

# O provimento da inovação e o fortalecimento do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação – (TIC) através da aplicabilidade da Gestão Operacional para Resultados: um estudo de caso

## RESUMO

*O artigo em tela tem como objetivo descrever uma metodologia de planejamento estratégico e gestão que promove a integração e concentração de esforços, adensa a visão estratégica e reorienta a abordagem e a atuação junto ao cliente, proporcionando efetividade das ações, clareza e visibilidade de resultados, com atuação e responsabilidade claramente definidas, para multiplicar e melhorar o atendimento, por meio de procedimentos de integração e comunicação que suportam as ações de planejamento estratégico e gestão organizacional - A Gestão Orientada para Resultados – GEOR. Na Paraíba, o SEBRAE utilizou a GEOR em 15 projetos inicialmente, dentre eles o do APL de software na Paraíba. Para tanto foi criado o Projeto Farol Digital, uma iniciativa conjunta do SEBRAE-PB e de outros 13 parceiros institucionais buscando promover a inovação e o fortalecimento do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação – (TIC). Trata-se de um estudo exploratório, resultante de um modelo desenvolvido que reestrutura práticas, integra ações e concentra esforços, visando proporcionar focalização das ações, clareza, transparência e visibilidade de resultados. Utilizou-se, como metodologia, para o alcance do objetivo proposto no trabalho, uma pesquisa bibliográfica e documental para explorar aspectos relacionados à Gestão Orientada para Resultados, e em seguida, as bases conceituais, metodológicas e resultados do Projeto Farol Digital. Além disso, foram levantadas informações através de visitas técnicas a instituições e empresas envolvidas na Gestão Orientada para Resultados no APL de Tecnologia da Informação e Comunicação na Paraíba. Este trabalho surge como uma contribuição para um melhor entendimento a respeito da dinâmica que envolve a GEOR e o projeto Farol Digital.*

Palavras-Chave: Gestão. Planejamento. Gestão estratégica e APL de Tecnologia da Informação.

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto mundial é inegável a importância das micro e pequenas empresas nos cenários políticos, econômico e social, em especial quanto a geração de emprego e renda e as suas contribuições para o desenvolvimento com sustentabilidade. O fortalecimento das micro e pequenas empresas (MPE) colocam-se como uma sólida alternativa para o alcance do almejado desenvolvimento com inclusão social (LASTRES; ARROIO e LEMOS, 2003).

Nas últimas décadas as pequenas empresas a partir das facilidades geradas pelo paradigma tecno-econômico, que propiciou uma revolução nas tecnologias da informação e das comunicações, têm investido no acesso e utilização da informação. Além disso, a ampliação da participação das MPE nas estruturas produtivas de diversos países pode ser explicada pela estratégia de desverticalização adotadas pelas grandes empresas, como resultado de processos de reestruturação.

Neste contexto, uma das alternativas para que as MPE encontrem as melhores condições de sobrevivência e desenvolvimento é a sua inserção em aglomerações setoriais que proporcionem um ambiente institucional com presença de instituições públicas e privadas que

lhes dêem sustentação, tendo como principal tipo de ação, as promoções para a prática da cooperação entre elas e com as instituições de apoio.

As novas formas de atuação das empresas geram a necessidade de maior profissionalização dos gestores, através da aquisição de novas habilidades e competências, cujas aquisições serão facilitadas pelas formas de convivência com a informação e predisposição para múltiplas formas de aprendizagem. Neste caso, a informação e o conhecimento constituem-se num mecanismo fundamental para a geração de maior dinamismo econômico. Observa-se então, uma intensiva utilização de recursos de tecnologia de informação e comunicação num contexto de globalização econômica, isto é, uma mudança para a era da informática. Contudo a dinâmica imposta é de permanente necessidade de reestruturação empresarial, justificada pela eficiência da economia da informação.

De acordo com LORANGE & ROOS (1998), nessa nova conjuntura, as empresas precisam adotar estratégias diferenciadas, as quais envolvem relações de parceria e de cooperação com os diversos tipos de agentes (produtivos, institucionais, etc.), considerando que com atuações isoladas, as empresas não teriam como encontrar as condições mais adequadas para as características do seu ambiente organizacional.

