

SEÇÃO BRASILEIRA DA REDE DE INFORMAÇÃO
DA ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA
DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PARA O DESENVOLVIMENTO

CASOS TÉCNICOS
DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO
E DO CONHECIMENTO

PRÁTICAS EXITOSAS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

Caso Sebrae Rio

AUTOR:

Leandro Pacheco de Melo
Sebrae Rio
leandro.melo@rj.sebrae.com.br

RIO DE JANEIRO
RIALIDE-BR
2019



Ficha catalográfica elaborada pelo Centro de Pesquisa de Informações e Dados do BNDES.

Melo, Leandro Pacheco de.

K61s Práticas exitosas em gestão do conhecimento : caso Sebrae Rio /
Leandro Pacheco de Melo. – Rio de Janeiro: Rialide-BR, 2019.

43 p. (Casos técnicos de gestão da informação e do conhecimento).

1. Gestão do Conhecimento. 2. Sebrae Rio. 3. Boas práticas. Título.

CDD – 658

COPED XXX/2019

RESUMO

Este caso técnico contém informações sobre as metodologias inovadoras, criadas e adotadas pela Gerência de Conhecimento e Competitividade do Sebrae Rio. Estão aqui relatadas as iniciativas de **Sistematização de Programas e Projetos**, que trata do registro tangível de suas metodologias e sua consequente proteção e difusão e também do **Sebrae Multiplica**, que consiste na realização de eventos presenciais periódicos sobre temas ligados às questões estratégicas de mercado. Seu conteúdo está organizado de uma forma que permite a contextualização do caso técnico e a necessária caracterização do Sebrae Rio, em seguida, a fundamentação teórica é apresentada, juntamente com o histórico da evolução do caso e a descrição e objetivo das iniciativas abordadas. A contribuição para a gestão da informação e do conhecimento também é pontuada através do detalhamento dos resultados e benefícios para a instituição, parceiros e clientes.

Palavras-chave:

Sebrae Rio, Sistematização de metodologia, Eventos de compartilhamento, Gestão do Conhecimento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	CARACTERIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	5
2.1	SISTEMA SEBRAE	9
2.2	TRAJETÓRIA DO SEBRAE RIO	18
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
4	HISTÓRICO	26
5	DESCRIÇÃO E OBJETIVOS DAS METODOLOGIAS INOVADORAS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SEBRAE RIO	27
5.1	SISTEMATIZAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS	27
5.2	SEBRAE MULTIPLICA	30
6	CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	39
7	RESULTADOS / BENEFÍCIOS	41
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

A sistematização de metodologias é o regaste, o registro e a disponibilização de conhecimentos e aprendizagens institucionais, tornando-os acessíveis para os públicos interessados e fundamental para o aprendizado coletivo das instituições. A sistematização permite ainda um olhar crítico da experiência vivenciada a partir da análise dos resultados e dos impactos alcançados pela experiência. É um exercício de monitoramento e avaliação das atividades, necessário para o contínuo aprimoramento das abordagens e métodos utilizados.

Os conhecimentos, quando compartilhados, são fontes inspiradoras para outros grupos ou instituições atuantes, com projetos similares, ainda que em contextos diferentes, tanto no Brasil como no exterior. Apesar de sua importância no desenvolvimento da aprendizagem organizacional e na criação de um ambiente de inovação, as instituições ainda despendem poucos esforços no processo de sistematização.

Considerando a capacidade inovadora do Sistema Sebrae na criação e experimentação de novos métodos de intervenção junto ao segmento das médias e pequenas empresas, a prática da sistematização torna-se ainda mais relevante como instrumento de qualificação dos intercâmbios entre suas unidades estaduais e no conseqüente aprimoramento institucional.

