



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: GESTÃO ESTRATÉGICA

GESTÃO ESTRATÉGICA
ORIENTADA PARA RESULTADOS:
PROJETO CADEIA PRODUTIVA DE CONFECÇÕES DO
RN - SEBRAE

CARLOS HENRIQUE SOUZA LIMA
RA Nº 2045103-6

PROFESSOR ORIENTADOR: DR. ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília, Novembro de 2008.

CARLOS HENRIQUE SOUZA LIMA

**GESTÃO ESTRATÉGICA
ORIENTADA PARA RESULTADOS:
PROJETO CADEIA PRODUTIVA DE CONFECÇÕES DO
RN - SEBRAE**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do Curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

Brasília, Novembro de 2008.

CARLOS HENRIQUE SOUZA LIMA

**GESTÃO ESTRATÉGICA
ORIENTADA PARA RESULTADOS:
PROJETO CADEIA PRODUTIVA DE CONFECÇÕES DO
RN - SEBRAE**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do Curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Dr. Alano Nogueira Matias

Banca Examinadora:

**Prof.: Dr. ALANO NOGUEIRA MATIAS
Orientador**

**Prof(a):
Examinador(a)**

**Prof(a):
Examinador(a)**

Brasília, Novembro de 2008.

*Dedico aos meus pais e a toda minha família,
maiores incentivadores do meu sucesso.*

RESUMO

O presente trabalho procura mostrar os benefícios e influências de uma nova forma de gerenciamento de projetos, com todas as suas particularidades, que visa principalmente transformações reais no público alvo do projeto. Este estudo tem como tema principal a Gestão Estratégica Orientada para Resultado (GEOR): caso projeto Cadeia Produtiva de Confecções do Rio Grande do Norte. O objetivo geral desta pesquisa foi demonstrar quais os benefícios e influências que a GEOR proporcionou no projeto de cadeia produtiva estudado, em que a utiliza. Com o presente estudo foi possível analisar teorias sobre projeto, gestão por resultado e monitoramento de projetos e ainda, descrever a concepção da metodologia de gerenciamento de projetos orientada para resultados adaptada pelo Sebrae. Pesquisas secundárias periódicas foram aplicadas no projeto Cadeia Produtiva de Confecções do RN utilizando a técnica de painel e no segundo momento a metodologia utilizada foi de caráter exploratório, tendo como técnica a aplicação de entrevistas com os envolvidos na execução do projeto, incluindo o gestor que é aquele quem “faz acontecer” juntamente com os coordenadores de ação. O instrumento utilizado foi um questionário com 05 perguntas que visavam verificar a satisfação com a metodologia. Na análise dos resultados pode ser feitas interpretações a respeito dos dados coletados, relacionando estes com o embasamento teórico deste estudo e evidenciando os benefícios e influências da GEOR no projeto. Com base nestes critérios, pôde-se observar que a decisão de orientar seus projetos para resultados representa um profundo processo de transformações nas empresas. Contudo, percebe-se que a negociação e participação do público-alvo do projeto contribuem para obtenção de maior clareza, transparência e visibilidade em relação às transformações a serem produzidas, proporcionando uma base consistente e objetiva de controle e avaliação. As responsabilizações de todas as ações dos projetos, por pessoas chaves, ajudam no andamento dos projetos. Este envolvimento na concepção dos projetos e na formulação de seu escopo pelo público-alvo gera compromisso e impulsiona os participantes na direção dos resultados almejados.

Palavras-Chave: Projetos. Gestão Estratégica. Resultado. Mensurações periódicas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 EMBASAMENTO TEÓRICO	9
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	9
2.2 CONCEITO DE PROJETOS	11
2.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	13
2.4 PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE	16
2.5 PMBOK	17
2.6 METODOLOGIAS	23
3 ESTUDO DE CASO	26
3.1 HISTÓRICO SEBRAE	26
3.2 GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS	26
3.2.1 Ciclo de Elaboração e Gestão de Projetos GEOR	28
3.3 Projeto Cadeia Produtiva de Confecções do Rio Grande do Norte	31
3.3.1 Objetivo Geral do Projeto	32
3.3.2 Público-Alvo	32
3.3.3 Resultados Finalísticos	32
3.3.4 Foco Estratégico	32
3.3.5 Premissas	33
3.3.6 Mensurações realizadas	33
3.3.7 Entrevistas	37
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	40
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45
ANEXO A – ENTREVISTA	47

1 INTRODUÇÃO

Gerenciar projetos é uma prática que vem crescendo rapidamente, sendo esta atividade relativamente nova e emergente. Esta prática nada mais é do que a aplicação de conhecimentos, melhores práticas e técnicas para alcançar os resultados esperados pelas partes interessadas do projeto. Esta definição consta no Guia PMBok que contém um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.

Nas organizações públicas e privadas surgem demandas para buscar conhecer, capacitar, difundir e implementar metodologias de gerenciamento de projetos não somente como uma profissão, mas como uma oportunidade para seus gestores utilizarem as melhores práticas no gerenciamento dos projetos para o sucesso da organização (SEBRAE, 2008).

A principal motivação que leva as organizações a alterarem os métodos de gestão é a necessidade de atender às demandas de seus clientes. Para atender essa demanda as organizações precisam, além de fornecer serviços e produtos, transformar a realidade de seu público alvo.

Segundo o SEBRAE(2008), instituição que apóia as micro e pequenas empresas almejando o desenvolvimento sustentável e fomento ao empreendedorismo, não basta apenas oferecer capacitações gerenciais e consultorias para as micro e pequenas empresas. Se faz necessário também orientá-las para a competitividade e a sobrevivência dos negócios, ou seja, transformar o público alvo com seus produtos e serviços, demanda essas dos seus clientes.

A partir daí, é possível constatar que as organizações precisam buscar adotar políticas e práticas visando à maior eficiência, eficácia e efetividade no uso dos recursos. Para gerar e mensurar resultados concretos, o SEBRAE mudou seu processo incorporando valores, atitudes e métodos. Com uma metodologia de gerenciamento de projetos denominada Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR). Esta metodologia possui foco no cliente e com sua ênfase nos resultados potencializa a transformação do público alvo (Manual GEOR, 2003).

A GEOR propicia maior clareza, transparência e visibilidade de atuação da instituição perante a sociedade. Com o envolvimento das equipes dos projetos com os diversos níveis da organização, produz maior capacidade de produzir e demonstrar

resultados para a sociedade, público alvo e parceiros. O modelo GEOR adotado pelo SEBRAE foi criado para atender ao perfil de valores e atributos característicos da instituição envolvendo um complexo de atitudes e procedimentos que tem origem no planejamento, passando pelo orçamento e gestão, tendo como principal instrumento o projeto orientado para resultados, tendo este todo o perfil tratado no corpo do trabalho (SEBRAE, 2007).

Este trabalho teve como tema central a Gestão Estratégica Orientada para resultados, com o estudo de caso do projeto Cadeia Produtiva de Confecções do Rio Grande do Norte – SEBRAE. A metodologia abordada, GEOR, é ferramenta efetiva de transformação do público alvo, cuja finalidade principal é ampliar a capacidade da instituição e de seus parceiros de produzirem e medirem benefícios para as micro e pequenas empresas, bem como para a sociedade (SEBRAE,2008).

O problema do estudo foi saber quais os benefícios e influências da GEOR no projeto do Sebrae da Cadeia Produtiva de confecções do Rio Grande do Norte?

Este trabalho teve como objetivo geral mostrar os principais benefícios e influências da metodologia GEOR para os envolvidos no projeto. Considera-se envolvidos no projeto aqueles que compõem a Rede de Apoio local, o gestor do projeto e os coordenadores de ação. Como objetivos específicos: analisar os impactos que a GEOR obteve no Projeto Cadeia Produtiva de Confecções do Rio Grande do Norte e mostrar os principais pontos que foram alterados com a entrada da metodologia GEOR.

A metodologia utilizada para este trabalho foi uma pesquisa de caráter exploratório. A metodologia GEOR presa por mensurações periódicas (duas vezes ao ano) feitas por empresa contratada para medir os resultados deste projeto, conhecendo o andamento dos resultados pode tomar medidas corretivas quando necessário, com isso pode-se analisar a evolução dos resultados finalísticos deste projeto. Em paralelo foi feita análise de outras questões abordadas pelo questionário com o objetivo de verificar pontos que impactam no público alvo do projeto. Em uma segunda parte foram feitas entrevistas com o gestor do projeto, um coordenador de ação e um integrante da rede de apoio para verificar quais os benefícios e influências da metodologia no projeto em questão, evidenciando seus relatos. E ao final, demonstrado através de pesquisas,

relatos e análises as alterações que a GEOR proporcionou ao projeto, logo ao público-alvo.

Os benefícios e influências da nova metodologia de gerenciamento de projetos é um fator primordial que merece ser estudado, já que é uma questão relevante para o crescimento e a sobrevivência das micro e pequenas empresas no país. A opção por estudar a GEOR, deve-se ao fato de ela estar inovando a forma de gerenciar, avaliar, monitorar, envolver o público-alvo e alcançar resultados pactuados com todos os envolvidos no projeto. Todos estes aspectos mencionados geram bastante interesse no pesquisador que faz parte da organização foco deste estudo. A realização deste trabalho baseia-se no intuito de identificar as ferramentas capazes de influenciar o público-alvo do projeto, os pontos em que a metodologia realmente impacta e os possíveis desvios.

A metodologia de gerenciamento de projetos orientada para resultados está sendo implantada no Sistema Sebrae há 5 anos, e apresenta resultados bastante significativos. A proposta é mostrar os impactos da GEOR nos projetos em que foi aplicada utilizando todos os conceitos dessa nova forma de Gestão.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

Na primeira parte, foi abordada a evolução do gerenciamento de projetos, junto com o embasamento teórico a respeito das melhores práticas de gerenciamento de projetos, evidenciando a necessidade das organizações de serem estruturadas por projeto.

Na segunda parte, foi apresentada a origem da GEOR, todo o seu histórico até ser moldada para atender as necessidades do SEBRAE, quais os seus princípios, todo o ciclo de elaboração de projetos e suas particularidades. Foi apresentado o escopo do projeto e em seguida relatados os resultados das pesquisas que foram realizadas junto com o projeto de confecções que serviu de objeto de estudo para ser analisado os impactos que a GEOR obteve na prática, junto com as entrevista com os envolvidos no projeto.

Na terceira parte, foram apresentados a relação dos resultados dos projetos junto com o embasamento teórico gerando análise e discussão dos dados. E por fim apresentadas as idéias conclusivas do trabalho.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Para buscar realizações em geral, a sociedade possui projetos pessoais ou familiares, como por exemplo, a construção de uma casa, a aquisição de um automóvel, o crescimento profissional e até mesmo a educação de seus filhos. Estes inúmeros projetos, citados anteriormente, são administrados de forma tão distintas quanto à variedade que possuem. Se tudo isso não for tratado como pequenos projetos, ou seja, planejados e gerenciados por uma metodologia própria ou científica, tende a não obter o resultado almejado.

O gerenciamento de projetos vem se expandindo, contratos estão sendo feitos por períodos pré determinados, frutos da grande especialização da mão de obra e da redução de funcionários nas instituições, fazendo com que as organizações adotem o processo de gerenciamento de projetos para aperfeiçoar o uso dos recursos e alcançar os objetivos da organização (VARGAS, 2003).

