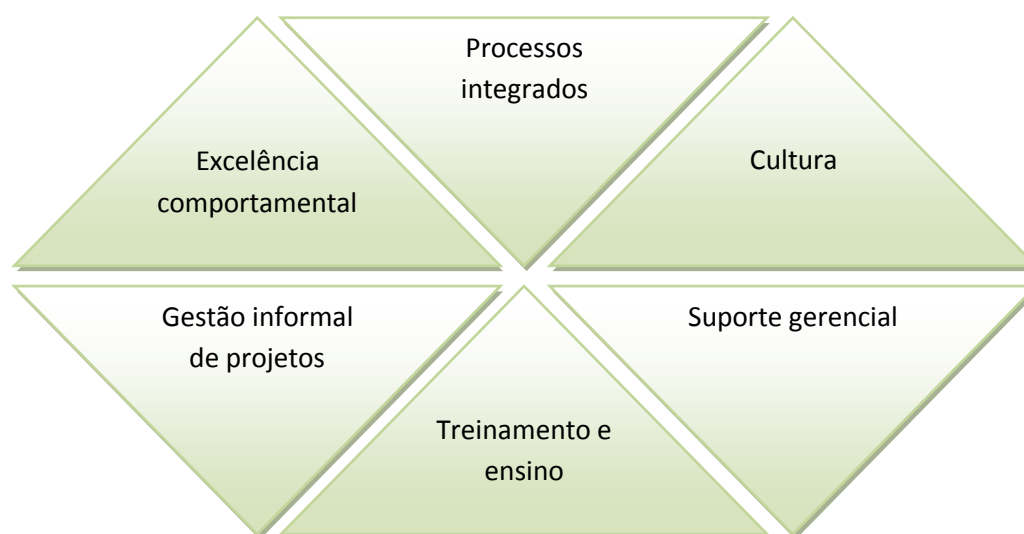
orçamento de cada pacote de trabalho ao longo de sua duração. Nesse processo, o custo orçado total (COT) e o custo orçado acumulado (COC) – custos orçados de cada período - também serão calculados, a fim de analisar o desempenho dos custos que são utilizados, para assim determinar se o projeto está sendo realizado dentro do orçamento proposto.

2.2.4 Excelência da Gestão de Projetos

Uma empresa para obter excelência em gestão de projetos precisa ter como diferencial a maneira pela qual as etapas de crescimento e maturidade do ciclo de vida da gestão de projetos são implementadas. Kerzner (2002) afirma que as empresas que utilizam uma metodologia de gestão de projeto baseada nos seis componentes da excelência, têm um grande potencial de benefícios.

Os seis componentes da excelência são classificados como: processos integrados, cultura, suporte gerencial, treinamento e ensino, gestão informal de projetos e excelência comportamental, conforme a figura 4 apresenta. Além desses componentes, os executivos devem estar cientes que para alcançar o sucesso e a excelência, é necessária determinada descentralização, na qual informações críticas e controle parcial das despesas serão proporcionados aos gestores de projetos.

Figura 4 - **Seis componentes da excelência**



Fonte: Kerzner (2007)

Os processos integrados dependem da escolha dos processos que serão implementados. Os processos considerados mais importantes na gestão de projetos, conforme Kerzner (2002) são:

- Gestão da qualidade total (TQM)
- Engenharia simultânea
- Equipes autônomas
- Delegação de autoridade aos funcionários
- Reengenharia
- Custos dos ciclos de vida
- Gestão de mudanças
- Gestão de riscos
- Departamentos de projetos e centros de excelência
- Equipes alocadas
- Equipes multifuncionais

. Porém, para que isso aconteça, as metas, objetivos e valores da empresa devem. Entretanto, algumas empresas não utilizam todos esses processos, elas escolhem aqueles que atendem melhor seus interesses. Com isso, os processos que são selecionados são também combinados e integrados na metodologia. Dessa forma, as empresas estão aptas a reconhecer a necessidade de novos processos e integrá-los nas estruturas gerenciais que já existem.

O processo de criação e prática da cultura corporativa é demorado. Ela tem fundamento no comportamento organizacional e reflete as metas, convicções e administração da organização. De acordo com Carvalho e Ronchi (2005) a cultura corporativa é um conjunto de valores percebidos e tidos válidos por um grupo, no qual a mesma terá impacto sobre o desempenho da organização, já que o processo decisório estará baseado nestes valores do grupo.

Já Schmidt (2002) colabora ao citar que a cultura de uma organização é composta por seus valores, normas e comportamentos que a caracterizam e ao seu ambiente de trabalho. Ela cerca a maneira como as pessoas se comportam, como são organizadas as responsabilidades, e de que forma cada um é recompensado. E o gestor sênior é o encarregado de verificar se os funcionários agem de acordo com

a cultura corporativa, de modo a evitar que a mesma seja corrompida. Ele tem um papel importante na criação e continuidade dessa gestão.

Em relação aos valores que fazem parte da cultura das organizações, os mesmos devem ser seguidos pelos funcionários. É fundamental para o sucesso de qualquer projeto que os valores e a gestão de projetos se complementem sejam entendidos pelos funcionários. Os quatro valores básicos da gestão de projetos, conforme Kerzner (2002) são: cooperação, trabalho de equipe, confiança e comunicações eficientes.

Para apoiar e incentivar os funcionários das organizações a seguirem os valores propostos pela cultura corporativa de cada organização, é indispensável a presença de um líder no nível gerencial. É através dele que os funcionários se sentirão motivados, uma vez que terão um relacionamento baseado na confiança e estarão aptos a desenvolver as atividades delegadas conforme foi acordado.

Dessa forma, Kerzner (2007) aborda que os gerentes seniores precisam acreditar no gerenciamento *walk-the-halls* (“caminhando nos corredores”). Isso significa que o gerente possui contato direto com o pessoal da empresa, dispensando formalidades, e que os funcionários estarão cientes de quem é o responsável pelo projeto e que as portas do gestor sempre estarão abertas para eventuais questionamentos.

Além do suporte gerencial que é um componente fundamental que preza pela execução de projetos pela equipe da empresa de acordo com o que foi planejado e com os valores da organização, o treinamento e desenvolvimento também tem um importante e difícil papel no desenvolvimento de projetos. Essa assertiva se justifica pelo fato da gestão de projetos abranger uma grande variedade de qualificações complexas e inter-relacionadas.

A partir disso, Kerzner (2007) justifica o motivo pelo qual grandes empresas oferecem internamente mais cursos relacionados à gestão de projetos do que as universidades e escolas especializadas. Esses cursos na área de gestão de projetos estão relacionados tanto aos aspectos comportamentais quanto aos quantitativos.

Dessa forma, faz-se necessário a identificação das necessidades de treinamento, e para isso dois fatores críticos devem ser reconhecidos: o treinamento como uma maneira rápida de consolidar o conhecimento voltado para projetos e

segundo, o treinamento deve se realizado em beneficio do pessoal menos qualificado da empresa, para assim haver o aperfeiçoamento da sua eficiência e eficácia.

Outro componente importante é a gestão informal de projetos. Kerzner (2002) afirma que a gestão formal é cara e o custo de documentar é muito alto. Por isso, os gerentes ou executivos de empresas com excelência em gestão devem incentivar as suas equipes a se comunicarem com o mínimo de documentação possível.

De acordo com o mesmo autor, quatro elementos são essenciais para uma cultura informal na organização, são eles: confiança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe. A confiança entre os participantes de um projeto é importante para a redução da documentação e das reuniões em equipe. Já a comunicação deve ser eficiente, lateral e verticalmente, a fim de diminuir o tempo utilizado para se comunicar e otimizar esse tempo com outras atividades.

A cooperação assim como o trabalho em equipe está bastante relacionada com os membros participantes do projeto. A cooperação refere-se a disposição das pessoas para trabalhar em conjunto em benefício do todo enquanto o trabalho em equipe é desenvolvido pelas pessoas que agem juntas com espírito de cooperação.

A excelência comportamental também influencia a excelência da gestão de projetos, através de treinamentos em habilidades comportamentais. Kerzner (2007) aborda que as melhores maneiras para alcançar a excelência comportamental são definidas como: liderança situacional, resolução de conflitos e assessoramento para a excelência.

A liderança situacional se refere à capacidade do gestor de saber se comunicar com diferentes funções e departamentos, sendo tolerante com eventos externos e à personalidade dos membros da equipe. Dessa forma, a resolução de conflitos complementa a liderança situacional, uma vez que o gerente deve ter habilidade em intermediar conflitos de forma a entender as suas causas, de modo a enfrentá-los ou evitá-los, dependendo das circunstâncias.

Com isso, o assessoramento para a excelência é um fator importante, sendo o responsável pela seleção de gerentes habilidosos, que possuam

conhecimento amplo sobre as áreas do empreendimento em que se encontram e que tenham um bom relacionamento com os clientes e com a equipe.

3 O GESTOR E SUA EQUIPE DE GESTÃO DE PROJETOS

O gestor de projetos tem um importante papel no gerenciamento de projetos, uma vez que ele é responsável por certificar se os clientes estão satisfeitos com o desenvolvimento do escopo do projeto de acordo com o prazo e orçamento acordado. Gido e Clements (2011) afirmam que o gestor se torna um aporte de liderança à equipe de projeto, de forma a garantir a satisfação do cliente com a conclusão do escopo de trabalho, através de habilidades necessárias que inspiram a sua equipe e o faça ganhar a confiança do cliente.