Diante desse contexto e de demandas cada vez mais complexas e recursos públicos progressivamente mais escassos, o desafio das organizações está na capacidade de gerir projetos conjuntos em escala nacional, mobilizar recursos e competências, próprios e de uma rede de parceiros, integrarem esforços de todo um sistema em estratégias comuns, com atuação e responsabilidade claramente definidas, para multiplicar e melhorar o atendimento, estimulando assim o desenvolvimento sustentável.

A Gestão Orientada para Resultados – GEOR é um modelo que reestrutura práticas, integra ações e concentra esforços, adensa a visão estratégica e reorienta a abordagem e a atuação junto ao cliente, visando proporcionar focalização das ações, clareza, transparência e visibilidade de resultados.

Numa iniciativa do Sistema Sebrae, datada de 2003, com apoio de diversas entidades de ensino e pesquisa, desenvolvimento social, econômico e tecnológico, foi consolidada a Gestão Estratégica Orientada para Resultados, contemplando a atuação com procedimentos de integração e comunicação entre as diversas áreas e instituições, possibilitando a atuação em rede, regida pela elaboração, o gerenciamento, o monitoramento e a avaliação de projetos e carteiras de projetos orientadas para resultado.

Na Paraíba, o SEBRAE utilizou a GEOR em 15 projetos inicialmente, dentre eles o do APL de software na Paraíba. Para tanto foi criado o Projeto Farol Digital - PFD, uma iniciativa conjunta do SEBRAE-PB e de outros 13 parceiros institucionais buscando promover a inovação e o fortalecimento do setor TIC, por meio da difusão tecnológica e do acesso aos mercados regionais, nacional e internacional de forma competitiva e sustentável.

Esse artigo tem como objetivo descrever algumas práticas da Gestão Orientada para Resultados, coordenadas pelo Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas da Paraíba – SEBRAE/PB, mostrando o caso do Projeto Farol Digital.

Para o alcance do objetivo proposto no trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental para explorar aspectos relacionados a Gestão Orientada para Resultados, e em seguida, as bases conceituais, metodológicas e resultados do Projeto Farol Digital. Além disso, foram levantadas informações através de visitas técnicas a instituições e empresas envolvidas com a metodologia de gestão adotada para estruturação, monitoramento e avaliação do projeto de Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC na Paraíba. A

utilização da técnica da observação não participante contribuiu para um melhor entendimento a respeito da dinâmica que envolve a GEOR.

Além desta parte introdutória, o artigo aborda nos itens seguintes: o conceito; os princípios e vantagens da Gestão Orientada para Resultados e suas implicações como modelo de gerenciamento adotado para dinamizar o desenvolvimento local, bem como a descrição do processo de implantação e desenvolvimento do Projeto Farol Digital, mostrando as atividades realizadas e os resultados finalísticos alcançados. Em seguida, são feitas as considerações finais, no qual são reforçadas as necessidades de estudos posteriores para acompanhamento do modelo de gerenciamento adotado e as possibilidades de adequações e atuações para outras organizações e projetos.

## 2. GESTÃO ESTRATÉGICA

Criado na década de 90 pelos professores Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard (BSC) é um método de gestão estratégica que inovou no desenvolvimento de um processo de gestão da intervenção estratégica (Coutinho, 2005). No livro Mapas Estratégicos, os autores apresentaram uma curva de valor para um mercado competitivo e 4 Movimentos Estratégicos, quais sejam:

**1º Movimento** - Excelência Operacional: caracterizado pela padronização do fluxo físico e financeiro dos produtos e serviços, obsessão pela qualidade total, reengenharia, terceirização de funções não essenciais do negócio, automação das transações através dos sistemas de gestão ERP – Enterprise Resource Planning. O resultado deste movimento é qualidade, menor custo total e eficiência global do negócio.

**2º Movimento** - Orientação ao cliente (ou gestão do cliente): caracterizado por uma sensibilidade maior das empresas à voz do cliente, num esforço de compreender as necessidades e requerimentos dos clientes e propor produtos, serviços, soluções ou experiências que atendam ou superem as expectativas dos mesmos. Processos típicos e alvos deste movimento são os processos comerciais, de marketing, relacionamento, desenvolvimento de produtos, serviços e assistência técnica, pós-venda, logística e atendimento ao cliente. Uma característica deste movimento é o de uma maturação inferior dos processos, comparado à excelência operacional, uma vez que a segmentação e alvo estratégico dos clientes muda com o tempo, demandando sempre intervenções estratégicas novas e originais. Este movimento é movido pelo também conhecido Foco do Cliente (meu sucesso é o sucesso mensurado pelos indicadores de desempenho do cliente).