Nas organizações são elaborados e executados projetos a todo o momento, fruto da necessidade de atender demandas de planejamento estratégico, novas necessidades de clientes, entradas de novos produtos e serviços e resultados que possam ser constatado posterior a um esforço feito (VALERIANO, 2003).

2.1 Contexto Histórico

Os mais antigos projetos estavam voltados para as necessidades mais básicas, como o preparo da pesca e como seria plantado tudo que era produzido. Todos estes empreendimentos possuíam uma data certa para terminar ou porque acabava o período de plantio de certo produto, ou época certa para realizar a pesca dos tipos de peixe específicos, precisando assim de alguma administração para alcançar os objetivos no prazo certo (VARGAS, 2003).

Durante toda a história puderam-se verificar grandes projetos que foram feitos. Grandes monumentos e construções históricas necessitavam ser coordenadas e planejadas por um gerente de projetos, como as pirâmides do Egito, a muralha da China e os templos da Grécia desde os primórdios da civilização. Caracterizando o período do gerenciamento empírico utilizando as qualidades do gerente e de seus auxiliares muito mais como “arte” do que como “técnica” (VALERIANO, 2005).

Como se pode perceber o gerenciamento de projetos não é algo recente, no século XIX com a Revolução Industrial teve o início do capitalismo industrial, gerando grandes modificações na estrutura econômica das organizações. Com isso gerou a necessidade de sistematizar e gerenciar estas organizações (VARGAS, 2003).

No século XX, a maior parte do moderno gerenciamento de projetos surgiu durante a Segunda Guerra Mundial com Frederick Taylor denominado “pai do gerenciamento científico” aumentando a produtividade com a divisão do trabalho em partes elementares. Complementando Taylor, Henry Gantt criou um diagrama que produzia uma ordem de operações no trabalho considerando a ordem estabelecida no cronograma se tornando uma poderosa ferramenta de gerenciamento (VIEIRA, 2003).

Com a criação da linha de produção, citada no parágrafo anterior, diversas técnicas de gerenciamento foram criadas gerando maior controle dos projetos aos gestores, posterior a Segunda Guerra Mundial. Havia demandas de novas ferramentas de gerenciamento para conseguir acompanhar as crescentes mudanças no mundo corporativo. Posteriores a estes fatos foram observadas a necessidade de manter todas as partes da produção integradas em prol de um objetivo único, com metas pré estabelecidas, caracterizando projetos.

Compondo o gerenciamento clássico a partir da década de 1940, os projetos começaram a ser estruturados, planejados, executados e controlados pelo gerente do projeto, com o objetivo de entregar o produto no prazo, dentro do orçamento e com o alcance das metas desejadas. Os projetos se caracterizavam como de grande complexidade, prazos longos, e altos custos (VALERIANO, 2003).

Em 1969, foi criado na Filadélfia, Pensilvânia o PMI – Project Management Institute se tornando a maior instituição mundial referência em gerenciamento de projetos, disseminando os conhecimentos das melhores práticas (PMI, 2008).

O gerenciamento de projetos moderno tem-se revelado ferramenta extraordinária no combate as pressões impostas pelo ambiente, evolução econômica e acirrada competição. Este moderno gerenciamento descaracteriza o gerente de projetos como um técnico, transformando-o em um coordenador, administrador de processos e de equipes. A constante necessidade das organizações de prontas respostas às

oportunidades e ameaças gerou uma evolução na utilização dos recursos e técnicas de gerenciamento de projetos nos assuntos organizacionais (VALERIANO, 2003).

O gerenciamento de projetos vem sendo usado nas mais diversas organizações, ganhando reconhecimento e credibilidade. O PMI estima que aproximadamente 25% do PIB mundial seja investido em projetos, e que 16,5 milhões de profissionais estejam envolvidos com gerenciamento de projetos. Isso mostra a importância das empresas mudarem sua estrutura organizacional para estruturas “projetizadas”, em boa parte dos casos, e da capacitação dos profissionais das diferentes áreas de atuação no gerenciamento de projetos.

2.2 Conceito de projetos

Segundo o Guia PMBok (2004), projeto é um empreendimento temporário que tem por finalidade a criação de um produto, serviço ou resultados exclusivos. Temporário não significa curto prazo, mas sim que possui data de início e término definidas. O projeto será concluído quando suas ações forem realizadas, suas metas e objetivos forem alcançados e aprovados pelas partes interessadas.

Projetos são entendidos como conjunto de ações, que são executadas por uma mobilização de recursos humanos e estruturais transitórios, para alcançar os objetivos que foram estipulados previamente em um dado prazo (VALERIANO, 1998). São utilizados para aperfeiçoar a capacidade de aperfeiçoar o planejamento do projeto e sua estratégia organizacional. Por meio da união de vários recursos organizacionais criam e desenvolvem algo que nunca existiu (VARGAS *apud* CLELAND, 2003).

Observando as definições apresentadas pode-se constatar que projetos são únicos, exclusivos e com início e fim estipulados. Possuem um conjunto de ações que devem ser realizadas para alcance dos resultados ou objetivos dos projetos. Estas ações são realizadas por equipes transitórias que são diluídas após o término do projeto. Controlando os prazos detalhadamente, custos e performance.

Projetos são criados para realizar uma transformação duradoura no público alvo do projeto, como por exemplo, um projeto de criação de uma escola. O resultado deste projeto que é a escola entregue tem duração mais longa do que a própria duração do projeto. Os projetos criam entregas exclusivas como produtos quantificáveis,

capacidade de entregar um serviço ou resultado finais que irá beneficiar o público alvo do projeto. Sendo ele realizado por pessoas, com recursos limitados, possuindo um planejamento, execução e controle com as diversas técnicas de mensurações do andamento do projeto (GUIA PMBOK, 2004).

Com estas descrições pode-se observar algumas características dos projetos:

- a. Temporário: os projetos possuem um início e um final definidos, Tendo como final do projeto todos seus objetivos concluídos ou quando não existir mais a necessidade do projeto, pois seus objetivos não serão viáveis de ser realizados (GUIA PMBOK, 2004).
- b. Produtos, serviços ou resultados exclusivos: um projeto cria entregas exclusivas podendo ser um produto final ou entregas pontuais no andamento do projeto, uma capacidade de realizar um serviço e um resultado que visa um entrega ou alteração do ambiente do projeto atendido. Sendo todos eles singulares (GUIA PMBOK, 2004).
- c. Elaboração progressiva: ou seja, desenvolvido em etapas com ajuste em sua execução. Por exemplo, durante a realização do projeto sua equipe desenvolverá um melhor entendimento dos objetivos e entregas do projeto, revisando assim o escopo do projeto que foi realizado (GUIA PMBOK,2004).
- d. Um projeto bem-sucedido é aquele que consegue atender ou superar as expectativas dos Stakeholders (que são as partes interessadas do projeto), segundo Heldman (2006).

Com essas descrições, observa-se que projetos possuem o intuito de causar transformações no público alvo através de produtos, serviços ou resultados. Seu caráter temporário permite que os projetos terminem após alcance de todos seus objetivos, e outros sejam criados dando continuidade a uma segunda fase do projeto. Este será considerado um novo projeto, pois possui outros objetivos. Suas característica de elaboração progressiva permitem que o projeto seja revisto à medida que o entendimento e o conhecimento sobre todos os aspectos dos projetos sejam melhor interpretados.

2.3 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos é a aplicação e integração dos 5 grupos de processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Utilizando de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas as diversas ações dos projetos a fim de atender a todas as demandas dos stakeholders do projeto (GUIA PMBOK, 2004).

Segundo Heldman (2006), é responsabilidade do gerente de projetos assegurar que todas as ferramentas e técnicas utilizadas para descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto. Fazendo com que todas essas técnicas sejam utilizadas e seguidas.

Com base nisso, pode-se constatar que cabe ao gestor do projeto dar apoio metodológico, ou seja, qual a melhor maneira de ser feito, e fazer com os envolvidos do projeto façam sua parte. Exercendo seu papel de responsável pelo projeto precisa acompanhar a execução das ações, para que elas sejam realizadas no tempo pré estabelecido e com o orçamento acordado.

Para gerenciar projetos é necessário realizar diversas atividades como fazer o plano do projeto, executar o projeto e verificar constantemente seu desempenho. Essas atividades incluem identificar as necessidades para o andamento do projeto, estabelecer objetivos claros, alcançáveis e que possam ser medidos, apreciar as expectativas dos stakeholders, adaptando as especificações e ao plano do projeto que foi traçado e pactuado, e por fim gerir as demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo (GUIA PMBOK, 2004).

Os gerentes dos projetos lidam com muitas variáveis que podem impactar no andamento do projeto, dificultando o alcance dos resultados almejados. Fatores como prazo, custo, escopo, risco, satisfação do cliente e qualidade estão altamente relacionados, caso algum deles seja solicitado à alteração pelas partes interessadas dos projetos o gerente do projeto terá que verificar o impacto das mudanças para que o projeto alcance seus objetivos sem comprometer a estrutura (MULCARY, 2007).

Para os gerentes de projetos é fundamental observar todos os fatores, citados no parágrafo anterior, devido a estes serem a garantia de que todas as ações do projeto sejam realizadas conforme planejado. Caso possua alguma atualização em alguns dos

fatores, sendo estas muito comuns após a vivência do projeto, é necessário que se faça um controle de mudanças, tendo como objetivo verificar todos os impactos que poderão gerar no projeto.

Como pode ser observado nos parágrafos anteriores, o gerenciamento de projetos envolve diversos fatores do planejamento, a execução, as devidas verificações de evolução, até seu término. Todo este processo impacta consideravelmente na estrutura da empresa, pois as instituições que trabalham por projetos precisam verificar o nível de autonomia que será dado a cada gerente de projetos e como serão adaptadas as características de projetos para a estrutura organizacional.

As instituições por possuírem estilos e culturas próprias influenciam no modo como o projeto é conduzido. Todas as organizações são estruturadas segundo umas destas três modalidades (GUIA PMBOK, 2004):

- a. Funcional: esse tipo de estrutura é caracterizado por empresas que possuem áreas funcionais distintas, como marketing, recursos humanos e contabilidade. Os projetos ocorrem na maioria das vezes em um único departamento e sua equipe divide o trabalho do projeto com o trabalho normal do departamento (GUIA PMBOK, 2004);
- b. Por projeto: nesta estrutura toda a empresa é organizada por projeto. Após a realização do trabalho a equipe é diluída e compõe outro projeto. O gerente do projeto tem controle sobre o projeto e é responsável pela tomada de decisões relacionadas ao projeto e a aquisição e alocação de recursos. A comunicação fica dentro do projeto (GUIA PMBOK, 2004);
- c. Matricial: São uma combinação de características de uma organização funcional e por projetos. Tendo como objetivo ter as melhores características das duas estruturas em uma única. As estruturas hierárquicas são mantidas e técnicas eficientes de gerenciamento de projetos são aplicadas. Os membros da equipe se reportam a dois chefes o gerente do projeto e o gerente do departamento. A comunicação ocorre entre os membros da equipe e os dois chefes (GUIA PMBOK, 2004).