Para que o gestor assegure a realização do escopo do projeto dentro dos padrões estabelecidos, ele possui determinadas responsabilidades que devem ser cumpridas de maneira eficiente no desenvolvimento de cada escopo. Gido e Clements (2011) e Maximiano (2007) descrevem que o planejamento, organização e controle são as principais responsabilidades do gestor.

Primeiramente, o gestor em acordo com o cliente define o objetivo do projeto, para assim liderar a elaboração um plano, junto com sua equipe, a fim de alcançar o objetivo. O segundo passo é organizar os recursos apropriados para a realização do trabalho. Dessa forma ele delega as tarefas que serão executadas para sua equipe interna ou terceiros, onde os mesmos serão responsáveis por desenvolver dentro do prazo e orçamento estabelecido.

Por fim, ele implementa um sistema de informação para a gestão do projeto com o objetivo de controlar seu desenvolvimento e também acompanhar o progresso real do projeto e compará-lo ao progresso planejado, de forma a evitar problemas, através de atitude proativa.

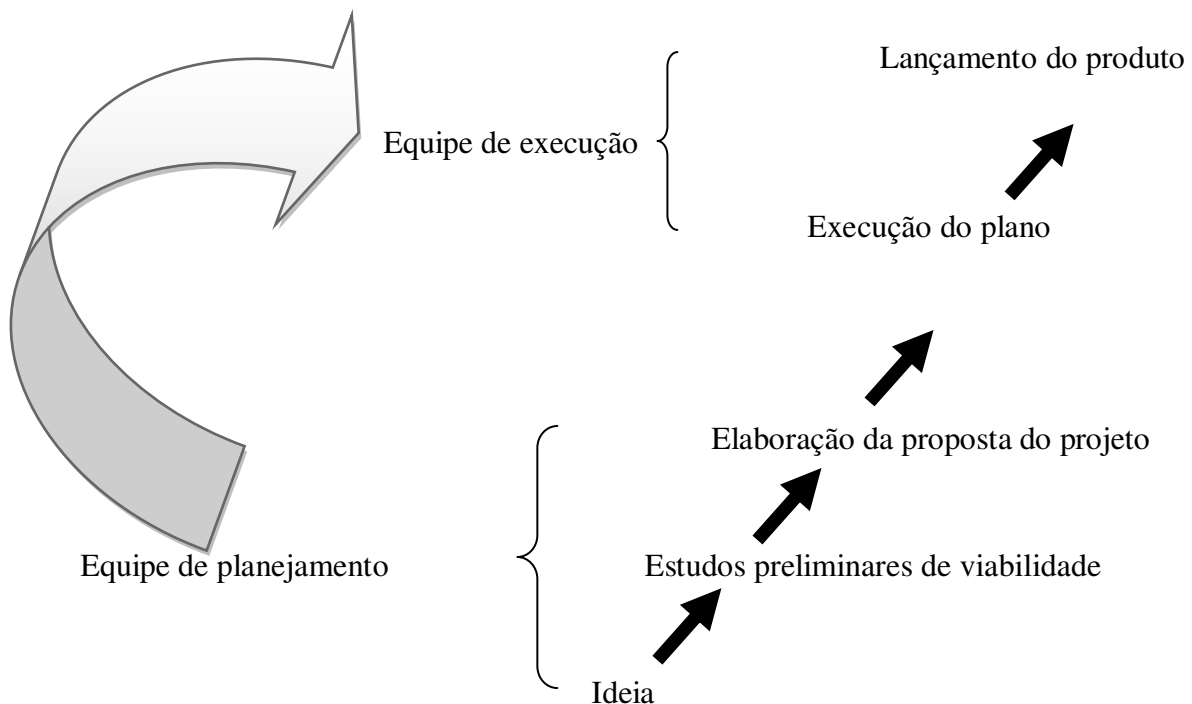
De acordo com os autores citados anteriormente, as principais aptidões que devem ser desenvolvidas pelos gestores são descritas como: capacidade de liderança, capacidade de desenvolver pessoas, habilidades de comunicação, habilidades interpessoais, capacidade de lidar com estresse, de resolver problemas e de gerir tempo.

Assim como o gestor de projetos, a sua equipe é essencial no desenvolvimento de um projeto, ela é que recebe as atividades designadas pelo

gestor e de forma cooperativa busca desenvolver o projeto de forma eficaz. De acordo com Maximiano (2007) um projeto é um emaranhado de equipes que se combinam de muitas maneiras diferentes ao longo do ciclo de vida e não apenas uma sucessão de equipes, sendo representado pela figura.

Segundo este mesmo autor há dois tipos principais de equipe de um projeto, e elas se classificam em equipe de planejamento e de execução. A equipe de planejamento, como o próprio nome já diz, prepara o plano do projeto. Ela deve trabalhar dentro de uma metodologia de engenharia simultânea, a qual consiste em designar para a equipe, na fase inicial do projeto, pessoas das áreas que estarão envolvidas nas próximas fases.

Figura 5 - O projeto como trabalho de uma sucessão de equipes interligadas



Fonte: Adaptado de Maximiano, (2007)

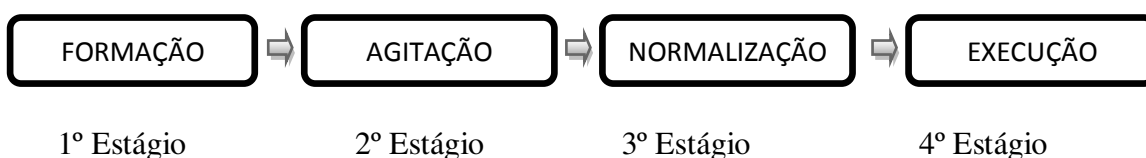
Em contrapartida, a equipe de execução é responsável pelo desenvolvimento do plano e o lançamento do produto. Nessa fase de execução, algumas pessoas que trabalharam na fase do planejamento devem ser preservadas, a fim de garantir qualidade do produto e da administração do projeto, conforme a estratégia de engenharia simultânea.

Outro fator que deve ser considerado para a realização de um bom projeto pelas equipes é o desenvolvimento delas. É necessário que elas passem por

alguns estágios de desenvolvimento para torná-las equipes eficazes, pelo fato de aprenderem a lidar com pessoas que nunca trabalharam juntas, já que estão alocadas em uma mesma equipe.

A figura 6 mostra os quatro estágios de desenvolvimento de uma equipe, conforme B.W. Tuckman. Segundo ele, os quatro estágios são: formação, agitação, normalização e execução.

Figura 6 - Estágios de Desenvolvimento da Equipe



Fonte: Autoria Própria

O primeiro estágio, a formação, corresponde ao processo inicial do desenvolvimento de uma equipe. Nesse estágio os membros começam a se conhecer, estabelecendo uma identidade, de forma a definir e planejar as tarefas que devem ser executadas. É nessa fase também que o gestor do projeto precisa dar orientação e suporte à equipe, através da comunicação clara sobre o objetivo, discussão sobre a composição da equipe, definição dos procedimentos e processos e discorrer sobre os benefícios a serem alcançados junto com o objetivo.

No segundo estágio, agitação, é a etapa que os membros da equipe colocam suas habilidades em prática, Tuckman afirma que é fase na qual pode haver desapontamentos, insatisfação por parte dos membros, devido a dependência da orientação e autoridade do gestor do projeto. Eles testam os limites e flexibilidade do gestor e das regras estabelecidas. É uma fase considerada difícil pelo fato da presença de conflitos e tensões que vão surgindo. Dessa forma cabe ao gestor do projeto orientar e solucionar os conflitos para que os mesmos desapareçam e não coloquem em risco o sucesso do projeto.

Na normalização, o terceiro estágio, os conflitos já foram resolvidos, os membros da equipe aprendem a resolver as suas diferenças e se tornam mais flexíveis. E de acordo com Tuckman o gestor do projeto dita menos regras e proporciona mais suporte a equipe, devendo reconhecer o progresso do trabalho realizado pela equipe.

Por fim, na execução, a equipe está bem comprometida e ansiosa para alcançar o objetivo. Nesse estágio desenvolve-se um ambiente confiável e aberto, proporcionando aos membros da equipe um sentimento de satisfação, devido ao reconhecimento do progresso do projeto.

4 GESTÃO DE PROJETO SEGUNDO PMBOK

O PMBOK foi lançado pela primeira vez em 1987 pela PMI (Project Management Institute). O PMI é uma entidade sem fins lucrativos que reúne profissionais atuantes na área de Gestão de Projetos. Ele foi fundado em 1969 nos Estados Unidos e está presente hoje em todos os continentes e tornou-se um fórum de excelência na área de gestão de projetos, promovendo seu crescimento e mantendo um programa de certificação profissional – Project Management Professional – PMP. Através do lançamento do PMBOK ele deu continuidade ao seu desenvolvimento no âmbito do Gerenciamento de Projetos.

O Guia PMBOK tem como objetivo a identificação do subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento amplamente reconhecido como boa prática. Isto significa que o conhecimento e as boas práticas descritas são aplicáveis à maioria dos projetos e que existe um consenso geral de que a aplicação correta das habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar as chances de sucesso de vários projetos.