Nesse sentido, a Gerência de Conhecimento e Competitividade do Sebrae Rio, reconhecendo a competência distintiva do Sebrae, decidiu incorporar a sistematização de experiências bem-sucedidas em seu portfólio de produtos. Vele ressaltar ainda a sua contribuição no aumento da visibilidade e do reconhecimento do Sebrae Rio como uma instituição inovadora dentro e fora do Sistema Sebrae.

2 CARACTERIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Considerando as definições estabelecidas no Art. 3º da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, nº 123 de 14 de dezembro de 2006, microempresas ou empresas de pequeno porte, são assim classificadas, conforme o caso, desde que:

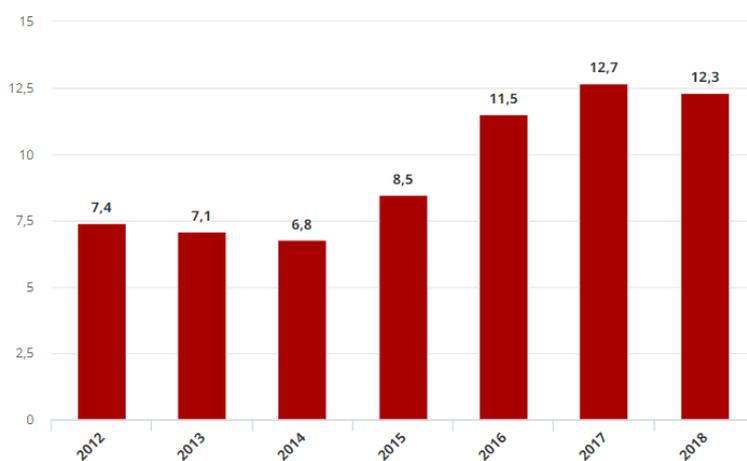
I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) desempenham papel fundamental na economia nacional. Elas representam hoje 99,2% das empresas brasileiras, empregando 57,2% das pessoas economicamente ativas no país (GREGO, 2015, p. 13), e em média, anualmente surgem 460 mil novas MPE.

Com a intensificação da vinda de grandes empresas para o Brasil a partir da década de 1990, os serviços terceirizados começaram a surgir em grande número, para atender as áreas não consideradas essenciais para as empresas maiores. Outro fator que contribui para potencializar o surgimento das MPE no país é a alta taxa de desemprego, que nos últimos sete anos não registram menos de 6.8 percentuais da população brasileira economicamente ativa, índice elevado no de 2017 para 12.7 percentuais segundo o IBGE (2018).

Gráfico 1 – Taxa de desemprego (Pessoas acima de 14 anos – Brasil).



Fonte: IBGE, 2019.

Devido ao grande número recorrente de demissões nas empresas e da dificuldade de recolocação no mercado de trabalho, muitas pessoas se arriscam em abrir o próprio negócio. As MPE constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela que tem condições de desenvolver seu próprio negócio. É também uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela da força de trabalho que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

[...] micro e pequenas empresas movem a economia e o emprego informal no país, tornando-se responsáveis pela absorção da maior parte de profissionais, representando um importante mecanismo de mobilidade social e de melhor distribuição de renda (REIS, 2007, p. 6).

Segundo Cordeiro Filho (2007, p. 2), algumas características das MPE merecem destaque. Geralmente tendem a ser:

- Mais flexíveis e menos burocratizadas;
- Provedoras de empregos, constituindo um elo vital na cadeia de suprimentos das grandes empresas.

Em contrapartida, as MPE apresentam notórios problemas na sua gestão para sobrevivência no mercado. Para Leone apud Cezarino et al (2006), o quadro a seguir mostra as características das MPE brasileiras, que evidenciam os traços de uma gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial.

Quadro 1 – Características das MPE brasileiras.

ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS	ESPECIFICIDADES DECISÓRIAS	ESPECIFICIDADES INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pobreza de recursos; ✓ Gestão centralizadora; ✓ Situação extra organizacional incontrolável; ✓ Fraca maturidade organizacional; ✓ Fraqueza das partes no mercado; ✓ Estrutura simples; ✓ Ausência de planejamento; ✓ Fraca especialização; ✓ Estratégia intuitiva; ✓ Sistema de informações simples. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomada de decisão intuitiva; ✓ Horizonte temporal de curto prazo; ✓ Inexistência de dados quantitativos; ✓ Alto grau de autonomia decisória; ✓ Racionalidade econômica, política e familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Onipotência do proprietário/dirigente; ✓ Identidade entre pessoa física e jurídica; ✓ Dependência perante certos funcionários; ✓ Influência pessoal do proprietário/dirigente; ✓ Simbiose entre patrimônio social e pessoal; ✓ Propriedade de dois capitais; ✓ Propensão a riscos calculados.

Fonte: Cezarino et al (2006).

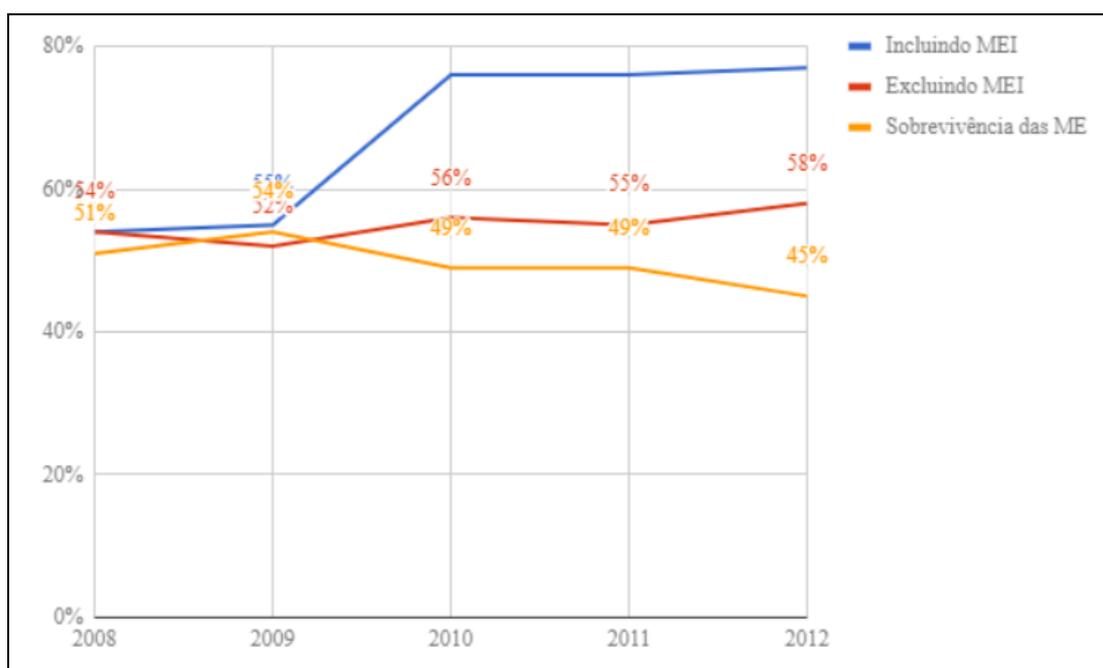
Através do que é apresentado no quadro 9, podemos citar como características mais importantes nos processos de fracassos das MPE brasileiras, segundo Cezarino et al (2006) – a ausência de planejamento, a fraca especialização, a tomada de decisão intuitiva e a onipotência do proprietário ou dirigente. Tendo conhecimento de apenas essas características, podemos supor as dificuldades de sobrevivência dessas organizações no mercado.

Segundo Pereira et al (2009, p. 5):

[...] apesar do índice de mortalidade das MPE vir diminuindo ao passar do tempo, no Brasil esse índice ainda é bem significativo, principalmente quando se trata do estágio inicial do negócio (os primeiros dois anos de existência), devendo o empreendedor atentar quais os principais fatores que levaram a empresa à falência.