Com base nessas informações, pode-se dizer que para iniciar a cultura de gerenciamento de projetos é necessário visualizar qual a estrutura organizacional da empresa e qual o perfil de seus projetos. Pois vários pontos impactam nesta mudança, como quem terá maior poder perante o projeto, como será a comunicação entre os envolvidos, ou como será a estabilidade da equipe. Identificar as influências que estes pontos podem causar devem ser gerenciadas, sendo fundamentais para um gerente de projetos

“Nenhum empreendimento pode ser considerado tão pequeno que não se beneficie do gerenciamento de projetos” (VARGAS *apud* BAKER, 2003).

Uma serie de benefícios são apontados quando utilizado o gerenciamento de projetos, proporcionando vantagens sobre os demais gerenciamentos. Podendo ser aplicado a qualquer tipo de instituição de projetos gigantescos até projetos menores. Para Vargas (2003), os principais benefícios de se gerenciar por projetos são apontados abaixo:

1. Evita surpresas durante a execução dos trabalhos;
2. Antecipa possíveis problemas tomando ações corretivas após identificação;
3. Maior controle gerencial com o detalhamento do escopo do projeto;
4. Customização para cliente e mercado consumidor;
5. Disponibilização do orçamento antes da realização do projeto;
6. Informações estruturadas e disponibilizadas agilizando as decisões;
7. Documenta e facilita as estimativas para elaboração de outros projetos.
8. Otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais.

Observando o que foi tratado até o momento, o gerenciamento de projetos exige o detalhamento do escopo do projeto, com todas suas ações, resultados, foco estratégico, metas, premissas e cronogramas, facilitam o gerenciamento do projeto. Esse processo de detalhamento do projeto elabora um plano de ação que está sendo visualizado por todos os envolvidos do projeto, proporcionando maior transparência e comprometimento na execução do projeto. Fornecendo maior controle, antecipação a possíveis problemas e evitando surpresas que poderiam impactar no andamento do projeto. Todo este arcabouço de informações documentadas facilita a gestão do

conhecimento, pois futuros projetos podem vir a acontecer e não precisaram cometer os mesmos erros de um projeto já realizado e documentado.

Após verificar os conceitos acima é observado que quando elaborado projetos, estes são customizados para cada cliente ou mercado consumidor, atendendo suas necessidades específicas e objetivos delimitados para cada projeto. Com isso aumenta a eficácia da realização dos resultados desejados, no prazo e com o orçamento definido pela instituição.

2.4 PMI – Project Management Institute

O PMI Project Management Institute é a principal associação sem fins lucrativos em gerenciamento de projetos. Foi fundada em 1965 por 5 voluntários, conforme dados retirados do site do PMI, e conta com mais de 250.000 mil associados em 170 países. Suas práticas adotadas garantem ao gerente de projetos conhecimento avançado e qualidade total nas realizações dos projetos (PMI, 2008)

O PMI tem como foco difundir o conhecimento em gerenciamento de projetos, e incentivar pesquisas sobre o tema em conferências bienais e livros, promovendo e ampliando os conhecimentos existentes melhorando assim o desempenho dos profissionais e das organizações na área. Atualizando suas informações freqüentemente para sanar as necessidades atuais. Sendo o líder mundial em publicações em gerenciamento de projetos, possui grande quantidade de publicações que serve de subsidio para treinamento e conhecimentos em geral.

O principal documento de publicação do PMI é o PMBok – Guide Project Management Body of Knowledge que apresenta as melhores práticas do gerenciamento de projetos. Fornecendo uma referência básica para qualquer pessoa interessada na profissão de gerenciamento de projetos. Varias metodologias de gerenciamento de projetos são desenvolvidas e adaptadas à instituição utilizando como base os conhecimentos contidos no PMBok.

Desde 1984 o PMI possui um programa de certificação chamado Project Management Professional (PMP), sendo reconhecido como a credencial mais reconhecida no mundo em gerenciamento de projetos evidenciando os conhecimentos individuais (PMI, 2008). Segundo Mulcahy (2003), esse exame tem o benefício de além

de obter aprovação em um exame internacional comprovando seus conhecimentos, o exame foca situações do mundo real indicando que o aprovado possui experiência.

2.5 PMBok

O PMBok é o subconjunto do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos que são reconhecidos como boas práticas. E tem como objetivo fornecer uma visão geral de como gerenciar projetos. Aponta um conjunto de conhecimentos e práticas que são aplicáveis a grande parte dos projetos, mostrando que possuem valor e utilidade. Mostrar que com a aplicação correta das habilidades, técnicas e ferramentas que possuem podem aumentar as chances de sucesso nos projetos (GUIA PMBOK, 2004).

Para obter o conjunto de conhecimento em gerenciamento de projetos é necessário além do PMBok agregar outras disciplinas de gerenciamento. Como conhecimentos, normas e regulamentos da área de aplicação do projeto, entendimento do ambiente do projeto (leitura do projeto), conhecimentos e habilidades de gerenciamento geral (administração) e habilidades interpessoais. Estas se sobrepõem não podendo existir sozinhas (GUIA PMBOK, 2004), como pode ser observado na tabela a seguir:



Figura 01: Áreas de Especialização para a equipe de gerenciamento de projetos
Fonte: Guia PMBok 2004

A utilização do Guia PMBok não precisa ser utilizada por inteiro, as instituições precisam conhecer suas melhores práticas e fazer uma análise do que será adequado incluir na realização dos projetos, provendo maior eficácia em sua utilização.

Para entender todo o processo de gerenciamento de projetos o Guia PMBok, identifica e descreve as principais áreas de conhecimento, totalizando 9. Sendo estas descritas em 44 processos de gerenciamento de projetos nos 5 grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Caso um dos processos que compõe as áreas não seja concluído pode impactar no andamento do projeto, pois o projeto é integrado formando um conjunto exclusivo e organizado. Estes processos podem impactar no alcance dos objetivos, como por exemplo, alguma mudança seja feita no escopo do projeto sem que aja um controle de mudanças, que é um dos processos, desviando o projeto do plano de trabalho. Influenciando assim em outros processos.

As áreas de conhecimento agrupam os processos que possuem características comuns e serão abordados abaixo, esses podem constar em mais de um grupo de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento), conforme o Guia PMBok (2004).

O Gerenciamento de Integração do Projeto consiste em tomar decisões em onde serão aplicados os recursos, os esforços e antecipando os possíveis problemas antes que se tornem críticos para a organização. Tem a função de identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os demais processos de gerenciamento de projetos. Tem como processos desenvolver o termo de abertura do projeto, a declaração do escopo preliminar, o plano de gerenciamento, orientar e gerenciar a execução, monitorar e controlar o trabalho, fazer o controle integrado de mudanças e por fim encerramento do projeto (GUIA PMBOK, 2004).

O Gerenciamento do Escopo do Projeto define o que está e o que não está contido dentro do projeto, certificando de que tudo que foi acordado com os stakeholders do projeto seja realizado. Esta área de conhecimento aponta todo o trabalho que será necessário realizar para que o projeto seja executado com sucesso. Sendo de fundamental importância pela dificuldade que é controlar o escopo do projeto. O processo inclui planejamento e definição do escopo, criação da EAP (estrutura

analítica do projeto), onde são subdivididas as entregas do projeto em componentes menores facilitando o gerenciamento, e a verificação e controle do escopo (GUIA PMBOK, 2004).

O Gerenciamento do Tempo inclui todos os processos necessários para realizar o término do projeto no prazo. Nesta área de conhecimento incluem identificação das atividades específicas do cronograma para alcance das entregas do projeto, documentação e identificação da dependência entre as atividades, estimativa de recurso e duração das atividades, desenvolvimento do cronograma, ou seja, analisar todos os processos anteriores recursos, restrições, durações e seqüência para criar o cronograma e por último fazer o controle de mudanças do cronograma. Todos os processos citados anteriormente são precedidos de um esforço da equipe de planejamento do projeto definindo um formato e estabelecendo critérios de desenvolvimento e controle do cronograma (GUIA PMBOK, 2004).

O Gerenciamento de Custos do projeto deve considerar os efeitos das diversas decisões do projeto sobre o custo de utilização, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado, para atender a sua função macro de verificar os custos dos recursos necessários para terminar as atividades do cronograma e fazendo com que termine dentro do valor orçado. Os processos que compõe esta área de conhecimento são desenvolver uma estimativa de custo, orçar os custos estimados das atividades que foram citadas no parágrafo anterior no gerenciamento do tempo e o controle de custos, para controlar os ajustes que serão realizados na execução do projeto (GUIA PMBOK, 2004).

O Gerenciamento da Qualidade do projeto engloba todos os processos que garantem que o produto está sendo entregue conforme foi solicitado pelo cliente, incluindo criar e seguir políticas para alcançar tal feito. Esta área de conhecimento trata também dos desvios em relação ao que foi demandado pelo projeto. São três os processos que compõem esta área de conhecimento. O primeiro é o planejamento da qualidade, onde são identificados os padrões que serão necessários para garantir a qualidade do produto do projeto e para a qualidade dos esforços que serão alocados para o gerenciamento do projeto. O segundo determina se os padrões de qualidade estão sendo realizados, se o processo está sendo aprimorado continuamente e se as

falhas estão sendo solucionadas. E por fim realizar o controle da qualidade que são monitoramentos específicos para verificar se está tudo sob controle. Caso esta área de conhecimento não seja evidenciada pelo gerente de projeto pode gerar retrabalhos, ocasionando perda de tempo e dinheiro, comprometendo a realização do que foi acordado no cronograma e nos custos do projeto (GUIA PMBOK, 2004).

O Gerenciamento dos Recursos Humanos tem como principal atribuição fazer o uso mais efetivo de toda a equipe envolvida no projeto. Todo este envolvimento da equipe do projeto, que lida com grande parte do planejamento e das tomadas de decisão, fortalece o compromisso com o projeto. Os processos que incluem essa área de conhecimento são planejamentos de recursos humanos, onde são identificadas as funções, responsabilidades e hierarquia do projeto, contratar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto integrando seus membros e desenvolvendo suas competências e por fim gerenciar a equipe do projeto com acompanhamento de desempenhos e feedback (GUIA PMBOK, 2004).

O Gerenciamento das Comunicações do projeto engloba os processos necessários para garantir que as informações do projeto serão obtidas e comunicadas de forma oportuna e adequada. Para que estas informações sejam distribuídas da melhor forma possível é necessário perguntar as partes interessadas e freqüentemente realizar reuniões com a equipe do projeto para diminuir os problemas de comunicação. Os processos que compõem essa área de conhecimento são o planejamento das comunicações, onde é determinado o que e como será comunicado as partes interessadas do projeto, distribuição das informações, relatórios de desempenho e gerenciar as partes interessadas, pois suas necessidades devem ser atendidas e resolvidas durante a duração do projeto (GUIA PMBOK, 2004).