Entretanto, segundo o próprio Guia PMBOK (2000), a boa prática não significa que todo o conhecimento descrito tenha que ser aplicado, cabe à equipe de gerenciamento de projetos determinar o que for mais apropriado para cada projeto.

O Guia PMBOK é dividido em três seções:

Seção 1: Estrutura do gerenciamento de projetos – apresenta a estrutura básica do gerenciamento de projetos para melhor compreensão.

- Capítulo 1: Introdução – oferece uma visão ampla sobre o Guia, através da definição dos termos chaves, apresentação da base e objetivo do *PMBOK®* e o papel do gerente de projetos.

- Capítulo 2: Ciclo de vida e organização do projeto – apresenta tanto o ciclo de vida do projeto quanto do produto. Descreve o ambiente em que os projetos operam e fornece uma visão geral sobre a estrutura organizacional, de modo a concluir que o gerenciamento das atividades no dia-a-dia no projeto não é suficiente para obter sucesso, apesar de ser necessário.

Seção 2: A norma de gerenciamento de projetos – define todos os processos do gerenciamento de projetos que são utilizados pelas equipes responsáveis pela gestão.

- Capítulo 3: Processos de gerenciamento de processos de um projeto – descreve os cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos necessários: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento. Além disso, esse capítulo estabelece os processos de gerenciamento de projetos que compõem esses cinco grupos.

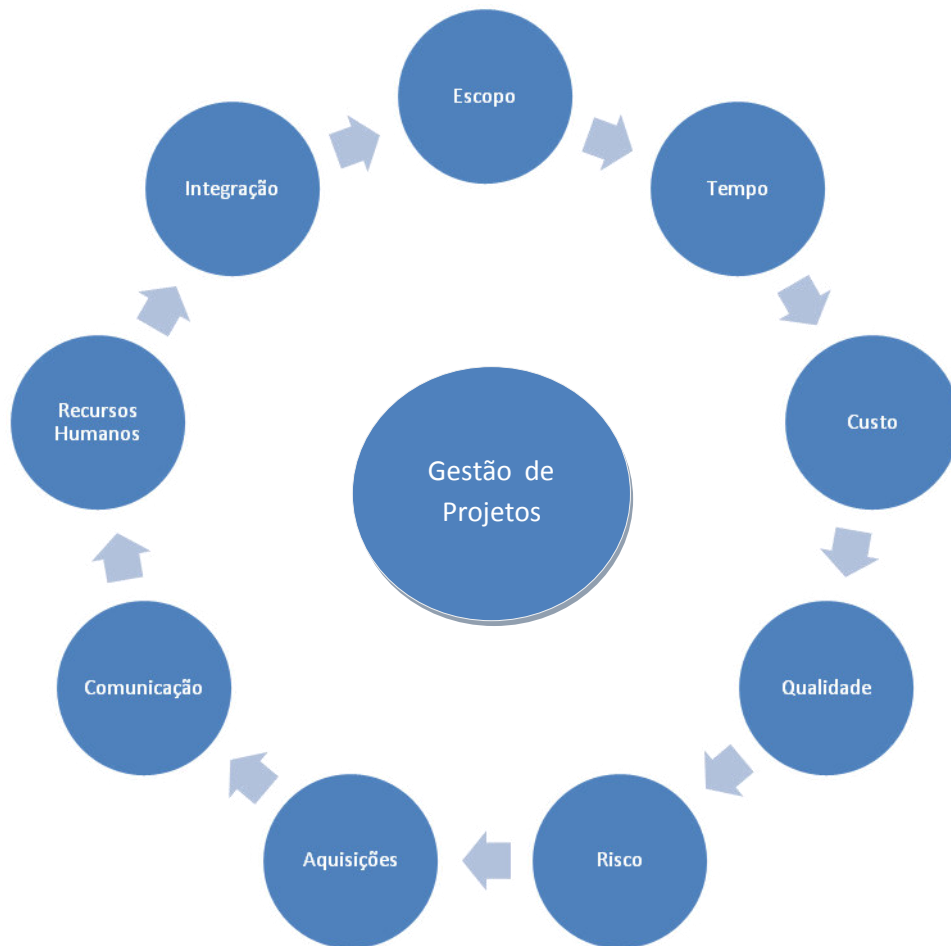
Seção 3: As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos – apresenta e organiza os processos de gerenciamento de projetos dos grupos de processos descritos no capítulo 3 em nove áreas de conhecimento. Cada área corresponde a um capítulo específico. Nessa seção há a descrição de legendas dos fluxogramas utilizados em cada uma dessas áreas de conhecimento. Essas áreas de conhecimento são ilustradas na figura 7.

- Capítulo 4: Gerenciamento de integração do projeto – relata a descrição dos processos que integram os variados elementos do gerenciamento de projetos. Ele consiste em desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver o plano de negócio, orientar e gerenciar a execução do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado das mudanças e encerrar o projeto.

- Capítulo 5: Gerenciamento do escopo do projeto – define os processos relativos de forma a garantir de que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso. Consiste também em coletar requisitos, definir o escopo, criar EAP (Estrutura Analítica do Projeto), verificar e controlar o escopo.

- Capítulo 6: Gerenciamento do tempo do projeto – refere aos processos relativos ao término do projeto no prazo correto. Os processos consistem em definir atividades, sequenciar atividades, estimar recursos da atividade, estimar durações da atividade, desenvolver e controlar o cronograma.

Figura 7 - Nove áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos



Fonte: Autoria própria

- Capítulo 7: Gerenciamento de custos do projeto – define os processos envolvidos no planejamento, estimativa, determinação do orçamento e controle de custos, de modo que o projeto tenha seu término dentro do orçamento aprovado. Ele inclui estimar custos, determinar o orçamento e controlar os custos.

- Capítulo 8: Gerenciamento da qualidade do projeto – define os processos envolvidos de forma a garantir que o projeto irá satisfazer os requisitos de

qualidade especificados. O capítulo consiste em planejar a qualidade, realizar a garantia da qualidade e realizar o controle da qualidade.

- Capítulo 9: Gerenciamento de recursos humanos do projeto – apresenta os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Ele consiste em desenvolver o plano de recursos humanos, contratar ou mobilizar a equipe do projeto, desenvolver e gerenciar a equipe do projeto.

- Capítulo 10: Gerenciamento das comunicações do projeto – descreve os processos relacionados à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações de forma oportuna e apropriada. Ele inclui identificar as partes interessadas, planejar as comunicações, distribuir informações, gerenciar as expectativas das partes interessadas e relatar o desempenho.

- Capítulo 11: Gerenciamento de riscos do projeto – identifica os processos relacionados com o gerenciamento do projeto. Dessa forma, o capítulo consiste em planejar o gerenciamento de riscos, identificar riscos, realizar análise qualitativa e quantitativa de riscos, planejar respostas aos riscos e monitorar e controlar os riscos.

- Capítulo 12: Gerenciamento de aquisições do projeto – define os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados. Ele consiste em planejar aquisições, conduzir aquisições, administrar e encerrar aquisições.

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho é o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é visto como o delineamento mais adequado para estudar o fenômeno dentro do seu contexto real. Os seus principais propósitos neste trabalho é descrever a situação do contexto em que está sendo feito o determinado estudo, explorar situações reais e preservar o caráter único do objeto em estudo.

Para a coleta de dados será utilizada a pesquisa exploratória. De acordo com Gil (1999):

A pesquisa exploratória visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores.

A pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema e aprimoramento de ideias.

Essa pesquisa foi realizada em duas etapas, a primeira que consistiu em levantar informações sobre o tema e o projeto em estudo através de livros, artigos, sites e arquivos da empresa. Sendo esta, responsável pela obtenção de informações confiáveis para o desenvolvimento do estudo.

Na segunda etapa, uma pesquisa de observação direta foi realizada, na qual o observador – o autor deste trabalho – monitora pessoalmente o que ocorre, uma vez que ele trabalha na empresa que desenvolve o projeto e por isso tem acesso às informações. Nesse caso, houve a presença fisicamente e o monitoramento da execução do projeto Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza.

6 ESTUDO DE CASO

6.1 Histórico

O Sebrae é uma instituição que se iniciou num sistema que foi criado em 1972 – Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE) vinculado ao governo federal. Entretanto, em 1990 ele se desvinculou do setor público e transformou-se num serviço social autônomo, dando origem ao SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Hoje, o Sebrae é considerado uma entidade civil sem fins lucrativos.

O Sebrae Maranhão é uma entidade composta por representantes de iniciativa privada e do setor público. A partir dessa parceria é possível sintonizar as ações que buscam estimular e promover empresas de pequeno porte com políticas nacionais de desenvolvimento econômico e social.

Outras ações que o Sebrae desenvolve por meio das parcerias, são programas de capacitação, estímulo ao associativismo, desenvolvimento territorial e acesso a mercados. Ele trabalha também pela redução da carga tributária e da burocracia, a fim de facilitar a abertura de mercados e ampliação de acesso ao crédito, tecnologia e inovação pelas micro e pequenas empresas.

Vale ressaltar que esse esforço do Sebrae ganhou visibilidade com a aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar 123/06), a qual estabeleceu um ambiente favorável para o crescimento dos pequenos negócios.

Dessa forma, as ações desenvolvidas pelo Sebrae reforçam o seu papel de indutor do empreendedorismo e revelam a importância da formalização para a economia brasileira.