**3º Movimento** - Inovação: neste movimento, a empresa antecipa-se a seus clientes, desenvolvendo e lançando produtos e serviços inéditos do ponto de vista tecnológico e funcional. São organizações que, mais do que ouvirem seus clientes, criam as necessidades e antecipam tendências. Logo após às primeiras intervenções estratégicas, empresas posicionadas neste movimento capturam um valor substancial, até que surjam produtos e serviços similares ou substitutos no mercado. Num segundo momento, estas mesmas empresas são levadas a reinventarem seu portfólio de produtos. De fato, a sobrevivência de normatização dos processos neste caso é menor e ocorre, sobretudo, nos processos de engenharia, marketing e pesquisa e desenvolvimento, uma vez que os ciclos de novos produtos e serviços vão provocando rupturas quase que automáticas nos processos de negócio.

**4º Movimento - Sustentabilidade:** ainda que poucas empresas conheçam e comprovem os benefícios deste movimento, muito se tem investido na chamada sustentabilidade – a busca por resultados sociais e ambientais, além do econômico (o chamado Triple Bottom Line), envolvendo todas as partes interessadas (stakeholders) do negócio – acionistas, comunidade, clientes, fornecedores, empregados e governo. Os processos de negócio influenciados por este movimento são: segurança, saúde, meio ambiente, regulatório, social, além do processo de governança e gestão do risco empresarial. Os ciclos de intervenções estratégicas e melhoria contínua dos processos deste movimento são ainda incertos.

O método destaca ainda o processo de comunicação, como apresentado pelos seus autores, o qual se dá por meio de sua estrutura lógica, baseada no gerenciamento das metas estabelecidas – seu alcance ou não – possibilitando aos gestores realocar recursos físicos, financeiros e humanos para que possam alcançar os objetivos estratégicos. Mais que um sistema de mensuração de desempenho, o scorecard é um tradutor da estratégia e comunicador do desempenho.

Fundamentando-se nos conceitos e na metodologia apresentada no Balanced Scorecard, o Sistema Sebrae desenvolveu e instituiu a metodologia GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados, buscando adaptar o modelo à necessidade de gerenciar projetos coordenados em regiões geográficas distintas, nos mais diversos setores da economia, envolvendo uma ampla rede de organizações, especialmente para atuação no desenvolvimento de micro e pequenos negócios que atuam como arranjos produtivos locais.

### 3. GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADO

A motivação fundamental que leva as organizações a revigorar os princípios e os métodos de gestão é a necessidade de atender as demandas. Mais do que a oferta de serviços e produtos, as organizações devem produzir resultados que transformem a realidade sócio-econômica de uma localidade. Tais transformações não estão mais ao alcance das organizações que atuam de forma isolada, sobretudo por tais demandas serem cada vez mais complexas e os recursos públicos progressivamente mais escassos. O que origina o desafio de articular, por meio da cooperação institucional, recursos, conhecimentos e competências. (MACROPLAN, 2003).

Um dos fatores críticos de sucesso para as organizações, em especial para o Sebrae, é ter projetos bem estruturados e que sejam geridos de forma eficiente, sobretudo para que as estratégias de interferência sejam implementadas. Para a GEOR, o gerenciamento de projetos visa transformar as intenções planejadas e pactuadas em ações e resultados, tendo como essência a execução eficaz, contemplando a redução de esforços, a otimização de recursos e, ainda, a redução de problemas, acidentes e riscos.

Tendo como principal objetivo ampliar a capacidade do Sistema Sebrae e sua rede de parceiros em produzir e aferir benefícios relevantes para a sociedade e para as micro e pequenas empresas, foi adotado o modelo de Gestão Estratégica Orientada para Resultados – GEOR, o qual apóia-se num conjunto de valores e atributos característicos da organização, envolvendo um complexo de atitudes e procedimentos, que permeiam desde a modelagem organizacional até os processos de planejamento, orçamento e gestão, tendo como principal elemento o projeto: instrumento de transformação organizacional e desenvolvimento local, formado por um conjunto de ações orientadas para resultados.

### 3.1. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS

- **PUBLICO-ALVO:**

A Gestão Estratégica Orientada para Resultados considera que, na prática, o ponto de partida para a definição de qualquer projeto é a clara identificação do seu público-alvo, suas demandas e seus desafios. Devem-se responder, em termos concretos a quem, e como, este projeto irá beneficiar. E onde se localiza este público-alvo.