O Gerenciamento de Riscos do projeto evidencia os processos que envolvem a identificação, análise, resposta, monitoramento e controle do risco. Gerenciar riscos é importante para o gerenciamento do projeto, pois o gerente do projeto passa a controlar o projeto e não ao contrário, concentrando em evitar que coisas possam dar errado e ajudar a dar certo. Os processos que fazem parte desta área de conhecimento são o planejamento do gerenciamento de riscos, onde são decididas como serão abordadas, planejadas e executadas as atividades para sanar os riscos, identificação dos riscos,

análise qualitativa e quantitativa do risco fazendo assim a priorização e análise numérica, planejamento de respostas ao risco e por último monitoramento e controle dos riscos (GUIA PMBOK, 2004).

O Gerenciamento de Aquisições do projeto descreve os processos necessários para aquisição dos produtos, serviços ou resultados de fora da organização para realizar o trabalho, englobando também os contratos de uma organização externa que possuem com o projeto em questão. Nesta área de conhecimento incluem os processos de planejar compras e aquisições, onde é especificado o que, como e quanto deve ser adquirido, planejar contratações, solicitar respostas de fornecedores, selecionar fornecedores, administração de contratos que garante o desempenho das duas partes do contrato cumpram o que foi acordado e o encerramento do contrato (GUIA PMBOK, 2004).

Conforme visualizado nos itens anteriores, todos estes processos que estão alocados dentro das áreas de conhecimento possuem características comuns. Durante o andamento do projeto é possível passar várias vezes por esses processos mesmo eles estando dispostos mais ou menos como os projetos são gerenciados. Caso o não execução de pontos importantes dentro de cada um destes processos pode impactar nos demais processos comprometendo o andamento do projeto. Todas estas áreas de conhecimento são fundamentais o papel do gerente do projeto, como por exemplo, no gerenciamento de integração o gerente possui um papel mais amplo de sintonia do projeto, no gerenciamento do escopo o gerente deve garantir o trabalho que deve ser realizado sem excessos, no gerenciamento de tempo deve verificar se a data prevista para o término foi concluída e criar opções para realizá-la e no gerenciamento de qualidade o gerente de projetos investiga o plano que foi feito para evitar retrabalhos.

Os projetos são divididos em fases compondo o ciclo de vida do projeto. Este demonstra o que é necessário para fazer o projeto. Sendo que no término de cada fase deve existir uma entrega tangível e de fácil identificação. Todo este ciclo visando uma melhor análise gerencial (Vargas *apud* Guia PMBok), como pode ser observado na figura 2 na próxima página.

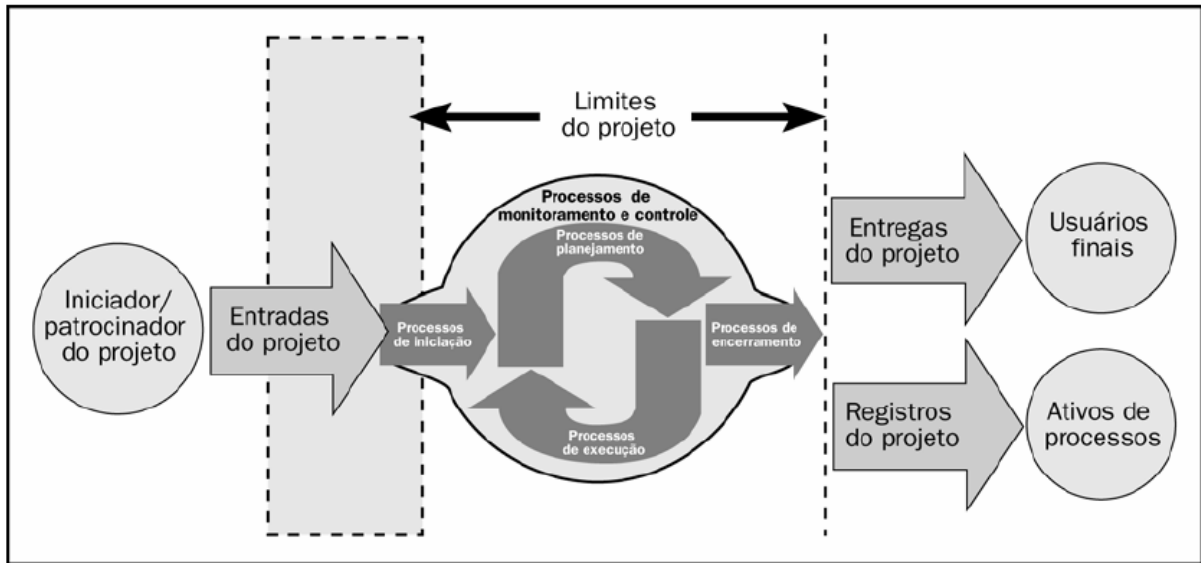


Figura 2: Ciclo de Vida do Projeto

Fonte: PMBok 2004

O gerenciamento do projeto é acompanhado por 5 grupos de processos dentro de cada fase do projeto sendo eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Estes grupos de processos contêm um ou mais processos citados acima dentro das áreas de conhecimento. Tendo como principal objetivos descrever e organizar como serão conduzidas as atividades almejando o atendimento dos requisitos do projeto (GUIA PMBOK, 2004).

O processo do grupo de iniciação dá início ao projeto ou de cada fase de projetos maiores, concedendo aprovação para os recursos que serão alocados para a realização daquele projeto ou fase. O processo do grupo de planejamento detalha os objetivos e metas, todo o escopo do projeto, e compõe o plano que será pactuado com as partes interessadas para realização de todo o propósito que o projeto se propôs a atingir. O processo do grupo de execução do projeto costuma absorver maior parte dos custos e tempo do projeto, tem a função de integrar pessoas, manter o plano sobre controle e assegurar que os objetivos sejam alcançados com a execução do projeto. O processo do grupo de monitoramento e controle tem a função de medir e monitorar o desempenho do projeto comparando com o que foi planejado, caso possua algum desvio ações corretivas serão realizadas para manter o plano do projeto. O processo do grupo de encerramento é responsável pelo termino formal do projeto após o alcance

dos objetivos do projeto, formalizando assim a aceitação do produto, serviço ou resultado (GUIA PMBOK, 2004).

Os grupos de processos do ciclo de vida do projeto se interagem pelos resultados que produzem. Os processos se ligam através das entradas, que são itens que influenciam o processo; ferramentas e técnicas, mecanismo que fazem as entradas se tornarem saídas; e saídas, itens produzidos pelo processo (GUIA PMBOK, 2004).

Portanto, percebe-se que a saída de um projeto pode ser a entrada de um outro processo ou uma entrega. Desta forma o gerente de projetos pode ter maior monitoramento de tudo que está sendo realizado pelo projeto, documentando e controlando cada realização que foi delimitada no plano do projeto. Esta disposição faz com que o projeto se torne dinâmico e flexível, caso corretamente utilizado, fazendo com que as etapas e processos sejam corretamente cumpridos para não gerar retrabalho, que significa perda de tempo e custo para o projeto. Com o término de cada fase permite que os envolvidos no projeto possam avaliar as realizações e verificar se o projeto pode passar para próxima fase, fazendo a análise se todos os passos da fase ou processo anterior foram realizados corretamente. Toda esta integração pode ser visualizada na figura 2.

2.6 Metodologias

Empresas que trabalham com projetos carecem de uma metodologia que possa assegurar os resultados planejados. Essas metodologias são adaptações das melhores práticas de gerenciamento de projetos. Quando utilizado de metodologia de gerenciamento de projetos as empresas a utilizam como um guia para orientar o trabalho da equipe do projeto, possibilitando melhor utilização do tempo, dos recursos e qualidade dos projetos. As metodologias disponíveis bem como a tratada no trabalho possibilitam a delimitação do escopo do projeto, minimiza os riscos, mensura resultados, facilita a comunicação das partes interessadas, motivando e integrando o trabalho da equipe.

Uma metodologia alemã que é conhecida mundialmente é a ZOOP, que significa “planejamento de projetos orientado para objetivos”, devido ao maior envolvimento de todos os frutos do enfoque participativo no andamento do projeto, a metodologia possibilita maiores chances de alcance dos objetivos. Adota o enfoque participativo na

duração do projeto, permitindo troca de idéias e experiências, gerando a construção do projeto através de consenso do grupo (VARGAS, 2003).

Muitas metodologias foram criadas, mas a que está sendo evidenciada neste trabalho é a GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultado), que tem como base a metodologia RBM (Results based Management). A RBM é uma metodologia utilizada pela Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (ACDI) e seus projetos são orientados objetivamente para os resultados.

A Metodologia RBM busca envolver a estratégia de atuação as pessoas e aos processos. Possibilitando que seja diminuído o gasto de tempo para a realização das ações, melhor aplicação dos recursos e visando a qualidade dos projetos. A metodologia RBM possui um ciclo dos resultados que é o impacto, efeito, produtos e atividades que serviram de subsídio para a criação do quadro lógico por resultados adaptado da metodologia ZOPP. Este quadro lógico permite que os resultados sejam expressos de forma clara, realista e mensurável, verifica a lógica pela qual o projeto foi realizado e pode ser utilizado a qualquer momento do projeto de forma participativa (VARGAS, 2003).

O quadro lógico por resultados permite que o gestor dos projetos tenha maior facilidade do monitoramento do alcance dos resultados e utilização dos recursos. Neste método são identificados os resultados finais almejados, resultados intermediários que serviram como subsídios para a realização dos resultados finais, indicadores mensuráveis, as metas e o impacto no público-alvo do projeto (VARGAS, 2003).

Outras características da metodologia RBM é a inclinação para a realização de ações, proximidade com o público alvo do projeto, delimitação de competências, apostando assim nas pessoas, determinação no que foi acordado com todos os envolvidos, autonomia individual, exigência de rigidez, simplicidade e flexibilidade (VARGAS, 2003).

Gestão por resultados é uma abordagem do ciclo de vida de gestão que integra estratégia, pessoas, recursos, processos e medidas para melhorar a tomada de decisões, transparências e responsabilização. A abordagem concentra-se em alcançar resultados, a execução do desempenho, aprendizagem e mudanças, e relatar o desempenho (VALERIANO, 2004).

A metodologia GEOR, que será abordado no capítulo a seguir, utilizou das melhores práticas da RBM para moldar uma metodologia que se adapte as características do SEBRAE prezando por produzir, medir e alavancar resultados para a sociedade e para as micro e pequenas empresas, em curto prazo.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordado o estudo de caso do projeto Cadeia Produtiva de Confecções do Rio Grande do Norte. Onde será embasada a metodologia de gerenciamento de projetos que foi utilizada, chamada Gestão Estratégica Orientada para Resultados, bem como os resultados da pesquisa realizada junto com o público alvo do projeto.

3.1 Histórico SEBRAE

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas trabalha desde 1972 no desenvolvimento sustentável e fomento ao empreendedorismo das micro e pequenas empresa institui-se como uma entidade privada de interesse público, sem fins lucrativos, sob a forma de serviço social autônomo (SEBRAE,2008).

Além de abordagens individuais aos seus clientes, possui também atendimentos de forma coletiva por meio dos setores da economia, ampliando assim o número de empresas atendidas. Oferecendo soluções em educação, consultoria, acesso ao crédito e ao mercado, intensificando a abertura de novos negócios (SEBRAE, 2008).

O SEBRAE possui centenas de projetos sendo gerenciados pelos 27 estados do Brasil. Vendo a necessidade de medir, produzir e comunicar resultados para a sociedade e para as MPE criou uma metodologia em 2003 para gerenciar sua carteira de projetos, chamada GEOR - Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SEBRAE, 2008).