6.2 Metodologia GEOR

A prática da metodologia GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados) nas organizações surgiu na década de 80. David Osborne e Ted Gaebler contribuíram para isso com a disseminação de práticas inovadoras na área

de gestão pública com ênfase na busca de resultados em *Reinventing Government* (1992)¹.

Nos EUA, as organizações públicas passaram a empregar um sistema de avaliação de desempenho focado em Gestão Estratégica de Resultados, em 1993, com base no *Government Performance and Results Act*. No Brasil, essa implantação teve início em 1996, através da aplicação dos fundamentos da Gestão para Resultados na implantação de grandes projetos prioritários, pelo governo federal.

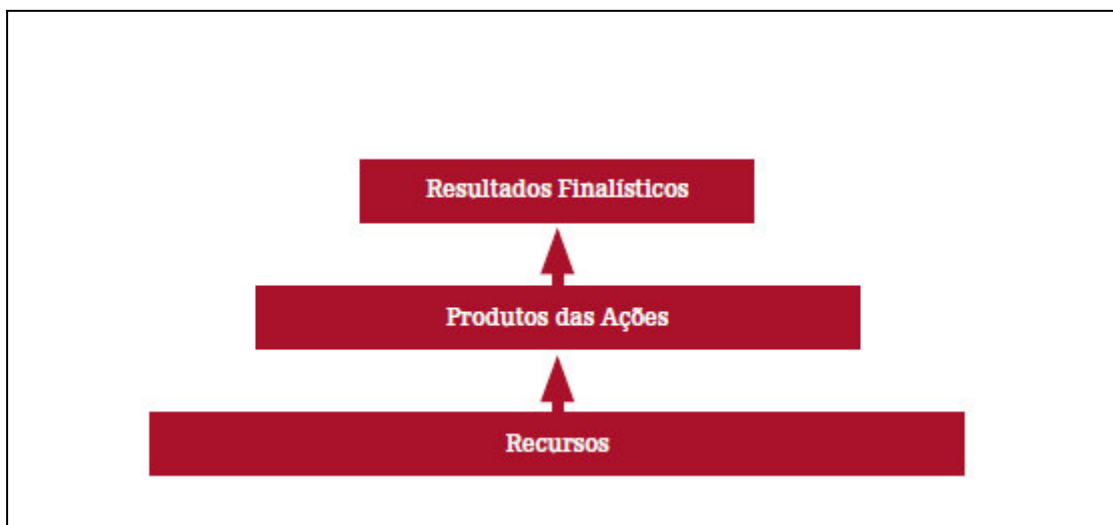
De acordo com o SEBRAE (2006), a metodologia GEOR tem como foco a geração de resultados que se traduzam em transformações efetivas na realidade do público-alvo. Dessa forma, o enfoque da gestão muda da oferta de produtos e serviços para a produção de resultados. A fim de entender essa mudança de enfoque e de comportamento organizacional é necessário conhecer os quatro princípios da GEOR: público-alvo, resultados finalísticos, visão estratégica e intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial.

O público-alvo é o ponto de partida. Através dele é possível conhecer e definir o cliente, e a partir disso identificá-lo junto com suas necessidades e demandas mal trabalhadas. A especificação do cliente em cada projeto desenvolvido pelo SEBRAE é de grande importância pelo fato de levar em consideração a diversidade de situações existentes nas várias regiões do país.

O segundo princípio, os resultados finalísticos, se refere às transformações da realidade do público-alvo (SEBRAE, p.21, 2006). Essa realidade é expressa pelos resultados finalísticos que são indicativos da efetividade da instituição. Como a figura 8 demonstra, os resultados finalísticos são frutos da combinação dos recursos e ações conjuntas (SEBRAE e parceiros) que assim transformam a realidade dos seus clientes a partir dos produtos das ações – aumento das vendas, crescimento das exportações, aumento da produtividade e geração de ocupação e renda.

¹ “Reinvenção do Governo” – Livro publicado em 1992. Relata a monopolização do setor público, em grande parte pelos políticos e burocratas que, sob grande pressão fiscal, estão introduzindo as forças de mercado para as empresas monopolistas do governo.

Figura 8 - Cadeia de ações e resultados



Fonte: SEBRAE, 2006

A visão estratégica é o terceiro princípio e constitui o foco das iniciativas que pretendem ser realizadas. Conforme Sebrae (2006), a visão estratégica refere-se ao cultivo de atributos como: a abordagem sistêmica e de longo prazo, consideração do ambiente externo, atenção à singularidade e a complexidade da realidade de cada setor e território e atenção ao tempo hábil.

Por fim, tem-se o quarto princípio que pode ser resumido como gerenciamento e tem como base a responsabilização e compromisso. Esse princípio é marcado pelo reforço da liderança dos gestores que estão mais próximos do público-alvo e da negociação e pactuação de responsabilidades pela distribuição de recursos e execução das ações a fim de alcançar os resultados.

Com isso, o papel principal da GEOR no Sebrae é dar mais clareza e transparência aos resultados e à alocação de recursos. E partir do que foi descrito anteriormente, a metodologia GEOR tem como objetivos principais, segundo SEBRAE (2006):

- Transformar intenções em resultados concretos;
- Materializar iniciativas singulares;
- Mobilizar e articular recursos privados e públicos;
- Intensificar ações de gestão;
- Favorecer a integração e a concentração de esforços da organização e dos parceiros;

- Construir uma base consistente para o controle e a avaliação de resultados;
- Estabelecer compromissos e responsabilidades claros em relação a execução, recursos e gestão;
- Ampliar a capacidade de monitoramento, mensuração e avaliação de resultados.

A materialização do projeto através dessa metodologia se dá por meio de um ciclo com quatro etapas: estruturação e contratualização, gerenciamento, monitoramento e avaliação, como pode ser observado na figura 9:

Figura 9 - Ciclo da metodologia GEOR



Fonte: SEBRAE 2006

Na primeira etapa, estruturação e contratualização, o diagnóstico da situação e o alinhamento com os parceiros e público-alvo são realizados. O diagnóstico da situação se refere às seguintes providências:

- Abrangência do público-alvo;
- Mapeamento da área geográfica a ser coberto pelo projeto;
- Análise dos mercados ou segmentos produtivos;
- Análise do capital social: grau de confiança, cooperação e participação do público-alvo;
- Análise do ambiente institucional: grau de organização e associação do público-alvo, mecanismos de governança e gestão e estrutura empresarial;

- Avaliação de diagnósticos existentes;
- Elaboração de um delineamento preliminar do projeto.

O alinhamento com os parceiros e público-alvo envolve a identificação de parceiros relevantes; contatos com representantes do público-alvo e de potenciais parceiros para definirem a agenda de reuniões da estruturação.

Desse modo, quando as providências estiverem definidas, a estruturação poderá ser iniciada. Junto à estruturação, ocorre também a contratualização que consiste no estabelecimento de compromissos entre o Sebrae e parceiros para a implantação do projeto. Tais compromissos são formalizados em um acordo de resultados entre os envolvidos.

Já na segunda etapa, o gerenciamento, tem como objetivo transformar as ações pactuadas em resultados concretos. Segundo o SEBRAE (2006) aborda, essa etapa tem como essência o “fazer acontecer”, atuando de forma empreendedora de forma a assegurar a disseminação de informações relevantes.

A terceira etapa que corresponde ao monitoramento refere-se a geração de informações que são capazes de provocar decisões necessárias ao desenvolvimento do projeto. Essas informações são coletadas e interpretadas na execução e progresso do projeto, na comparação do realizado com o programado e na identificação e antecipação de restrições relevantes e efetivação de medidas corretivas ou preventivas.

A última etapa, definida como avaliação, tem como objetivo medir o alcance dos resultados finalísticos e intermediários. De acordo com SEBRAE (2006), a partir dos resultados observados é possível produzir conhecimento que permita o aperfeiçoamento contínuo do projeto. Essa avaliação é realizada através de pesquisas com o público-alvo do projeto, conforme os resultados da mensuração e execução das ações, sendo aplicada por entidades externas.

6.3 Sigeor

O Sigeor, segundo o Sebrae (2008) é definido como uma ferramenta que dá apoio à tomada de decisão utilizada na metodologia GEOR. Pelo fato de ser

considerado um ambiente de gestão e colaboração, ele permite agilizar e apoiar as decisões estratégicas do projeto.

Essa ferramenta é importante fonte para a Gestão do Conhecimento, uma vez que agrega informações de diversos setores de cada projeto. Dessa forma, possibilita o acompanhamento, por parte dos beneficiários do projeto e a sociedade em geral, das ações que estão em desenvolvimento e dos resultados alcançados.

O Sigeor possui fácil acesso e utilização, funciona no ambiente web e disponibiliza informações relevantes relacionadas aos projetos em desenvolvimento, como pode ser observado nas figuras 10, 11 e 12. A partir disso, qualquer usuário autorizado pode acompanhar o andamento do projeto.