Observando o Gráfico 2, constatamos que o número de falências realmente está diminuindo, mas ainda é significativo.

Gráfico 2 – Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil.



Fonte: DATA SEBRAE, 2019.

Entre 2010 e 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos passou de 54% para 77%. Em boa parte, essa melhora se deve à ampliação do número de Microempreendedores Individuais (MEI). Quando os MEI são excluídos da análise, a taxa de sobrevivência cresce apenas 4.0 pontos percentuais, passando de 54% para 58%. O MEI causa um impacto positivo no cálculo da taxa de sobrevivência de

empresas porque, além da taxa desse segmento ser mais alta, a sua participação no total de empreendimentos passou de 0% para 63% do total de empresas criadas, entre 2008 e 2012. Mas, qual seriam os motivos para tantos negócios continuarem fechando suas portas com tão pouco tempo de vida?

Para alguns autores como Maximiano apud Pereira et al (2009) a falta de políticas públicas que viabilizem a consolidação de novos empreendimentos, a falta de financiamento, as elevadas cargas tributárias e a burocracia são destaques entre as principais razões de mortalidade das MPE. Já para Cordeiro Filho (2007), as causas de fracasso atribuídas às falhas gerenciais na condução dos negócios despontam como as mais relevantes e, dentre estas, podemos citar o descontrole do fluxo de caixa, o alto endividamento, as falhas no planejamento inicial e falta de conhecimentos gerenciais.

E dentro desse contexto de informalidade e mortalidade das MPE ao longo de anos é que surgiu na década de 1970 o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que hoje atua diante de um universo extenso de pequenos empreendimentos e do Microempreendedor Individual (MEI), categoria criada pelo Governo Federal para que a mesma pudesse ter acesso à formalidade e benefícios social, como bem mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – Número de MEI, micro, pequenas, médias e grandes empresas.

BRASIL	Indústria	Construção Civil	Comércio	Serviços	Agropecuária	Total
Micro	338.266	195.765	1.331.602	1.186.610	308.061	3.360.304
Pequena	51.491	19.439	190.604	211.623	19.679	492.836
Média	10.870	3.652	13.965	25.119	1.757	55.363
Grande	2.321	550	8.676	28.654	1.275	41.476
Total	402.948	219.406	1.544.847	1.452.006	330.772	3.949.979
RIO DE JANEIRO	Indústria	Construção Civil	Comércio	Serviços	Agropecuária	Total
Micro	17.537	9.215	86.127	111.290	6.773	230.942
Pequena	2.957	1.600	17.470	24.961	364	47.352
Média	631	397	1.428	3.066	19	5.541
Grande	144	79	923	2.859	11	4.016
Total	21.269	11.291	105.948	142.176	7.167	287.851
Nº MEI	Total					
Brasil	5.411.340					
Rio de Janeiro	651.409					

Fonte: RAIS (2017) e Portal do Empreendedor (2018).

Como podemos observar na tabela 1, no ano de 2017, o Estado do Rio de Janeiro registrou um total de 287.851 estabelecimentos formais. As microempresas representaram 90,6% e o conjunto de micro e pequenas empresas 98,4% do total fluminense. Apenas 0,7% dos estabelecimentos formais do Rio de Janeiro são de grande porte. A distribuição dos estabelecimentos por setor mostra a predominância dos serviços entre as microempresas do Estado, apresentando um percentual de 51,9% (111.290 estabelecimentos).

Neste cenário, o Sistema Sebrae com seus vinte e seis representantes estaduais, os Sebrae/UF, busca ser um difusor de informações relevantes e estratégicas para a tomada de decisões dos empresários e empreendedores. Pesquisas setoriais e regionais, diagnósticos e análises detalhadas de dados oficiais são elaboradas para contribuir no alcance de resultados cada vez mais apurados sobre as dimensões do desenvolvimento econômico do país, com ênfase nos pequenos negócios. Geração de conhecimento que auxilia na gestão e elaboração de projetos e programas, reafirmando o compromisso do Sistema Sebrae com o estímulo à competitividade e ao desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios no Brasil, justificando assim sua existência e atuação nos últimos 44 anos.