3.2 Gestão Estratégica Orientada para Resultados

A GEOR é uma metodologia de gerenciamento de projetos adaptada para as características dos projetos do SEBRAE que possui forte influência sobre as micro e pequenas empresas. Os princípios que a direcionam são de alavancar a capacidade das diversas unidades do SEBRAE, produzir e medir benefícios relevantes para a sociedade e as MPE, em curto prazo (MANUAL GEOR *apud* MACROPLAN, 2003)

Esta metodologia é um modelo que reestrutura práticas, adensa a visão estratégica e reorienta a abordagem e atuação junto ao cliente. Esta ferramenta de gestão também visa proporcionar maior focalização das ações, clareza, transparências

e visibilidade de resultados, integração de ações e concentração de esforços (SEBRAE, 2005).

Com base nas informações acima, constata-se que com a entrada da GEOR os resultados de todos os esforços que estavam sendo feitos avulsos, começaram a possuir uma lógica de evolução, pois os resultados estão sendo comunicados e medidos podendo assim divulgar para a clientela os compromissos que foram firmados com a instituição. Antes da GEOR os esforços eram para entregas de produtos e serviços, e a estratégia de atuação era derivada do orçamento. Agora o foco é para resultados finalísticos, ou seja, transformações reais no público-alvo dos projetos, causando assim uma mudança benéfica à instituição.

Para que sejam compreendidas as diversas mudanças e melhorias de enfoque e comportamento gerencial é necessário ter conhecimento dos princípios fundamentais da GEOR, que são: público-alvo definido; orientação das ações e dos recursos para resultados finalísticos; adensamento da visão estratégica e intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial (Manual GEOR, 2003).

Primeiramente é necessário delimitar o público alvo que será atendido pelo projeto, fazendo a identificação precisa de suas demandas, necessidades e desafios. Uma vez conhecido o público-alvo do projeto facilita a alocação dos recursos e a eficácia da realização das ações (Manual GEOR, 2003).

O segundo fundamento da GEOR são os efeitos realizados pelas ações dos projetos e fatores externos não-controláveis que geram transformação na realidade do público-alvo do projeto. A metodologia preza pela estipulação de alguns resultados finalísticos que expressem as principais necessidades e demandas do público-alvo do projeto com indicadores, prazos e metas para que posteriormente possam ser mensurados, permitindo que seja divulgada a evolução do andamento do projeto. (Manual GEOR, 2003).

A visão estratégica é o terceiro fundamento que cultiva o trabalho do projeto como uma totalidade, com iniciativas múltiplas a longo prazo, identificando as partes interessadas que podem vir a influenciar o projeto ou serem influenciadas. Concentra nas ações que são prioritárias para o alcance dos resultados, manter a atenção da

diversidade e particularidades de cada projeto e preza pela inovação (Manual GEOR,2003).

Para finalizar, a GEOR é intensiva, incorpora um forte senso de urgência na realização do projeto, tem caráter empreendedor e possui proximidade do público-alvo do projeto para o alcance dos resultados. A GEOR atribui responsabilização a pessoas físicas e não a cargos, com isso gera cobrança sobre o responsável da ação fazendo com que ele realize da melhor forma possível. E atribui compromisso, pois todo o escopo que foi planejado deve ser acordado com o público-alvo do projeto e este se compromete a realizar sua parte no alcance dos resultados (Manual GEOR, 2003).

Portanto, é possível constatar que os fundamentos da GEOR são bem focados para o perfil da instituição, porém podem ser adaptados para utilizar nos mais diversos tipos de projetos. Para utilizar metodologia de gerenciamento de projetos é necessário ter caráter empreendedor, visão holística de todo o contexto externo para aproveitar as diversas oportunidades, priorizar as ações que mais impactam para o alcance dos resultados do projeto, proximidade dos envolvidos do projeto e sempre criar soluções criativas e inovadoras para o alcance dos resultados.

3.2.1 Ciclo de Elaboração e Gestão de Projetos GEOR

A GEOR tem como objetivo a transformação de todos os esforços na realização das ações dos projetos em resultados concretos, fazendo a articulação com parceiros e público alvo, fazendo com que suas iniciativas únicas sejam concretizadas, e é intensiva em gestão, devido a sua proximidade da linha gerencial (Manual GEOR, 2003).

A concretização dos projetos é alcançada por meio do ciclo de quatro etapas (estruturação e contratualização, gerenciamento, monitoramento e avaliação), como pode ser visualizado no quadro da próxima página, sendo todas elas interligadas com um único objetivo de alcançar os resultados finalísticos para o público alvo do projeto (Manual GEOR, 2003).

Ciclo de Elaboração de Projetos Geor



Fonte: Sebrae, Brasília, 2005.

Os projetos GEOR são estruturados junto com representantes do público alvo e dos parceiros do projeto. Desta forma facilita a responsabilização das partes de cada envolvido do projeto. Quando pensados como empreendimentos de tempo e de foco definidos, características de projetos, tendem a facilitar a aquisição de investimento, iniciativas próprias e de parceiros, propiciando o alcance dos resultados finalísticos (Manual GEOR, 2003).

A fase de estruturação do projeto tem início com a identificação dos parceiros, do público alvo e com a análise da situação atual. Após todos os problemas identificados e as potencialidades estiverem claras o projeto pode começar a ser estruturado junto com o público alvo e parceiros. Nesta fase o escopo do projeto é realizado, compondo os seguintes itens (Manual GEOR, 2003):

- a. Público Alvo: são os beneficiados pelo projeto.
- b. Foco estratégico: são as estratégias para alcançar a demanda, identificando e atendendo as necessidades do mercado.
- c. Objetivo Geral: síntese da transformação desejada no público alvo.
- d. Resultados Finalísticos: são as transformações que devem ser produzidas no público alvo, possuindo indicadores, metas, prazo, método de avaliação e prazos de aferição das mensurações;

- e. Premissas: fatores externos que podem vir a impactar no andamento do projeto e que não são controláveis.
- f. Ações: são as iniciativas necessárias para o alcance dos resultados finalísticos, possuindo metas de entrega, prazo, marcos críticos para realização, recursos envolvidos e responsáveis pela viabilização financeira e execução.
- g. Marcos críticos: etapas ou eventos mais significativos para o desenvolvimento do projeto.
- h. Horizonte de planejamento: Prazo para a realização do projeto, ou seja, alcance de todos os resultados finalísticos.
- i. Restrições: são fatores que delimitam o projeto, ou criam marcos de execução.

Após a estruturação do projeto feita com toda a delimitação do escopo do projeto acontece a contratualização do projeto junto com o público alvo e parceiros. Estabelecendo os compromissos que serão assumidos para a implantação do projeto, gerando um documento chamado de acordo de resultados (Manual GEOR, 2003).

É possível constatar que com todo o planejamento feito podem ser identificados facilmente os desafios, oportunidades e desvios do projeto. Esta delimitação dos itens do escopo facilita na transparência do projeto para o público alvo e as pessoas envolvidas no projeto, podendo acompanhar o que será realizado, quem é o responsável e o que pode vir a trazer problemas para o alcance dos resultados.

A fase de gerenciamento do projeto comporta toda a transformação do que foi planejado, ou seja, as intenções pactuadas, em resultados concretos. O gestor tem a função de “fazer acontecer” dentro do projeto, atentando as dimensões do gerenciamento de projetos como integração de todos os elementos, assegurar que o escopo atenda a todo o trabalho pactuado, sem excessos, garantir que o projeto siga o cronograma e acabe no prazo, dentro do orçamento previsto, com qualidade, fazendo o gerenciamento de riscos, motivando a equipe e comunicando suas realizações (Manual GEOR, 2003).

A fase de monitoramento do projeto tem como essência a geração de informações em tempo real, podendo assim servir de subsídio para intervenções no

projeto tomando medidas corretivas ou preventivas. O monitoramento faz a coleta e a interpretação sistemática de informações sobre a execução do projeto junto com o que foi planejado. Permitindo que ações corretivas possam ser tomadas durante o andamento do projeto (Manual GEOR, 2003).

O monitoramento engloba a evolução dos resultados finalísticos, a realização das ações, cumprimento dos cronogramas, a não realização dos marcos críticos, os fatores de risco, restrições e a atuação das partes interessadas (Manual GEOR, 2003).

A fase de avaliação do projeto compreende as mensurações dos resultados finalísticos para verificar se estão sendo atingidos, bem como sua evolução, e produz conhecimento e informação sobre todos os aspectos que estão influenciando o projeto, como análise de mercado e do público alvo. Permitindo assim aperfeiçoamento contínuo do projeto. A avaliação do projeto deve ser periódica e devem utilizar de subsídios às informações do setor, do território do público alvo e análises interpretativas do projeto (Manual GEOR, 2003).

Como foi apontado no início deste capítulo, um dos fundamentos da GEOR é intensiva em gestão. Todo este ciclo mostra ou gera subsídios para a gestão do projeto desde a definição do escopo na estruturação, passando por todas as ferramentas que são disponibilizadas para o gerenciamento, a fase de monitoramento garantindo que tudo que foi pactuado com o público alvo está sendo realizado, até chegar na avaliação que mensura o andamento do projeto gerando medidas corretivas ou preventivas, sendo que todos estes passos são realizados para garantir o alcance dos resultados finalísticos para o público alvo do projeto.

3.3 Projeto Cadeia Produtiva de Confecções do Rio Grande do Norte

Como objeto de estudo foi utilizado o Projeto Cadeia Produtiva de Confecções do Rio Grande do Norte para que possa analisar os impactos que a GEOR obteve sobre este projeto, através de pesquisas secundárias periódicas e entrevista com os envolvidos na execução do projeto.

A seguir é mostrado o escopo do projeto que será utilizado como base de estudo deste trabalho, dados estes retirados do Sistema de Informação da Gestão Estratégica

orientada para resultado (SIGEOR) do SEBRAE , que é a principal ferramenta de apoio a metodologia.

3.3.1 Objetivo Geral do Projeto

Ampliar as vendas, através do aumento da produção, tornando as micro e pequenas empresas, associações e cooperativas do setor de confecções mais competitivas para atender as atuais demandas de qualidade e produtividade do mercado (SIGEOR – SEBRAE).

3.3.2 Público-Alvo

Micro e pequenas empresas, associações e cooperativas do setor de confecções com ênfase nos pólos da Grande Natal, Trairí, e Seridó no Estado do Rio Grande do Norte (SIGEOR – SEBRAE)

3.3.3 Resultados Finalísticos

a.1 Aumentar o volume de peças vendidas para o mercado interno em 25% até julho de 2008 (SIGEOR – SEBRAE).

a.2 Ampliar o volume de peças vendidas para o mercado externo em 25% até julho de 2008 (SIGEOR-SEBRAE).

a.3 Aumentar a carteira de clientes internos em 30% até julho de 2008 (SIGEOR – SEBRAE).

a.4 Aumentar a produtividade de peças/homem/mês em 10% até julho de 2008 (SIGEOR – SEBRAE).