Figura 10 - Página principal do Projeto Empreendedores do Segmento dos Salões de Beleza em São Luís

The screenshot displays the Sigeor web application interface. At the top, there is a navigation bar with the Sigeor logo, the text 'SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS', the user name 'Usuário(a): Rosângela Ribeiro Moreira', and navigation links for 'Dashboard', 'Buscar Projetos', 'Sair', and 'Ajuda'. The main content area is titled 'Projeto: EMPREENDEDORES DO SEGMENTO DOS SALÕES DE BELEZA EM SÃO LUIS'. It features several sections: 'Público alvo' (Micro and small businesses), 'Objetivo Geral' (Increase competitiveness), 'Resultados Finalísticos Textuais' (Increase revenue and commercialization), and 'Resultados Intermediários Textuais' (Increase client base). A 'Situação do Projeto em: 24/04/2013' section provides a summary of the project's progress. On the right side, there is a sidebar with a 'Voltar' button, 'Andamento das Ações' and 'Andamento dos Resultados' progress indicators, a list of project managers (Gestor do PAIF), and a 'Versão' dropdown menu. At the bottom, there are navigation tabs for 'Notícias do Projeto', 'Agenda do Projeto', 'Restrições', 'Documentos Relacionados', 'Outros Resultados', and 'Contextualização'.

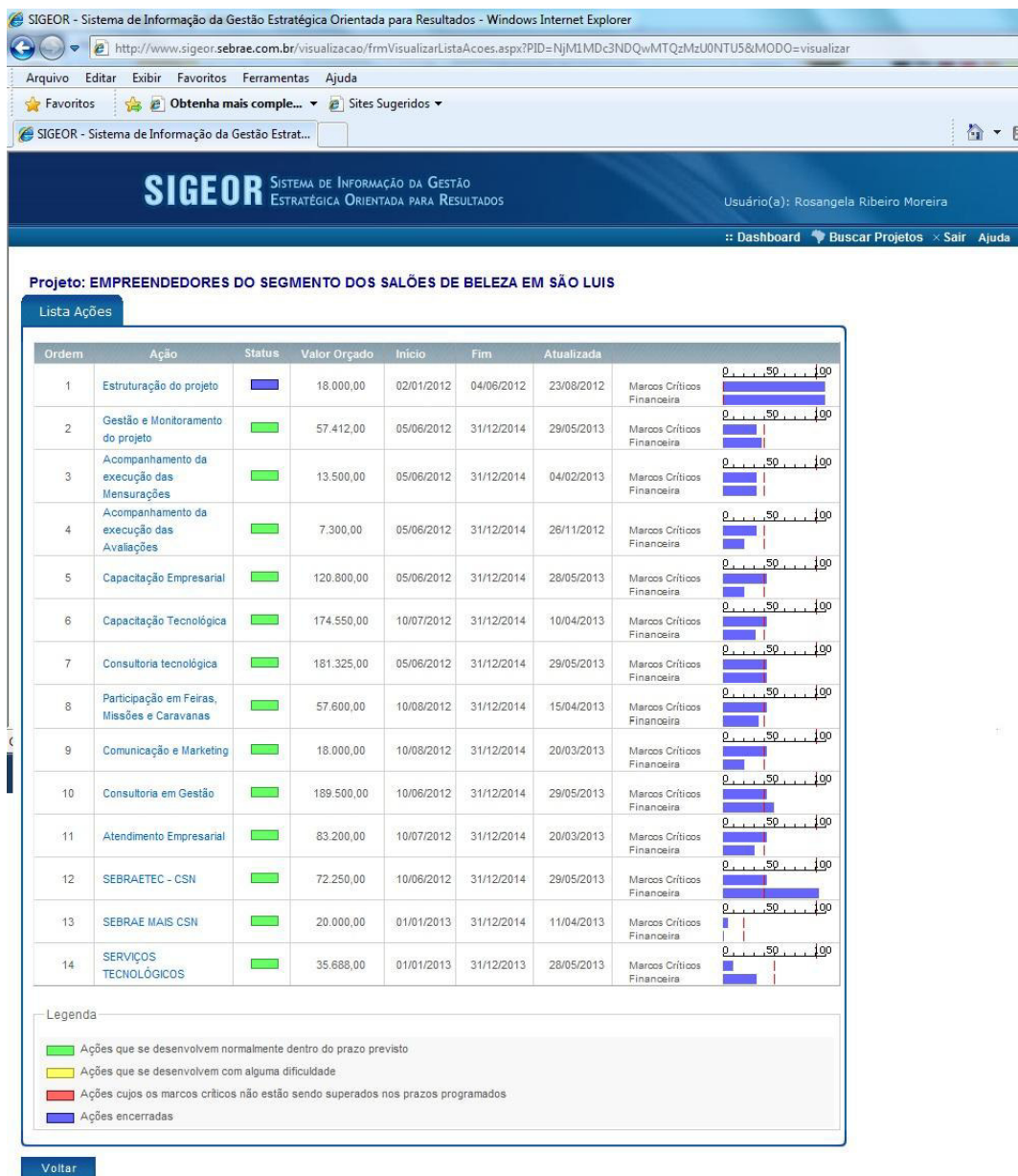
Fonte: Sigeor

Figura 11 - Página de avaliações/mensurações do Projeto Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza



Fonte: SIGEOR

Figura 12 - Lista de ações do Projeto Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza em São Luís



Fonte: SIGEOR

Com isso, o Sigeor se torna uma importante ferramenta de documentação do projeto e auxílio à comunicação. De acordo com o Sebrae (2008), isso é possível através da transparência que essa ferramenta proporciona no acompanhamento do planejamento, tempo de execução e na utilização de recursos como indicadores de resultado e desempenho.

6.4 Comparação entre Metodologias - GEOR e PMBOK

O guia *PMBOK*® tem sua metodologia comparada a da GEOR. Esta última é a metodologia adotada pelo Sebrae, no gerenciamento dos seus projetos, desde 2003.

A metodologia GEOR é uma gestão estratégica que tem como foco a geração de resultados que possam transformar a realidade do seu público-alvo. Já o *PMBOK*® é uma norma que identifica um conjunto de conhecimentos que é considerado como boa prática do gerenciamento de projetos.

O guia *PMBOK*® utilizado para a comparação é a quarta edição, lançado em 2008. Ele é composto por nove áreas de conhecimento e 44 processos. Essas duas metodologias possuem diferenças em sua estrutura, mas a comparação é possível pelo fato dos seus objetivos se alinharem, no que se refere ao gerenciamento de projetos, como pode ser visualizado na tabela 1:

Tabela 1 - Comparação entre os processos nas etapas do projeto – GEOR e PMBOK

COMPARATIVO DAS METODOLOGIAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS - GEOR E PMBOK		
FASES	GEOR	PMBOK
Iniciação	Estruturação: definição dos problemas e potencialidades (diagnóstico da situação); Contratualização: alinhamento com parceiros e público-alvo, através de um acordo de resultados.	Coleta informações necessárias para planejar o escopo do projeto, através da gerência de escopo.
Planejamento	Constitui o foco das iniciativas que pretendem ser realizadas através do princípio da visão estratégica; Pactuação das ações pela contratualização.	Planeja o escopo, qualidade, RH e os recursos; analisa os possíveis riscos; contrata funcionários e planeja a comunicação através das gerências de escopo, aquisições, qualidade, RH, risco e comunicação.
Execução	Transformação das ações em resultados concretos; disseminação de informações relevantes através da etapa do gerenciamento.	Executa o plano de projeto; assegura a qualidade; desenvolve equipes e distribui informações a partir das gerências de integração, qualidade, RH e comunicação.
Monitoramento e Controle	Compara o realizado com o programado; identifica e antecipa as restrições relevantes; efetiva as	Controla mudanças; verifica e controla mudanças de escopo; controla cronograma, custos e qualidade e repassa

	medidas corretivas ou preventivas, a partir da interpretação das informações na terceira etapa, monitoramento.	informações de desempenho. Utiliza as gerências de integração, escopo, tempo, custos, qualidade e comunicação.
Encerramento	Avaliação dos resultados alcançados, finalísticos e intermediários; aplicação de pesquisa com o público-alvo do projeto, dando fim ao ciclo. É realizada pela última etapa, a avaliação.	Administra o encerramento através da gerência de comunicação.

Fonte: Autoria Própria

De acordo com a tabela 1 é possível perceber que a apesar das estruturas se diferenciarem, as ações que ocorrem em cada fase são bem parecidas e possuem a mesma finalidade.

Na fase de iniciação tanto a metodologia GEOR quanto o Guia *PMBOK*® coletam informações que servirão de base para o planejamento do projeto. Em relação ao planejamento, as duas metodologias planejam as ações que deverão ser realizadas e os recursos utilizados (financeiros, mão de obra, materiais, entre outros). Entretanto, nessa fase não há a análise do risco e planejamento para gerenciá-lo na metodologia GEOR, o que não acontece no guia *PMBOK* e pode ocasionar problemas na execução do projeto.

Na execução as duas metodologias executam o plano do projeto e disseminam informações relevantes. A principal diferença é perceptível nessa fase, na qual o *PMBOK*® tem grande preocupação com a qualidade dos processos, ele é mais enfático nesse aspecto em comparação com a metodologia GEOR.

Já nas duas últimas fases, monitoramento e controle e encerramento, há o controle do tempo, custo, ações do projeto, comparação do planejado com o realizado em ambos e o feedback em relação ao desenvolvimento do projeto. Esse feedback é repassado de maneiras distintas em cada uma das metodologias.

Apesar das poucas diferenças existentes entre as duas, principalmente em relação ao foco e aos processos em cada fase, as duas são aptas para o gerenciamento de projetos. Cada uma tem suas particularidades, mas possuem a mesma finalidade e possuem as competências necessárias para a gestão de projetos.