- **RESULTADOS FINALÍSTICOS:**

O segundo fundamento da GEOR diz respeito às transformações da realidade do público-alvo. Interessam, sobretudo, as mudanças concretas que se desejam alcançar na realidade do público-alvo, ou seja, os resultados mais relevantes do ponto de vista do interesse desse público: os resultados finalísticos. As ações e recursos alocados ao projeto devem, invariavelmente, convergir para o alcance desses resultados.

A combinação de ações e recursos do Sebrae e dos parceiros transforma a realidade do público-alvo, gerando resultados como o aumento das vendas para o mercado interno, o crescimento das exportações, o aumento da produtividade e a geração de ocupação e renda.

Resultados finalísticos são, portanto, os efeitos combinados das ações e de fatores externos não controláveis sobre os respectivos públicos-alvos: aumento da produção, aumento das vendas, incremento das exportações.

- **VISÃO ESTRATÉGICA:**

A visão estratégica constitui o foco das iniciativas que se pretende realizar, por meio de uma abordagem sistêmica e de longo prazo para atribuir abrangência e sustentabilidade aos resultados; consideração do ambiente externo, para se levar em conta fatores e atores externos que influenciam a atuação; a atenção à singularidade e a complexidade da realidade de cada setor e território; a atenção ao tempo hábil, para desenvolver senso de oportunidade na busca de resultados e inovação, elemento de diferenciação competitiva dos empreendimentos vinculados aos projetos.

- **INTENSIDADE, PRONTIDÃO E PROXIMIDADE DA AÇÃO GERENCIAL:**

A gestão estratégica orientada para resultados configura-se como intensiva, incorporando um forte senso de urgência, ter caráter empreendedor e estar próxima dos acontecimentos e dos atores mais relevantes para o alcance dos resultados almejados.

Em termos práticos, este modelo de gestão está apoiado em dois requisitos: responsabilização e compromisso.

A responsabilização: consiste na alocação das atribuições, dos desafios e dos poderes cabíveis a pessoas físicas e não a cargos genéricos ou a órgãos. Mais ainda, significa reforçar a liderança dos gestores de projeto, próximos do público-alvo – e, portanto, com uma percepção mais precisa e completa dos problemas e das oportunidades – com o suporte de executivos dos níveis estadual e nacional.

O compromisso: implica na negociação e definição de responsabilidades claras e bem especificadas na execução de ações e alocação de recursos para o alcance dos resultados pactuados. O processo de negociação é tão ou mais importante que o “contrato” propriamente

dito. É nele que se fortalece, pela prática, o conjunto de valores da gestão estratégica orientada para resultados.

### 3.2. VANTAGENS QUE O MODELO BUSCOU TRAZER PARA A INSTITUIÇÃO

- NO NÍVEL ESTRATÉGICO:
- Maior clareza, transparência e visibilidade da atuação da instituição;
- Maior capacidade de produzir e demonstrar resultados para a sociedade, público-alvo, parceiros, governo e órgão de controle externo;
- Disponibilidade de mecanismos eficientes de transformação da estratégia institucional em resultados concretos; e
- Maior integração entre planejamento, alocação de recursos, execução, monitoramento e avaliação.
  
- NO NÍVEL TÁTICO:
- Direcionamento para resultados do esforço das diversas áreas da organização, através de ações integradas;
- Maior capacidade de supervisão e controle, na medida em que impõe a mensuração dos resultados, das ações e dos custos, e torna bastante explícitos os compromissos e as responsabilidades; e
- Convergência das parcerias internas e externas para uma agenda concreta de resultados e ações pactuadas.
  
- NO NÍVEL OPERACIONAL:
- Maior capacidade de resposta da instituição, na medida em que propicia ganhos expressivos de foco nas demandas locais e melhoria nos índices de implementação;
- Melhoria da interlocução das equipes locais com os demais níveis da organização;
- Valorização e empoderamento dos gestores de projeto e demais profissionais envolvidos; e
- Maior capacidade de formulação de projetos que nascem e respondem à demanda local.

Para a Gestão Estratégica Orientada para Resultados, interessam, sobretudo, as mudanças concretas que se desejam alcançar na realidade do público-alvo, ou seja, os resultados mais relevantes do ponto de vista do interesse desse público: os resultados finalísticos. As ações e recursos alocados ao projeto devem, invariavelmente, convergir para o alcance desses resultados.