3.3.4 Foco Estratégico

b.1 Ampliar mercado, através da organização e participação em feiras e eventos (nacionais e internacionais), da identificação e utilização de canais de divulgação e do apoio à exportação (SIGEOR – SEBRAE).

b.2 Melhorar a gestão empresarial, através da capacitação gerencial (SIGEOR – SEBRAE).

b.3 Melhorar a qualidade e do processo produtivo, através da capacitação técnica e operacional (normas técnicas e fabris) e da modernização dos equipamentos (SIGEOR – SEBRAE).

b.4 Desenvolver moda e estilo para empresas participantes do Projeto, adicionando dessa forma maior valor agregado aos produtos (SIGEOR – SEBRAE).

3.3.5 Premissas

c.1 Manutenção da taxa cambial favorável à exportação, não inferior a R\$ 2,60 / US\$ (SIGEOR – SEBRAE).

c.2 Estabilidade na política econômica com inflação inferior a dois dígitos (SIGEOR – SEBRAE).

c.3 Que não haja cortes nos incentivos fiscais hoje existentes (SIGEOR – SEBRAE).

c.4 Taxa de juros com tendência a queda (SIGEOR – SEBRAE).

3.3.6 Mensurações realizadas

Para avaliar este projeto foi realizada uma pesquisa que adotou a metodologia denominada Painel, na qual utiliza o mesmo público alvo em diferentes momentos, com a finalidade de avaliar os resultados ao longo do projeto. Tendo como marco a mensuração T0, onde é realizada pesquisa de campo para obter a análise situacional com os empreendedores, empresas e componentes do público alvo do projeto, evidenciando situação atual do projeto antes da entrada do projeto. Posteriormente são realizadas as pesquisas sobre os resultados finalísticos em sua fase intermediária que são T1,T2,T3,T4, sendo utilizadas para medir a evolução do alcance aos resultados e posteriormente e realizada a pesquisa TF, para que avaliar a realização do projeto e alcance das metas (SEBRAE).

Esta forma de mensurações dos projetos amplia a capacidade do SEBRAE demonstrar resultados para a sociedade, clientes, integrantes do público alvo, parceiros e governo. Permite que os recursos sejam melhor aplicados minimizando a pulverização de iniciativas, possibilitando a avaliações objetivas quanto ao alcance dos resultados (SEBRAE).

O projeto Cadeia Produtiva de Confecções do Rio Grande do Norte teve seu início em 2006, tendo contabilizado, durante aquele ano, os resultados t0 e t1. Será mostrada uma análise comparativa entre os resultados da pesquisa obtidos nas fases T4 e Tf, ocorridos no ano de 2008, com os observados nas fases anteriores, ocorridos em 2006 (T0 e T1) e 2007 (T2 e T3). Buscou-se confrontar a quantidade de peças produzidas, a quantidade de peças vendidas, a mão-de-obra envolvida e a situação dos mercados interno e externo nesses três anos, que são os resultados finalísticos (SEBRAE).

A amostra utilizada foi de 30 empresas, pré-selecionadas através da técnica de amostragem aleatória simples (SEBRAE).

Os empresários participantes da amostra do projeto são 55,56% do sexo masculino, sendo que a faixa etária é bem distribuída, concentrando-se no intervalo de 36 a 45 anos de idade, representando 34,04% do público alvo. Destes, 62,96% possuem nível superior ou pós-graduação, 33,33% ensino médio e 3,7% o ensino fundamental (SEBRAE).

Dos empresários 33,34% nunca exerceram nenhuma atividade antes de abrir a empresa, 14,81% eram antigos funcionários públicos, 14,81% eram empregados de empresas que trabalhavam com o mesmo ramo de sua empresa e 14,81% em outras atividades (SEBRAE).

A seguir são evidenciados a mensurações dos resultados finalísticos e outros resultados apresentados na pesquisa:

Resultado finalístico 1: Em sua fase inicial (T0) foi identificado um quantitativo 1.050.908 em relação às vendas no mercado interno. Durante sua execução permaneceu abaixo da meta de 1.313.635, que compatibiliza com 25% de execução em relação ao T0, nas mensurações seguintes (T1 e T2). Alcançando a meta a partir do meio do projeto (T3) acusando 1.344.835, superando a meta nas outras duas mensurações (T4 e TF). Fazendo uma média dos resultados computados da mensuração T1 até TF o projeto supera a meta 59.963. Ou seja, quanto a este resultado o projeto alcançou o que foi pré-estabelecido, como pode ser observado no gráfico 1 da próxima página (SEBRAE).

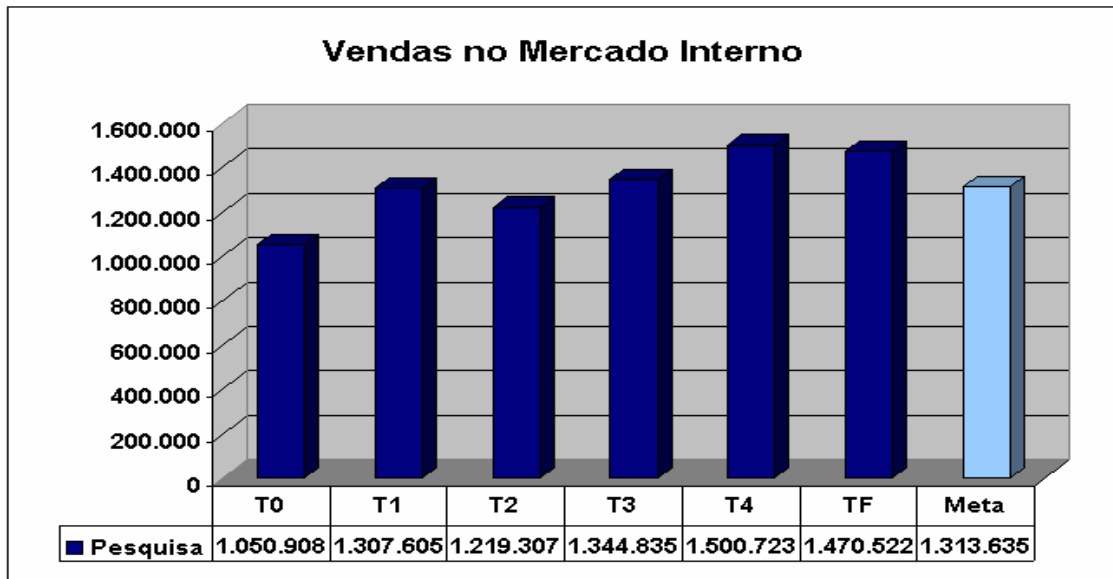


GRÁFICO 01 – Vendas no Mercado Interno – Resultado Finalístico 01

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por empresa contratada pelo projeto no período de Janeiro de 2006 a julho de 2008.

Resultado finalístico 2: quanto à comercialização com o mercado externo o projeto superou todas as expectativas logo em sua primeira mensuração (T1) 22.243, sendo que na fase inicial (T0) foi apresentado 5.610. O projeto superou a meta de 7.013, ou seja, 25% da fase inicial, em todas as mensurações do projeto (T1 a T4). Alcançando assim a marca de aproximadamente 355% de aumento nas exportações (SEBRAE).



GRÁFICO 02 – Exportação – Resultado Finalístico 02

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por empresa contratada pelo projeto no período de janeiro de 2006 a julho de 2008.

Resultado finalístico 3: observa-se uma estabilidade no número da carteira de clientes interno, onde conseguiu superar a meta apenas na mensuração T4 com 5.620. Retirando a média das mensurações T1 até a TF o projeto acusa 5.036. Mesmo com está media abaixo da meta o projeto aumentou em aproximadamente 22% o número de clientes internos (SEBRAE).

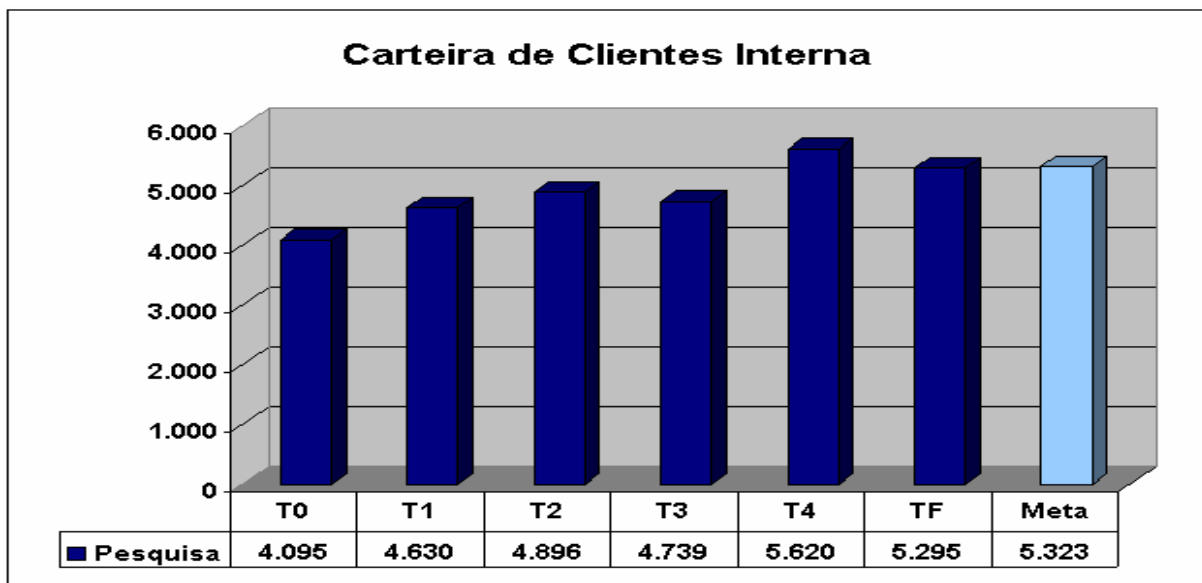


GRÁFICO 03 – Carteira de Clientes Interno – Resultado Finalístico 03

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por empresa contratada pelo projeto no período de janeiro de 2006 a julho de 2008.

Resultado Finalístico 4: verificando a evolução da produtividade, verificada pela quantidade de peças homem produzida no mês, verificou-se que na fase inicial (T0) do projeto esse quantitativo era de 226 no primeiro semestre. Durante as fases seguintes houveram oscilações, sendo observado que no segundo semestre de cada ano a produtividade é sempre inferior ao primeiro semestre. Na fase TF a produtividade passou para 270, que comparados à fase T0, correspondeu a aproximadamente um incremento de 19,5%. Isso significa que a meta para esse indicador foi cumprida, visto que o resultado esperado para 2008 era de 249 peças/pessoas/mês, com um aumento de 10% em relação ao T0 (SEBRAE).