6.5 Projeto Empreendedores do Segmento de Beleza em São Luís

Nesta seção iremos apresentar o estudo de caso escolhido para atingir os objetivos específicos da monografia. O Projeto Empreendedores do Segmento de Beleza em São Luís é um dos projetos que o Sebrae oferece para as micro e pequenas empresas e microempreendedores individuais do segmento de beleza no município de São Luís. Ele teve início no dia 05 de junho de 2012 e tem seu encerramento previsto para o dia 31 de dezembro de 2014 e atende cerca de 80 empreendimentos.

Esse projeto tem como objetivo aumentar a competitividade dos micro e pequenos empreendimentos de salões de beleza através da melhoria de gestão, acesso à tecnologia, a fim de aumentar a comercialização e a prestação de serviços dessas empresas. A gestora responsável pelo projeto é Hildenê Maia.

O projeto possui como focos estratégicos a melhoria das empresas atendidas, promoção da cultura da cooperação com estímulo a estratégias conjuntas de mercado, facilitar o acesso à inovação e tecnologia às empresas atendidas. Suas premissas são manutenção dos índices de crescimento do consumo de produtos e serviços de higiene e beleza no mercado nacional e regulamentação da mão de obra dos salões de beleza.

A metodologia adotada pelo projeto é a GEOR, com o objetivo de manter o foco nos resultados produzidos e demonstrar total transparência em relação aos resultados e alocação de recursos tanto para os empresários quanto para os parceiros. A partir disso, uma análise da eficiência dessa metodologia no desenvolvimento do projeto é realizada, a fim de verificar se a execução está de acordo com o que foi planejado.

7 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Nesse capítulo será analisado o ciclo do projeto em estudo com a adoção da metodologia GEOR em comparação com as duas metodologias, GEOR e PMBOK.

7.1 Análise do Projeto

De acordo com a tabela 2 é possível analisar e tirar conclusões a respeito da efetividade da execução do projeto em relação a todas as etapas que possui a metodologia GEOR. Essa análise é importante pelo fato de medir o grau de exatidão dos processos, se os mesmos estão sendo realizados conforme a metodologia GEOR descreve, dando maior credibilidade aos parceiros e clientes.

Tabela 2 – Comparação entre execução do projeto, metodologia GEOR e Guia PMBOK

COMPARATIVO ENTRE A EXECUÇÃO DO PROJETO, METODOLOGIA GEOR E O GUIA PMBOK			
Fases	Execução do projeto	GEOR	PMBOK
Iniciação	Mobilização do público-alvo, definição dos principais problemas, tais como: infraestrutura, organização empresarial e social, capacitação gerencial e técnica, inovação e tecnologia, acesso a crédito, plano de marketing e comunicação e mercado, junto com o público-alvo. Assinatura do acordo de resultados entre a instituição, público-alvo e parceiros.	Estruturação: definição dos problemas e potencialidades (diagnóstico da situação); Contratualização: alinhamento com parceiros e público-alvo, através de um acordo de resultados.	Coleta informações necessárias para planejar o escopo do projeto, através da gerência de escopo.
Planejamento	Elaboração e pactuação das ações pela instituição e parceiros, respectivamente, que deverão ser executadas, a fim de atingir o principal objetivo do projeto.	Constitui o foco das iniciativas que pretendem ser realizadas através do princípio da visão estratégica; Pactuação das ações pela contratualização.	Planeja o escopo, qualidade, RH e os recursos; analisa os possíveis riscos; contrata funcionários e planeja a comunicação através das gerências de escopo, aquisições, qualidade, RH, risco e comunicação.
Execução	Transformação das ações em resultados, através de consultorias, cursos,	Transformação das ações em resultados	Executa o plano de projeto; assegura a

	orientações técnicas, capacitações (gerenciais e tecnológicas), missões, palestras, oficinas e feiras.	concretos; disseminação de informações relevantes através da etapa do gerenciamento.	qualidade; desenvolve equipes e distribui informações a partir das gerências de integração, qualidade, RH e comunicação.
Monitoramento e Controle	Através da ferramenta SIGEOR, há o acompanhamento e controle da execução, no qual é possível analisar se as metas estão sendo alcançadas, se o que está sendo executado está de acordo com o que foi planejado.	Compara o realizado com o programado; identifica e antecipa as restrições relevantes; efetiva as medidas corretivas ou preventivas, a partir da interpretação das informações na terceira etapa, monitoramento.	Controla mudanças; verifica e controla mudanças de escopo; controla cronograma, custos e qualidade e repassa informações de desempenho. Utiliza as gerências de integração, escopo, tempo, custos, qualidade e comunicação.
Encerramento	Avaliação dos resultados alcançados através das pesquisas T0, T1, TF aplicadas ao público-alvo, por entidades externas e encerramento no SIGEOR, a partir dos resultados obtidos.	Avaliação dos resultados alcançados, finalísticos e intermediários; aplicação de pesquisa com o público-alvo do projeto, dando fim ao ciclo. É realizada pela última etapa, a avaliação.	Administra o encerramento através da gerência de comunicação.

Fonte: Autoria própria

Conforme a tabela 2 apresenta, a primeira fase do projeto de Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza, de acordo com a metodologia GEOR, refere-se à mobilização do público-alvo e a definição do diagnóstico da situação, no qual serão descritos os principais problemas na área da beleza, como mostra a figura 13:

Figura 13 - Principais problemas nos pequenos e micro empreendimentos da área de beleza

<p align="center">Consolidação dos principais problemas</p> <p><u>INFRAESTRUTURA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da infra-estrutura dos salões; • Melhoria dos equipamentos dos salões. <p><u>ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL E SOCIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular o trabalho de forma integrada, com o objetivo de fortalecer o setor. 	<p align="center">Consolidação dos principais problemas</p> <p><u>CAPACITAÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de capacitação gerencial (controles financeiros, relação humanas, gerenciamento de estoques, atendimento ao cliente e desenvolvimento de equipes); • Necessidade de capacitação técnica (procedimentos específicos presentes no salão, tipo: químicas, entre outros procedimentos).
<p align="center">Consolidação dos principais problemas</p> <p><u>INOVAÇÃO E TECNOLOGIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Boas Práticas de higienização do ambiente e do material; • Atualização e Inovação no segmento de salão. <p><u>Acesso à Crédito</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em ter acesso ao crédito (para ter capital de giro, para melhorar o espaço dos salões e realizar a compra de equipamentos). 	<p align="center">Consolidação dos principais problemas</p> <p><u>PLANO DE MARKETING E COMUNICAÇÃO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em elaborar o plano de marketing e comunicação do salão. <p><u>MERCADO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em realizar a compra de produtos de forma coletiva.

Fonte: SEBRAE

Ainda nessa fase, o acordo de resultados, proposto pela metodologia como forma de contratualização do projeto, é assinado pelos parceiros e representantes do Sebrae, com o objetivo de formalizar a conjugação de esforços para o alcance dos resultados finalísticos e intermediários previsto no projeto. Os parceiros desse projeto são o Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (CEAPE), Secretaria Municipal de Saúde – Superintendência de Vigilância Sanitária e Epidemiológica e Instituto Embelleze Maranhão.

Observa-se também na tabela 2 que a segunda fase é marcada pela elaboração das ações pelo Sebrae e compactuação das mesmas pelos parceiros. O papel das ações é atender a demanda dos problemas diagnosticados em cada projeto, a fim de alcançar o objetivo geral, como pode ser observado na tabela 3. No projeto do Segmento de Salões de Beleza, as suas ações são definidas como:

1. Gestão e Monitoramento do projeto
2. Acompanhamento da execução das mensurações
3. Acompanhamento da execução das avaliações

4. Capacitação empresarial
5. Capacitação tecnológica
6. Consultoria tecnológica
7. Participação em feiras, missões e caravanas
8. Consultoria em gestão
9. Atendimento empresarial
10. SEBRAETEC – CSN

Tabela 3 – Descrição das ações

AÇÕES	DESCRIÇÃO
Gestão e Monitoramento	Atividades relacionadas à gestão e monitoramento do projeto, à mobilização e arregimentação do público-alvo e de parceiros, visando o envolvimento e o comprometimento no projeto, compreendendo pessoal de gestão e de suporte administrativo, equipamentos, veículos, diárias, passagens, combustível e outros relacionados a esta atividade.
Acompanhamento da execução das mensurações	Levantamentos periódicos e demais procedimentos necessários à mensuração dos resultados do projeto à luz dos seus objetivos e ações; análise e interpretação dos relatórios de pesquisa.
Acompanhamento da execução das avaliações	Avaliação do projeto e sua revisão com vistas à melhoria de desempenho e aumento da efetividade.
Capacitação Empresarial	Realizar ações de capacitações, para os grupos beneficiários do projeto na área de gestão com o objetivo de aprimorar os negócios de salão de beleza.
Capacitação Tecnológica	Realizar ações de capacitação tecnológica visando a melhoria dos serviços oferecidos, proporcionando o acesso a tecnologia nas empresas de salão de beleza.
Consultoria Tecnológica	Realizar consultoria e orientações tecnológicas para elevar a qualidade e competitividade dos serviços de

	salão de beleza.
Participação em feiras, missões e caravanas	Participar de Feiras, missões técnicas e caravanas com o objetivo de adquirir conhecimento e proporcionar a disseminação de informações entre o segmento de Beleza.
Consultoria em Gestão	Realizar ações de consultoria em Gestão Empresarial para o desenvolvimento e melhoria dos negócios para as empresas atendidas pelo projeto.
SEBRAETEC – CSN	Atendimento às demandas referentes a palestras, seminários e acesso a crédito.