A gestão por projetos é uma das formas mais rápidas e eficazes de operacionalização da ação orientada para resultados. Os projetos, na medida em que são concebidos como empreendimentos finitos no tempo e com foco estratégico bem definido, articulam iniciativas

no sentido deste foco, explicitam a orientação para os beneficiários e estabelecem claramente os resultados finalísticos desejados.

Os projetos devem ser orientados para o atendimento de demandas bem identificadas e alinhadas com a missão da organização e refletir, em seu conjunto, as estratégias definidas pela instituição.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do objetivo proposto no estudo, a pesquisa realizada pode ser caracterizada como exploratória, uma vez que procura compreender um contexto desconhecido quanto à percepção dos gestores de organizações de apoio e dos empresários das empresas de TIC, acerca da forma de gestão orientada para resultados, sua atuação e as vantagens existentes dentro de um modelo adotado para o projeto Farol Digital. A pesquisa pode ser considerada descritiva por explicitar as características históricas em termos de criação, desenvolvimento e a atual forma de funcionamento de uma iniciativa posta em prática por uma instituição de apoio a atividade econômica, para gerenciamento em busca, principalmente, dos resultados no público alvo do projeto, ou seja, maior competitividade para as empresas de TIC no Estado da Paraíba,

Como técnicas de pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para consolidar o referencial teórico do trabalho; neste caso, foi necessário levantar o material existente no que diz respeito Gestão Orientada para Resultados e sua afinidade com o desenvolvimento local, especialmente quanto às suas práticas de princípios estratégicos (visão, princípios, vantagens, etc.). Outras fontes de pesquisa estão pautadas no estudo sobre o setor de TIC do estado da Paraíba realizado pelo SEBRAE-PB em 2005, como também em livros e artigos científicos. Primeiramente foram efetuados levantamentos da bibliografia pré-existente na biblioteca do Sebrae, trabalhos publicados em sites especializados, que abordam o tema em questão além de participações em eventos relacionados ao assunto em nível local, nacional e internacional.

Além disso, foram utilizadas as técnicas de análise documental, através do acesso a toda a documentação referente a forma de atuação do Farol Digital. Como complemento, foi utilizada a técnica da observação não participante associada a conversas informais com empreendedores e gestores do setor de TIC no Estado da Paraíba, através de visitas técnicas a instituições e empresas atuantes no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação nos municípios alvo do projeto Farol Digital. A observação durante as visitas foi feita de forma não participativa, e os resultados obtidos visam contribuir para um melhor entendimento a respeito da GEOR e suas implicações no projeto de TIC na Paraíba.

#### 5. O PROJETO FAROL DIGITAL

O Projeto Farol Digital - PFD, uma iniciativa conjunta do SEBRAE-PB e de outros 13 parceiros institucionais, buscou promover a inovação e o fortalecimento do setor TIC por meio da difusão tecnológica e do acesso aos mercados regionais, nacional e internacional de forma competitiva e sustentável. Dessa forma, serviu para desencadear e coordenar ações visando atender às carências diagnósticas. O atendimento a estas carências contribuirá para fortalecer e democratizar a atuação em TIC das empresas e instituições locais, como também promover maior agregação de valor, geração e fixação de empregos e riqueza na Paraíba.

O Público-alvo do PFD foram empresas e potenciais empreendedores no setor TIC de João Pessoa, Campina Grande e Patos. O projeto teve a duração de três anos (2005 a 2007), e teve como principais metas:

- Consolidar e ampliar o empreendedorismo em TIC na Paraíba, com empresas certificadas e produtos e serviços inovadores.

- Diversificar e complementar as áreas de atuação além de software, para hardware, telecomunicações e prestações de serviços correlatos.
- Comercializar produtos e serviços de classe mundial nos mercados nacional e internacional.
- Promover a fixação de mão-de-obra especializada local, gerando emprego, renda e oportunidades de crescimento empresarial.
- Conhecer e organizar o APL Paraibano de TIC, aumentando as possibilidades de negócios interna e externamente.
- Promover o surgimento de centros digitais no eixo das cidades envolvidas, com o apoio do governo municipal e estadual, de forma a fomentar o surgimento e a fixação de empresas TIC.