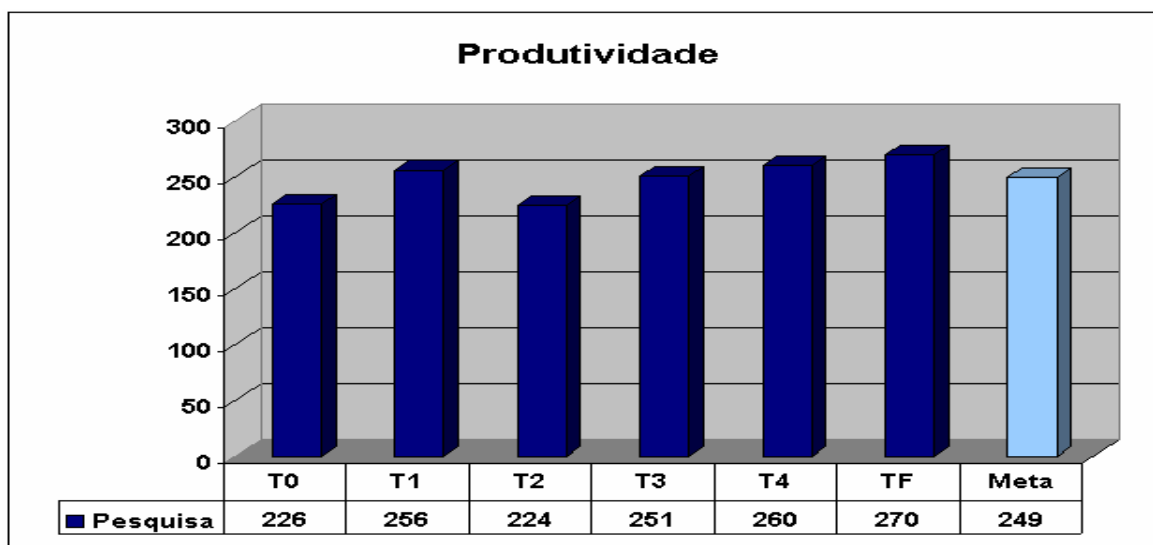


GRÁFICO 04 – Produtividade – Resultado Finalístico 04

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados constantes nos questionários aplicados por empresa contratada pelo projeto no período de janeiro de 2006 a julho de 2008.

Além dos resultados finalísticos alcançados o projeto também propiciam ao seu público-alvo um aumento na qualidade do produto, desenvolvimento de produtos de alto giro, produtos com qualidade e design, participação em feiras, produtos com valor agregado, seguindo as tendências do mercado consolidando uma marca forte e flexibilidade produtiva. Todos estes pontos sendo identificados através de entrevistas com o gestor do projeto.

3.3.7 Entrevistas

Neste tópico serão apresentados os relatos das entrevistas feitas com o gestor do projeto, um coordenador de ação e um integrante da rede de apoio GEOR, todos eles participam na realização do projeto. Sendo que as respostas abaixo escritas foram registradas fielmente como relatadas.

Pergunta 1: Como você avalia a metodologia GEOR utilizada no projeto?

Gestor: Eficaz, pois possui uma série de ferramentas que facilitam o gerenciamento do projeto, guiando o gestor para a realização do projeto.

Coordenador de ação: Muito boa. Com a responsabilização das ações dos projetos por uma pessoa “com nome e sobrenome” possibilita cobranças do público alvo, e logo empenho do responsável.

Rede de apoio local: Perfeita, pois sana os problemas que eram observados antes de sua utilização, como falta de foco na realização do projeto, falta de divulgação dos resultados, falta de empenho e mobilização por todos os interessados do projeto.

Pergunta 2: Vocês consideram que a metodologia GEOR contribuiu para o melhor gerenciamento do projeto? Como?

Gestor: Com certeza. Através das mensurações posso visualizar os problemas que as empresas estão enfrentando e com isso tomar medidas cabíveis em tempo hábil. Com a contratualização do projeto posso planejar todos os aspectos e delimitar quem o projeto irá atingir, quanto será gasto e as entregas, ou no caso resultados finalísticos.

Coordenador de ação: Sim. Fora a mobilização que o projeto propicia facilitando várias oportunidades para as empresas, a delimitação das ações, identificação de possíveis pontos que podem vir a impactar no projeto e todos focados para alcançar aqueles resultados que são fundamentais para o crescimento daquelas empresas.

Rede de apoio local: Sim. Com todo seu ciclo de elaboração do projeto que vai desde negociação com o público alvo para angariar recursos, contratualização, planejamento, execução, mensurações, até a entrega dos resultados, tudo é realizado de forma integrada com todos os envolvidos do projeto. Propiciando assim facilidades para gerenciar.

Pergunta 3: Vocês podem resumir em poucas palavras quais os principais benefícios da GEOR para o projeto Cadeia Produtiva de Confeções do RN?

Gestor: Apoio no planejamento do projeto, pactuação de resultados, acompanhamento das realizações das ações no detalhe de marcos críticos e mensurações dos resultados.

Coordenador de ação: Foco na realização do que foi planejado, envolvimento do público alvo, responsabilização das ações e mensurações dos resultados.

Rede de apoio local: Integração entre todos os envolvidos no projeto, ferramentas poderosa englobando todas as ferramentas necessárias para melhorar o gerenciamento do projeto, desde análise de riscos até divulgação de resultados.

Pergunta 4: Quais as mudanças que foram geradas com a utilização da metodologia GEOR no projeto?

Gestor: Integração do público alvo, foco na execução das ações prioritárias e mensurações dos resultados e divulgação.

Coordenador de ação: Os projetos começaram a ser transparentes para todos os envolvidos. A um acordo que é realizado para pactuar todas as entregas do projeto, bem como parcerias e recursos. E todos os resultados são mensurados e divulgados para todos.

Rede de apoio local: Agora o gerenciamento é direcionado para os resultados finalísticos, possibilitando foco no projeto e mensurações para medir o andamento do projeto.

Pergunta 5: O projeto teria alcançado os resultados caso não estivesse sido utilizada a metodologia GEOR?

Gestor: Não.

Coordenador de ação: Nunca.

Rede de apoio local: Creio que não. Porque não possuiria a confiabilidade para que outras empresas pudessem agregar ao time do projeto. E agregando novas empresas ao projeto as outras também se beneficiam. Fora o fato do gerenciamento anteriormente não ter foco nenhum.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Com o objetivo de analisar os benefícios e influências da GEOR sobre os projetos que a utilizam, foi realizado neste capítulo uma análise, utilizando como base a pesquisa secundária apresentada no capítulo anterior junto com o público alvo do projeto Cadeia Produtiva de Confeções do Rio Grande do Norte e as entrevistas feitas com o gestor do projeto, o coordenador de ação e um integrante da rede de apoio GEOR, fazendo um paralelo em relação ao que foi discutido junto com o embasamento teórico deste estudo.

Em relação aos resultados finalísticos apresentados o projeto alcançou toda a realização necessária para finalizar o projeto, segundo manual GEOR, que é o alcance dos resultados finalísticos e exclusivos, todas as ações foram concluídas, as metas foram alcançadas e aprovadas pelas partes interessadas pelo projeto, podendo ser ligado com o que o Guia PMBok preza, onde pode ser observado na página 11 dessa monografia. Segundo evidenciado na página 12 por Heldman, o projeto pode ser considerado bem-sucedido, pois atendeu ou superou as expectativas dos *stakeholders*.

Estes resultados só puderam ser alcançados devido à utilização dos 5 grupos de processos (gerenciamento, iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) tratados na página 12 pelo PMBok. Nesta mesma página pode-se fazer um relação direta com o que Heldman afirma, que é a responsabilidade do gestor do projeto assegurar que todas as ferramentas e técnicas sejam utilizadas e seguidas nestes grupos de processos, ou seja, o gestor teve papel fundamental na metodologia orientada para resultado para o alcance dos mesmos pelo projeto.

Como os resultados do projeto foram alcançados pode-se concluir que o gerente de projeto conseguiu utilizar das ferramentas da metodologia GEOR para cuidar das muitas variáveis que impactaram no andamento do projeto. Diretamente relacionado com o que cita Mulcahy na página 13 dessa monografia, onde os fatores como prazo, custo, escopo, risco, satisfação do cliente e qualidade uma vez alterados o gestor teve que sempre verificar o impacto das alterações do projeto, pelas partes interessadas, para não permitir que o projeto se desvie de sua trajetória correta.

Na questão 1, onde são indagados a responder quanto à avaliação que fazem a respeito da GEOR todos foram concisos em dizer que a metodologia ajuda no

gerenciamento de projeto, quando direciona a realização das ações, coloca responsáveis por entregas do projeto ou como um todo, facilitando a cobrança para a realização e divulgação dos dados que era precária anteriormente. Todos estes pontos podem ser vistos quando observamos na página 17, onde relata o Guia PMBok, que o gestor do projeto, em organizações que são focadas em projeto, é responsável pela tomada de decisão e tem por objetivo controlar o projeto quanto a decisões, aquisições e alocação de recursos.

Na questão 2, que pergunta a respeito das contribuições da GEOR para os projetos, caso a possuam, relatam que as características da GEOR junto com seus principais fundamentos propiciam uma melhor realização e acompanhamento da execução. Como evidenciado na página 25, onde as respostas dos entrevistados evidenciam os fundamentos básicos da GEOR que são público alvo definido possibilitando assim foco na realização, foco em resultado que acarrete impacto no público alvo do projeto, visão estratégica, intensiva em gestão e com proximidade da ação gerencial.

Na questão 3, quando instigados a falar a respeito dos benefícios da GEOR ao projeto pode-se perceber a diferença de respostas nos três indivíduos questionados. O gestor foca delimitação do escopo junto com o planejamento do projeto, um momento específico de pactuação do projeto junto com o público alvo. Este pode ser visualizado na página 17 dessa monografia onde apresenta a área de conhecimento de gerenciamento de escopo que relata exatamente que o escopo deve ser definido com o que está e o que não está contido dentro do projeto, documentando que tudo que foi acordado deverá ser realizado. Apontando também que as mensurações são fundamentais para apontar onde e quando o gestor deve intervir pelo que foi apresentado nas pesquisas. O coordenador de ação por ter problemas com integração devido ao fato de ser responsável por apenas uma parte do projeto relata benefícios na responsabilização, mensurações e principalmente na integração do público alvo do projeto. E por fim o integrante da Rede de apoio que precisa ter uma análise da carteira de projetos aponta benefícios nas diversas ferramentas disponíveis para o gerenciamento contidas na metodologia, como gerenciamento de risco citado na página

19 pelo PMBok, mostrando que o gestor ao gerenciar riscos ele começa a controlar o projeto e não ao contrário.

Na questão 4, quando perguntados a respeito de quais as mudanças que a GEOR propiciou a instituição foram respondidas basicamente a transparência que a GEOR trás a realização do projeto através das disposições da realização para todos os envolvidos no projeto, a integração com o público alvo e as mensurações que são realizadas periodicamente, essa relação é mostrada pelo PMBok, na pagina 19 desta monografia, na área de conhecimento de gerenciamento de comunicações onde se mostra necessário garantir que as informações sejam obtidas e comunicadas de forma oportuna e adequada para diminuir os problemas de comunicação.

Por fim na questão 5, quando indagados se os resultados teriam sido alcançados se o projeto não estivesse sido utilizado a GEOR a resposta foi unânime “não”, pois como lista Vargas, na página 14 desta monografia, os benefícios de gerenciar por projeto são diversos, como evita surpresas na execução, otimiza a alocação de pessoas, equipamentos e materiais, antecipações de problemas tomando ações corretivas, customização que é feita para cada cliente e ao mercado que está inserido, controle gerencial com o detalhamento do escopo e informações gerenciais para agilizar a tomada de decisão.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo, após analisar os benefícios e influências da GEOR por meio das pesquisas realizadas junto ao público alvo do projeto e das entrevistas com os envolvidos na execução do projeto, serão apresentadas as conclusões deste estudo.