Fonte: Autoria própria

A partir da tabela 3, observa-se que as ações são iniciativas estratégicas que devem ser realizadas para que o objetivo do projeto seja alcançado e a demanda do público-alvo atendida, seguindo a metodologia adotada.

A principal diferença, na segunda fase, é a ausência da análise e gerenciamento do risco pela metodologia GEOR, o que ameaça a execução do projeto e o respaldo da metodologia.

Na fase da execução, de acordo com a tabela 2, as ações que foram descritas serão transformadas em resultados, através dos serviços que são oferecidos pelo Sebrae. Os serviços mais utilizados são: consultorias, cursos, capacitações, missões, palestras, orientações e feiras.

A partir dessa transformação, ocorre a disseminação de informações, segundo propõe a GEOR, por parte do projeto para com o público-alvo, a fim de proporcionar aprendizado para os empresários e conseqüentemente melhoria nos serviços prestados para que resultados positivos sejam obtidos.

Outro aspecto que foi observado no desenvolvimento do projeto, mas pela autora junto com a gestora do projeto, é que os prazos para execução das fases são curtos, podendo causar retrabalho quando as ações não são elaboradas corretamente e a burocracia que alguns processos enfrentam quando devem ser analisados em outros departamentos. Isso implica o atraso no início e na execução do projeto.

O monitoramento e controle são realizados pela ferramenta SIGEOR. Através dela é possível acompanhar a execução do projeto e analisar se o realizado está de acordo com o programado. Entretanto, vale ressaltar que essa ferramenta não é muito confiável, uma vez que não controla o sequenciamento das atividades, os prazos e o cronograma do projeto, controlando apenas as informações inseridas, mas que não são suficientes para gerenciar um projeto.

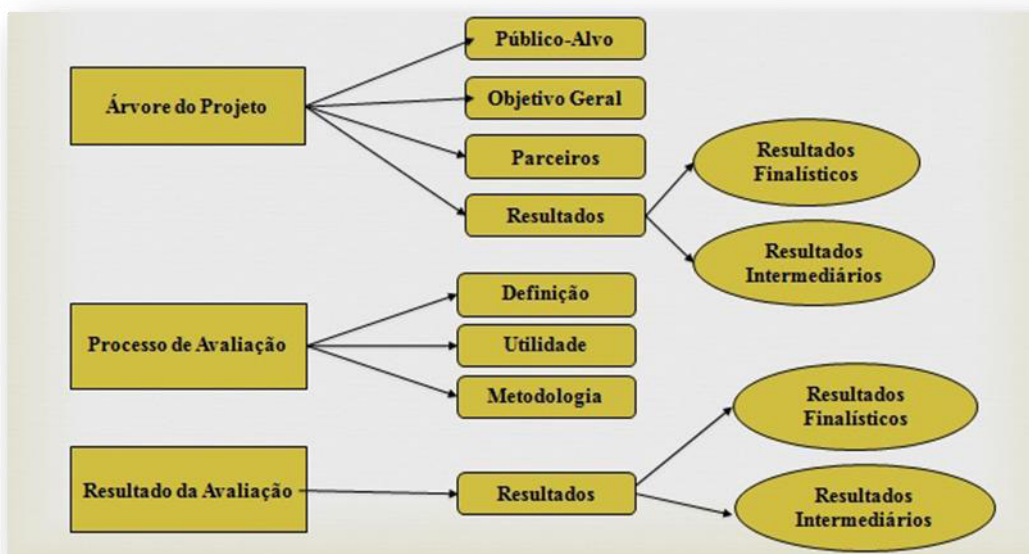
Conforme a GEOR aborda, o encerramento é a parte final do projeto, no qual as ações são finalizadas e há a aplicação da pesquisa de avaliação através das pesquisas T0, T1 e TF, que tem por finalidade avaliar a partir das respostas do público-alvo, quais as contribuições do projeto para seu empreendimento, uma forma de *feedback*. A pesquisa T0 é realizada no início do projeto para verificar a situação inicial do público-alvo, a pesquisa T1 é realizada no meio do projeto, a fim de verificar se houve melhorias e o que ainda precisa ser feito, a TF é a pesquisa final, no qual os resultados finais sobre a execução do projeto são obtidos.

No projeto em estudo a Instituição responsável por aplicar essas pesquisas é a Universidade Federal do Maranhão (UFMA).

A estrutura de avaliação do projeto em estudo é representada pela figura 14:

Estrutura de avaliação do Projeto Empreendimentos do Segmento de Salões de Beleza em São

Luís – Figura 14



Fonte: SEBRAE

❖ **Árvore do projeto**

Público-alvo: Micro e pequenas empresas e empreendedores individuais do segmento de Beleza em São Luís.

Objetivo Geral: Aumentar a competitividade dos micro e pequenos empreendimentos de salões de beleza através da melhoria da gestão, acesso a tecnologia, visando aumentar a comercialização e a prestação de serviços das empresas.

Parceiros: Centro de Apoio aos Pequenos Empreendedores (CEAPE), Secretaria Municipal de Saúde – Superintendência de Vigilância Epidemiológica e Sanitária, Associação dos Profissionais Cabeleireiros e Instituto Embelleze Maranhão.

Resultados:

- Finalísticos:
 - Aumentar o faturamento das empresas atendidas pelo projeto em 10% até 2012; 15% até 2013 e 20% até 2014;
 - Aumentar o volume de produtos comercializados nos salões, sendo 2% até 2012; 5% até 2013 e 7% até 2014.

- Intermediários:
 - Aumentar a carteira de clientes dos salões em 2% até 2012; 3% até 2013 e 5% até 2014;
 - Ter 100% dos clientes do projeto cadastrados como sócios na Associação dos Profissionais de Cabeleireiros até 2014.

❖ **Processo de avaliação**

Definição: Processo de medição, análise e interpretação dos dados levantados na pesquisa sobre os resultados propostos no projeto.

Utilidade:

- Conhecer o perfil do público-alvo;
- Avaliar os indicadores utilizados para medir os resultados pactuados;

- Permitir a avaliação da adequação das metas acordadas no processo de estruturação e contratualização;
- Provocar decisões capazes de promover o adensamento do projeto.

Metodologia:

Universo → 63 empreendimentos

Amostra fase T0 (2011) → 53 empreendimentos

Amostra fase T1 (2012) → 53 empreendimentos

Pesquisa de Campo

Realização da pesquisa: 20/11/2011 a 27/11/2011

Entrevistadoras: Bruna Diniz (coordenadora) e Andreza Castro

❖ **Resultado da avaliação**

- Resultados finalísticos:
 - Faturamento das empresas atendidas pelo projeto: R\$75.195,29
 - Volume de produtos comercializados nos salões: 5,75 produtos
- Resultados intermediários:
 - Carteira de clientes dos salões: 8,42 clientes
 - Clientes do projeto cadastrados na Associação dos Profissionais de

Cabeleireiros: 83%

Vale ressaltar, que também há a finalização do projeto no SIGEOR, onde as metas que foram realizadas podem ser observadas e comparadas ao que foi planejado, de forma que sejam compatíveis, e que tenham alcançado o objetivo.

7.2 Avaliação e resultados

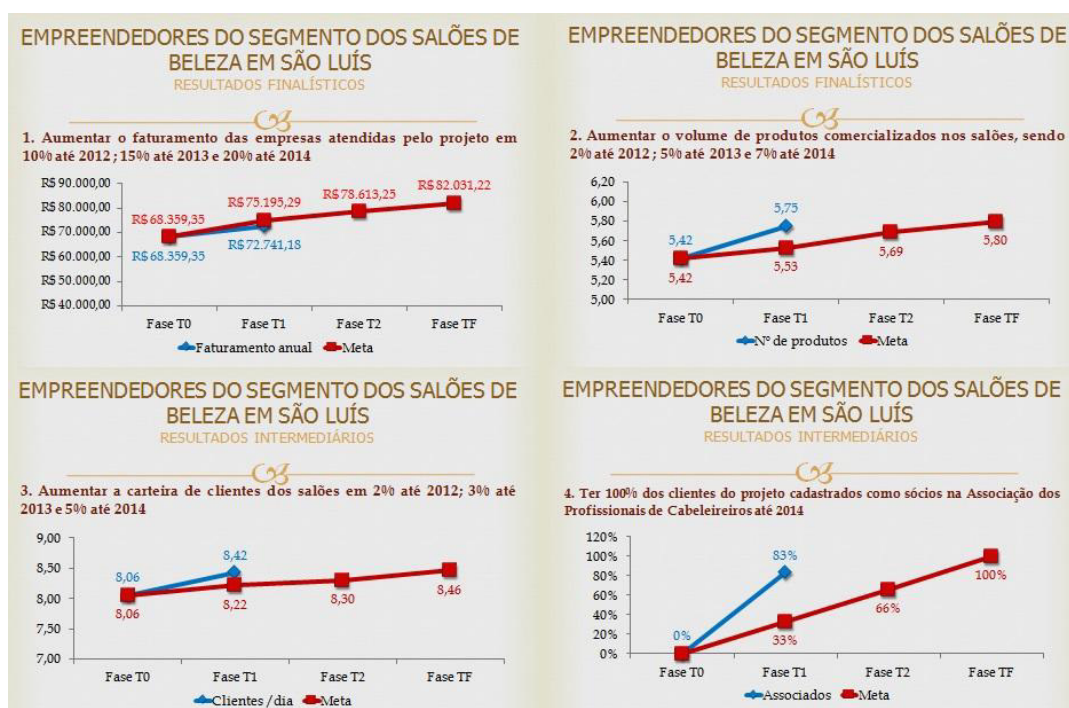
Todo projeto deve ser avaliado periodicamente e no final da sua execução, a fim de medir o alcance dos seus resultados e ter um feedback, positivo ou negativo, sobre seu desenvolvimento. A partir da avaliação, os pontos fortes e

fracos do projeto são definidos e através deles medidas são providenciadas para a melhoria contínua, sejam preventivas ou corretivas.