Para o SEBRAE-PB coordenar a governança do APL de TIC foi necessário estabelecer parcerias com diversos atores. Inicialmente 13 instituições: o Parque Tecnológico da Paraíba; o IEL; as Universidades Federais da Paraíba e de Campina Grande; o CEFET; UNIBRATEC; UNIPE; as Faculdades Integradas de Patos; o Banco do Brasil; Prefeitura Municipal de João Pessoa, Campina Grande e Patos e o Governo do Estado. Cada uma dessas instituições se ocupou também, de dimensionar e buscar financiamento adequado para a execução das ações planejadas.

O total de recursos econômicos e financeiros inicialmente alocados no PFD, nos três anos de execução, foi de R\$ 3.272.638,00. Neste total não estão incluídos os investimentos sendo feitos em infra-estrutura, imóveis e obras civis pelas prefeituras dos municípios-alvo e possivelmente, Governo do Estado.

Como qualquer atividade em equipe, o projeto precisou criar uma identidade própria, através do estabelecimento de parcerias, lideranças empresariais, objetivos mais específicos para o grupo e, acima de tudo, consciência para o crescimento coletivo. Foram 71 empresas que começaram a entender as possibilidades advindas deste tipo aglomeração produtivas.

Quinze ações foram inicialmente planejadas pelas instituições parceiros e empresas nas Três cidades-alvo do projeto (João Pessoa, Campina Grande e Patos). Cada ação coordenada por um dos parceiros, mas executada com a colaboração de todos os interessados, parceiros e empresas.

Para gerenciamento e monitoramento das ações previstas no projeto, todas as informações foram armazenadas e gerenciadas através de um Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados, que torna visível os projetos a nível nacional, através do endereço: [www.sigeor.sebrae.com.br](http://www.sigeor.sebrae.com.br)

O SEBRAE-PB tomou a iniciativa de propor o projeto e atrair a participação de parceiros e empresas que juntos, formataram o projeto. Com o projeto estruturado na metodologia GEOR no final dos três anos de execução do projeto, verificou-se os seguintes resultados finalísticos alcançados.

### 5.1. APRECIACÃO DOS RESULTADOS

Através dos dados obtidos com a pesquisa e da interação com empresas e parceiros envolvidos, percebe-se que o segmento de TIC, nos municípios de João Pessoa, Campina Grande e Paraíba destacam-se com grande potencial para prestação de serviços e desenvolvimento de software.

O estímulo ao associativismo como fortalecimento do setor, o investimento no intercâmbio tecnológico, a constante capacitação do corpo técnico e a certificação dos produtos através de entidades reconhecidas pelo segmento, trouxe um incremento considerável na qualidade do produto e do serviço prestado, aliado a um incremento significativo de receita, consequência do aumento das vendas e da conquista de novos mercados.

A definição dos resultados do projeto de forma negociada e participativa contribuiu para a obtenção de maior clareza, transparência e visibilidade em relação aos impactos a serem produzidos, proporcionando uma base consistente e objetiva de controle e avaliação. Além disso, ao identificar e selecionar as ações a partir dos resultados que se pretendia alcançar em conjunto com todos os envolvidos, o processo de estruturação facilitou a concentração de esforços e conferiu objetividade às parcerias.

Por fim, o envolvimento do público-alvo e dos parceiros na concepção do projeto e na formulação de seus elementos essenciais gerou um sentimento de propriedade que foi reforçado pela assinatura do acordo de resultados, gerando um compromisso em relação às iniciativas acordadas e impulsionando os participantes na direção dos resultados almejados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência da Gestão Orientada para Resultados, descrita nesse artigo, converge num processo potencialmente rico para promover o desenvolvimento local sustentável. Adotando esta metodologia, o Sistema SEBRAE experimenta um importante processo de melhoria e avanço organizacional e gerencial centrada nas necessidades dos clientes, de forma articulada, focada, efetiva e sinérgica.

O resultado disto foi à estruturação e contratualização em 2005, de 15 Projetos com este modelo de Gestão, por meio de processos ordenados de negociação com o público – alvo e parceiros, atendendo ativamente 50 municípios do Estado da Paraíba.

A estruturação destes projetos contou com a participação efetiva monetária e não monetária de diversos parceiros, entre entidades privadas, governamentais e não governamentais, sindicatos, prefeituras, todos em prol de uma mesma causa, portanto responsáveis pelo êxito dos projetos.