Este estudo foi desenvolvido com o intuito de alcançar o objetivo geral que era identificar os benefícios e influências da metodologia GEOR para os envolvidos no projeto. E os objetivos específicos eram de analisar o impacto que a metodologia GEOR obteve sobre o projeto, mostrando quais os principais pontos que foram alterados com a entrada da nova metodologia. Visto isso, todos os objetivos foram alcançados, uma vez que se pode evidenciar todos os benefícios e influência da metodologia GEOR sobre o projeto, junto as pesquisas, contrastando com as teorias relatadas dos diversos autores que subsidiaram a criação da metodologia, bem como o impacto e os principais pontos que foram alterados com a entrada da GEOR com as entrevistas realizadas junto aos envolvidos na execução do projeto.

O estudo realizado possuiu algumas limitações de pesquisa. Como, por exemplo, o fato da metodologia ser uma pratica recente na organização, tendo iniciado em 2003, alguns de seus conceitos ainda não estão totalmente enraizados na instituição. Outro ponto importante está em relação ao nível de conhecimento dos envolvidos do projeto em relação à metodologia, que não foi mensurado.

Observando todos os dados coletados e as características particulares da metodologia, pode-se perceber que a GEOR é uma metodologia que reestrutura as formas de agir, adensa a visão em relação à estratégia dos projetos, e modifica a forma de se abordar a atuação junto ao cliente. Essa metodologia de gerenciamento de projetos propicia a todos os seus envolvidos focalização das ações, clareza, transparência, integração, concentração de esforços e foco em resultados que transformem o público alvo do projeto.

Mudar a forma de gestão focada para entrega de produtos e serviços para projetos orientados para resultados representa uma grande transformação na organização. Pois os projetos orientados para resultados possuem uma forma inovadora de planejamento, gestão e organização de iniciativas visando à transformação de um público alvo delimitado. Com esta nova forma de gerenciar os

projetos, as organizações se deparam com o desafio de orientar suas atividades para atender as demandas do público alvo.

Como os projetos, que utilizam a metodologia GEOR, são estruturados e pactuados com o público alvo do projeto trazem assim uma série de benefícios para os envolvidos do projeto. Como a definição dos resultados de forma participativa e negociada com o público alvo do projeto contribuindo para obter maior clareza, transparência e visibilidade em relação a todas as atividades e impactos que deverão ser geradas, proporcionando uma linha base consistente para facilitar a aferição dos resultados.

Portanto, conclui-se que gerenciar projetos focando todas as suas ações para resultados finalísticos, bem como mensurá-los, gera uma nova cultura de gerenciamento de projetos. A estruturação e pactuação do escopo do projeto, junto com o público alvo, permitem que aja envolvimento, logo compromisso em realizar a parte que lhe foi delegada. A intensificação do acompanhamento das ações com sua gama de ferramentas de apoio gerencial permitem o alcance dos resultados almejados. Os quatro eixos principais da GEOR, transparência, o foco no cliente, a simplicidade e a flexibilidade, propiciam benefícios para o gerenciamento do projeto facilitando a transformação do público alvo.

Um ponto importante a adicionar que irá contribuir a metodologia seria relacionar além dos resultados finalísticos outros resultados do projeto. Resultados esses fruto da realização das ações que não tinham sido previstas pelo projeto, nada mais são do que produtos do projeto. Evidenciar os resultados que foram gerados durante o andamento do projeto pode trazer benefícios pelo fato de envolver o público-alvo no projeto, evidenciando os resultados que foram produzidos pelo próprio público-alvo.

O próximo passo da pesquisa, depois de conhecido todos os benefícios e influencias da metodologia, será fazer uma comparação com outras metodologias de gerenciamento de projetos descobrindo assim o melhor modelo de gestão, mesmo considerando este modelo muito coeso e completo.

REFERÊNCIAS

Agência Canadense Para o Desenvolvimento Internacioanal. **Metodologias**. Disponível em < <http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/acdicida.nsf/En/Home>>. Acesso em 15 Outubro de 2008.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos: Guia para Exame Oficial do PMI**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MULCARY, Rita. **Preparatório para o Exame de PMP**. Estados Unidos: RMC Publications, 2003.

PMBOK. **Guia project management body of knowledge** – 3 edição 2004.

Project Management Institute. **Histórico PMI**. Disponível em <<http://www.pmi.org>>. Acesso em 2 outubro de 2008.

Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas. **Histórico Sebrae**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 8 Agosto de 2008.

_____. **Manual de Elaboração de Projetos Orientados para Resultados**. Brasília: Sebrae, 2003.

_____. **Sistema de Gerenciamento**. Disponível em <<http://www.sigeor.sebrae.com.br>>. Acesso em 8 Agosto. 2008.

VALERIANO, Dalton L. **Gerencia em projetos – Pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VIEIRA, Marconi. **Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Anexo A – Entrevista

PESQUISA: CP DE CONFECÇÕES DO RN FASE T4 E TFinal – Ano Base: 2008		RIO GRANDE DO NORTE		Data _____ _____ _____		
				Cód. Entrevistador _____		
ENTREVISTADOR		CRÍTICA		VERIFICAÇÃO		
				N QUESTIONÁRIO		
BLOCO DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA						
EMPRESA					CNPJ	
ENDEREÇO					TEL.: ()	
CONTATO					MUNICÍPIO	
					UF	
PORTE	1. Micro – Até R\$ 412.000,00 2. Pequena – de R\$ 412.000,00 até R\$ 2.024,003. 3. Médio – de R\$ 2.024,00 até R\$ 35.000,00					
BLOCO DE IDENTIFICAÇÃO DO EMPRESÁRIO						
Sexo:	1. Masculino		2. Feminino			
Faixa etária:	1. Menos de 15 anos		2. 16 a 25 anos		3. 26 a 35 anos	
	4. 36 a 45 anos		5. 46 a 55 anos		6. 56 a 65 anos	
					7. acima de 65 anos	
Escolaridade:	1. Não alfabetizado		2. Ensino Fundamental		Apenas para Série Completa	

	3. Ensino médio		4. Ensino Superior		Cód 2 ou 3	
			5. Pós-graduação		Ano de Conclusão	

Qual a atividade exercida anteriormente?						
0. Não exerceu outra atividade		3. Funcionário público				
1. Empregado de empresa do Ramo		4. Outra atividade. Qual? _____				
2. Empregado de empresa de outra atividade						
BLOCO DE PRODUÇÃO / COMERCIALIZAÇÃO						
Quantos clientes regulares (assíduos) o Sr. possuía nos respectivos períodos?						
2º Semestre/2007? _____			1º Semestre/2008? _____			
Qual a média de pessoas ocupadas na propriedade diretamente na produção?						
Pessoas Ocupadas	Quantidade média de pessoas ocupadas nos períodos de:					
	2º semestre / 2007			1º semestre / 2008		
Fixo/Permanente	QTD			QTD		
Familiares	QTD			QTD		
Estagiários	QTD			QTD		
Temporários	QTD			QTD		
Terceirizados	QTD			QTD		
Total	QTD			QTD		

MERCADO INTERNO			MERCADO EXTERNO		
Qual o percentual de escoamento da produção para os Estados do Brasil que o senhor vende?			Qual o percentual de escoamento da produção para os países que o senhor vende?		
Estados do Brasil	% da produção		PAÍSES	% da Produção	
	2º Sem / 2007	1º Sem / 2008		2º Sem / 2007	1º Sem / 2008

Quais os itens produzidos e comercializados em 2006?

Segmentos Produzidos ou de Maior Faturamento	Indicar % de Participação no faturamento total	Quantidade Produzida		Quantidade vendida Mercado Interno		O Sr. Exporta?		Quantidade Vendida Mercado Externo	
		2º Sem 2007	1º Sem 2008	2º Sem 2007	1º Sem 2008	S I M	N Ã O	2º Sem 2007	1º Sem 2008
1. Moda Íntima						1	2		
2. Moda Infantil						1	2		
3. Moda Praia						1	2		
4. Moda Feminina						1	2		
5. Moda Masculina						1	2		
6. Moda Fitness						1	2		
7. Moda Fardamento						1	2		
8. Outros						1	2		

BLOCO CONTROLE DE QUALIDADE

Avaliação sobre métodos e técnicas de gestão e qualidade.

Modificação de Layout na Produção	1.Não Implantou	PCP – Planejamento e Controle da Produção	1.Não Implantou
	2.Está em Processo de Implantação		2.Está em Processo de Implantação
	3.Já concluiu a implantação		3.Já concluiu a implantação
Teste de Qualidade do Produto	1.Não Implantou	Desenvolvimento de Coleções	1.Não Implantou
	2.Está em Processo de Implantação		2.Está em Processo de Implantação
	3.Já concluiu a implantação		3.Já concluiu a implantação
Aperfeiçoamento de Design	1.Não Implantou	Padronização de Produtos	1.Não Implantou
	2.Está em Processo de Implantação		2.Está em Processo de Implantação
	3.Já concluiu a implantação		3.Já concluiu a implantação

BLOCO DE COOPERAÇÃO E GOVERNANÇA

A sua empresa, durante o período do projeto, participou de atividades tais como:

Atividades	SIM	NÃO	Cite os Agentes Promotores das Atividades				Grau de Aplicabilidade
			SEBRAE	SENAI	BANCOS	Outro	
Palestras.....	1	2	1	2	3	4. _____	1 2 3
Cursos.....	1	2	1	2	3	4. _____	1 2 3
Missões	1	2	1	2	3	4. _____	1 2 3
Rodadas de Negócios.....	1	2	1	2	3	4. _____	1 2 3
Feiras	1	2	1	2	3	4. _____	1 2 3
Consultorias Técnicas.....	1	2	1	2	3	4. _____	1 2 3
Consultoria gerencial	1	2	1	2	3	4. _____	1 2 3
Projeto comprador	1	2	1	2	3	4. _____	1 2 3
Projeto vendedor	1	2	1	2	3	4. _____	1 2 3
Outra	1	2	1	2	3	4. _____	1 2 3

GRAU DE APLICABILIDADE: 1. Muito Aplicável 2. Aplicável 3. Pouco Aplicável

Utiliza ou pratica algum destes métodos?

Aproveitamento de Sobras 1. Sim 2. Não

Considerando os itens ao lado, a Associação desenvolve atividades em parcerias?	A. Com Fornecedores.....	1.SIM	2.NÃO	Caso Positivo, em que: _____
	B. Com Clientes.....	1.SIM	2.NÃO	Caso Positivo, em que: _____
	C. Com Associações do mesmo segmento	1.SIM	2.NÃO	Caso Positivo, em que: _____
	D. Com Outras Associações do Pólo.....	1.SIM	2.NÃO	Caso Positivo, em que: _____
	E. Concorrentes	1.SIM	2.NÃO	Caso Positivo, em que: _____
	F. NÃO DESENVOLVE PARCERIAS			

O projeto Cadeia Produtiva de Confeções do Rio Grande do Norte trouxe algum benefício para a sua empresa ou para o senhor?

() Sim () Não

Se sim, quais os benefícios?