O projeto do Segmento de Salões de Beleza ainda está em execução, portanto sua avaliação é realizada no final de cada ano. Seu término está previsto para o mês de dezembro de 2014 e sua última avaliação (Fase T1) foi realizada no mês de novembro de 2012.

Os resultados obtidos nessa avaliação em relação aos resultados finalísticos e intermediários do projeto são apresentados na figura 15:

Figura 15 - Resultados periódicos do projeto obtidos através da avaliação



Fonte: Arquivo da empresa

Observa-se na figura 13, em relação aos resultados finalísticos e intermediários, que o faturamento cresceu, entre 2011 e 2012, menos que o esperado. Os principais fatores que contribuíram para esse resultado, segundo os próprios empresários, são a falta de mão de obra qualificada, instalações inadequadas, baixo poder aquisitivo dos clientes e concorrência.

Dessa forma, o projeto intensifica nas ações que visam melhorar os empreendimentos nesses aspectos, através de pesquisas de mercado, consultorias em design para elaborar um layout mais adequado para cada empreendimento, cursos voltados para a formação de preços, no qual os empresários aprendem a

calcular o preço de cada serviço prestado, de acordo com o mercado e custos (valor do produto, mão de obra, água e energia) e através de parcerias com instituições que oferecem cursos técnicos na área da beleza, para que possa suprir a carência da mão de obra.

Entretanto, o número de produtos comercializados teve um aumento considerável de 0,33 de produtos, a carteira de clientes aumentou em 0,36 clientes e o número de clientes sócios na Associação os Profissionais de Cabeleireiros cresceu em 83%, sendo este último considerado o de melhor resultado.

A partir dos dados e resultados analisados, a metodologia adotada pelo projeto, a GEOR, está desempenhando um papel fundamental no gerenciamento do Projeto de Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza oferecido pelo SEBRAE-MA. Através dessa metodologia, o projeto está sendo bem executado, proporcionando resultados satisfatórios para o público-alvo e gestor do projeto.

Os benefícios advindos dessa execução são destacados como maior conhecimento em relação à tecnologia, tanto para empresários quanto para funcionários, conhecimento sobre gestão empresarial, melhoria na gestão financeira, layout adequado e infraestrutura de qualidade. Conseqüentemente, outros resultados serão obtidos através desses benefícios tais como: aumento do faturamento e da carteira de clientes.

Contudo, ainda é possível trabalhar na melhoria da execução, uma vez que nem todos os resultados foram alcançados, conforme o programado. A adoção de um sistema que auxilie o gerenciamento de projetos, o estabelecimento de prazos curtos para aplicação da metodologia e a análise e gerenciamento de risco são os aspectos principais que devem ser avaliados e modificados na metodologia GEOR para o desenvolvimento do projeto em estudo.

Dessa forma, o projeto apresentará sua execução e resultados confiáveis, concretos e transparentes para dar suporte e contribuir para o crescimento dos empreendimentos do ramo de salões de beleza.

8 CONCLUSÃO

A metodologia GEOR, adotada pelo SEBRAE – MA no desenvolvimento dos seus projetos teve sua estrutura comparada ao Guia de referência do gerenciamento de projetos, o PMBOK, elaborado pelo PMI. Apesar das diferenças na estrutura, a GEOR possui semelhanças em algumas fases, e quando adotada e executada corretamente consegue alcançar seu objetivo, produzindo resultados positivos e dando credibilidade e confiabilidade ao projeto criado. Entretanto, nesse estudo o guia PMBOK ainda é mais completo do que a GEOR para realizar um gerenciamento de projetos eficiente.

A ferramenta utilizada pela GEOR a fim de monitorar e controlar as ações que estão sendo realizadas é o sistema de informação Sigeor. Contudo, essa ferramenta deve ter um auxílio de outro sistema que possa gerenciar o projeto, uma vez que o Sigeor tem como objetivo acompanhar a execução, através das informações inseridas. Para um acompanhamento mais detalhado o gestor adere à utilização de tabelas paralelas, o que é mais trabalhoso e poderia ser evitado se fosse implementado um sistema de gerenciamento eficiente. Esse monitoramento pode ser realizado tanto pela instituição quanto pelo público-alvo, quando devidamente autorizados.

A execução do Projeto Empreendedores no Segmento dos Salões de Beleza foi analisada, e de acordo com a GEOR, tem sido satisfatória. Três dos quatro principais resultados que foram previstos, conseguiram ser alcançados e pretendem dar continuidade nessas conquistas.

Em relação ao resultado que não foi alcançado, o aumento do faturamento anual, medidas corretivas foram elaboradas para que na próxima avaliação esse resultado atinja o valor esperado. As medidas corretivas foram definidas de acordo com os fatores que influenciam no resultado. Dessa forma, podem ser descritas como intensificação das ações em relação à mão de obra qualificada, instalações adequadas, baixo poder aquisitivo dos clientes e concorrência.

Essa intensificação das ações se refere à oferta de cursos específicos e direcionados para cada um dos fatores, assim como consultorias especializadas a

fim de que os empreendimentos estejam aptos a lidar com as transformações no mercado competitivo.

Outros aspectos que foram observados, em relação à execução, é que os prazos estabelecidos para a implementação das fases da metodologia são curtos, o que pode causar retrabalho em atividades que não foram bem planejadas e burocracia por parte da diretoria da instituição. A burocracia interfere na execução assídua do projeto, uma vez que o projeto só pode ser iniciado com as assinaturas do termo de acordo e as ações descritas devem ser analisadas por outros departamentos, que não seguem os prazos definidos, atrasando o andamento do projeto.

Para detalhar mais o estudo, entrevista com gestores de projetos e aplicação de questionários com o público-alvo são metodologias que poderão ser abordadas em trabalhos futuros. A partir daí, será possível realizar uma comparação entre a observação da autora, o ponto de vista dos gestores e do público-alvo sobre a adoção da metodologia GEOR, seus aspectos positivos e negativos para a execução do projeto.

Em suma, nota-se que a metodologia, no projeto Empreendedores do Segmento de Salões de Beleza é adotada e executada de maneira satisfatória, mas precisa ajustar alguns aspectos que interferem o desenvolvimento eficiente do projeto, de acordo com resultados obtidos. Apesar disso, o seu desenvolvimento está trazendo resultados positivos, uma vez que o público-alvo encontra-se satisfeito com as melhorias e com os resultados advindos do projeto para seus empreendimentos

Contudo, vale ressaltar que ações de melhoria contínua são sempre inseridas para que supostas falhas não sejam capazes de interferir, de forma negativa, na execução do projeto.

REFERÊNCIAS

ANTONELI, Aline Cristina. **O guia PMBOK como referência em gerenciamento de projetos**. Goiânia.

BRANDÃO, Hebert Vitor de Oliveira. **Gerência de projetos**: uma comparação entre PMBOK e APM. Lavras, 2010.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. César. **Cultura organizacional**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. **Gestão de Projetos**. Tradução Vertice Translate. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>> Acesso 18 jun. 2013.

Implementing the government performance and results act for research. Disponível em <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK44123/>> Acesso 19 jun. 2013.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. New York, John Wiley & Sons, inc, 1992.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. **Um guia do conhecimento do gerenciamento de projetos (GUIA PMBOK®)**. 4.ed. Pennsylvania: GlobalSTANDARD, 2008.

PROMON. **Gerenciamento de projetos**. São Paulo, 2008

Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública — Ano 50, n.2 (Abr-Jun/1999). Brasília: ENAP, 1999.

SCHMIDT, J. **Making Mergers Work**: the strategic importance of people. Towers Perrin, 2002.

SEBRAE. **Gestão Estratégica Orientada para Resultados**: avaliação e desafios. Brasília: SEBRAE, 2006.

SEBRAE. **Um agente de desenvolvimento**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/1129-sebrae-um-agente-de-desenvolvimento/BIA_1129> Acesso em: 20 de jun. 2013.

SIGEOR. **Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados**. Disponível em <<http://www.inmetro.gov.br/sigeor/sobre.asp>> Acesso: 19 jun. 2013

VILLAVICENCIO, José Roberto Rodriguez; RODRIGUEZ, João Aurélio V. **Projetos**: gerenciamento: uma abordagem como serviços. Rio de Janeiro: Interciência, 2011

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.