Dentre esses 15 projetos desenvolvidos para atender as necessidades de pequenos empreendimentos, está o Farol Digital que possui uma particularidade, a ousadia de destoar de outros projetos que apostam em investimentos ao longo do litoral ou em torno de grandes metrópoles, inspirados no modelo tradicional de desenvolvimento brasileiro, nele buscou-se tornar, três cidades inseridas numa das regiões mais pobres do país, em um “oásis de TIC integrado”.

O Projeto Farol Digital foi estruturado de acordo com as necessidades sinalizadas e buscou resultar na geração de trabalho e renda, fortalecimento do setor, aumento de vendas, aumento da produtividade, etc. Verificou-se no final do horizonte planejado, que o resultado finalístico referente ao aumento do Faturamento foi atingido logo nos primeiros anos de execução do projeto, já o de empregos gerados pode não ter sido atingido.

Mesmo com todos os investimentos realizados e parcerias concretizadas, algumas dificuldades podem ser apontadas no desenvolvimento do PFD, uma delas, a heterogeneidade do grupo. Apesar de todas as empresas pertencerem ao mesmo setor produtivo, diferentes níveis de maturidade e de gestão dificultam a realização de ações que atendam as diversas expectativas e necessidades.

Outro fator relevante de entrave é a não participação efetiva dos Governos Municipal e Estadual, pois seus gestores ainda não incluíram na pauta do planejamento prioritário, um programa voltado para a promoção do desenvolvimento tecnológico.

Porém, o Projeto Farol Digital vem sinalizando positivamente em direção a organização e estruturação do APL de TIC no estado, através da integração e racionalização dos esforços dos seus vários parceiros.

A Gestão Orientada para Resultados não tem uma receita mágica para o sucesso, a não ser através do comprometimento e esforço de todos, buscando principalmente dos parceiros envolvidos (Universidades, agentes financiadores e governos), o desencadeamento de ações decisivas visando facilidades de financiamento, incentivos tributários, programas de capacitação e ações integradas de mercado para o alcance dos resultados nas MPE. Mais do que implementar uma nova abordagem para o gerenciamento de projetos, as organizações que se lançam a este desafio se comprometem com uma nova forma de trabalhar, rompendo paradigmas burocráticos e organizando suas atividades a partir das demandas do público-alvo.

A descrição da metodologia de Gestão Orientada para Resultados adotada pelo Sistema Sebrae, bem como o caso do Projeto Farol Digital, feita nesse artigo, traz a tona informações referentes ao gerenciamento e monitoramento das ações previstas no projeto de TIC na Paraíba. Porém fazem-se necessários estudos posteriores para verificar o real impacto gerado pela GEOR e pelo Projeto Farol Digital no que diz respeito à mudança das ações empresariais e organizacionais, para promover um desenvolvimento local sustentável.

## 7. REFERÊNCIAS

BINNENDIJK, Annette (2001). Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: a review of experience. The Development Assistance Committee (DAC) meeting

COUTINHO, André Ribeiro (2005). A busca de Competitividade Empresarial através da Gestão Estratégica

LASTRES, H. M. M., ARROIO, A. e LEMOS, C. (2003) - Políticas de apoio a pequenas empresas: do leito de Pro custo à promoção de sistemas produtivos locais. In: Pequena Empresa (org. Lastres, Cassiolato e Maciel), Relume Dumará, Rio de Janeiro,.

KAPLAN and NORTON (2004). “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into TangibleOutcomes”, Harvard Business School Press..

\_\_\_\_\_. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Eucydes Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

KUSEK, Jody; RIST, Ray (2004) Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners. Washington, D.C: The Word Bank, 247.

LORANGE, P.; ROOS, J. (1998) - Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas.

MACROPLAN, Prospectiva, Estratégia & Gestão (2003)- Fundamentos da Gestão Estratégica

Orientada para Resultados, Rio de Janeiro.

PIORE, M., SABEL, C. (1984) - The second industrial divide: possibilities for prosperity. New York: BasicBooks,.

PMI STANDARDS COMMITTEE (2000) - A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Automated Graphic Systems, Maryland,

SEBRAE-PB (2005) - Projeto Farol Digital.– Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba. (disponível em [www.sigeor.sebrae.com.br](http://www.sigeor.sebrae.com.br)). Acesso em 02 de abril 2008.

SEBRAE Nacional (2005) - Manual de Estruturação e Gestão de Projetos Orientados para Resultados – Versão 5.0. Brasília, DF.

SEBRAE Nacional (2006) - Gestão Estratégica Orientada para Resultados: avaliação e desafios – Brasil: Sebrae.