2.1 SISTEMA SEBRAE

A história do Sebrae começa realmente bem antes do nascimento dessa empresa com a marca que conhecemos atualmente. Na verdade, a história está intimamente relacionada com a preocupação de apoiar os segmentos de empresas de pequeno porte, em função de sua grande capacidade de geração de emprego e renda, elementos fundamentais para um processo harmonioso de desenvolvimento de uma Nação.

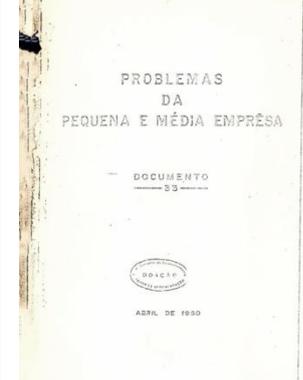
Podemos localizar a partir de 1960, um esforço articulado voltado para o segmento de pequenas empresas, com a criação do Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa - GEAMPE, com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas industriais (ATOS LEGAIS DE CONSTITUIÇÃO, 2005, p. 24).

Quadro 2 – Diário Oficial da União, de 18 de agosto de 1960, noticia a criação do Geampe.

<p>566 Quinta-feira 18</p> <p>DIÁRIO OFICIAL (Seção I — Parte I)</p> <p>Agosto de 1960</p> <p>Inserção que o raiho das atividades com vistas à criação de uma entidade com fins econômicos e sociais, a ser denominada Geampe, para promover, executar e controlar, quanto ao plano, ao desenvolvimento, ao controle, à fiscalização, à administração e ao funcionamento, os trabalhos de assistência técnica e financeira às pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 1º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 2º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 3º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 4º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 5º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 6º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 7º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 8º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 9º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 10º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p>	<p>DECRETO Nº 48.738 — de 4 de Agosto de 1960</p> <p>Art. 1º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 2º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 3º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 4º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 5º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 6º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 7º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 8º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 9º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Art. 10º O Geampe promoverá, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p>	<p>Legenda:</p> <p>O Geampe é criado no âmbito do BNDE</p> <p>O Decreto nº 48.738, assinado por Juscelino Kubitschek, cria em 1960 o Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa (Geampe), subordinado ao então Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (BNDE) e ao Conselho de Desenvolvimento, com o objetivo de melhorar a produtividade e fortalecer a estrutura econômica e financeira das empresas do setor industrial.</p>
---	--	---

Fonte: Memorial Sebrae. Acervo Sebrae/NA.

Quadro 3 – Documento 33 encaminhado a Lucas Lopes, secretário-geral do Conselho de Desenvolvimento e Diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento, em abril de 1960.

 <p>PROBLEMAS DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA</p> <p>DOCUMENTO 33</p> <p>CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO NACIONAL</p> <p>ABRIL DE 1960</p>	<p>Ofício de encaminhamento de Documento nº 33 ao Secretário-Geral do Conselho de Desenvolvimento</p> <p>Rio, 31 de março de 1960.</p> <p>Senhor Secretário-Geral</p> <p>As anotações feitas pelo Sr. Secretário-Geral do Conselho de Desenvolvimento Econômico Nacional, em resposta ao ofício de encaminhamento de Documento nº 33, em 28 de março de 1960, são encaminhadas a Vossa Senhoria para conhecimento e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas, em consonância com o plano nacional de desenvolvimento econômico e social, e para a realização de estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da estrutura econômica e financeira das pequenas e médias empresas.</p> <p>Atenciosamente,</p> <p>Lucas Lopes</p> <p>Secretário-Geral do Conselho de Desenvolvimento Econômico Nacional</p>
---	--

Fonte: Memorial Sebrae. Acervo Sebrae/NA.

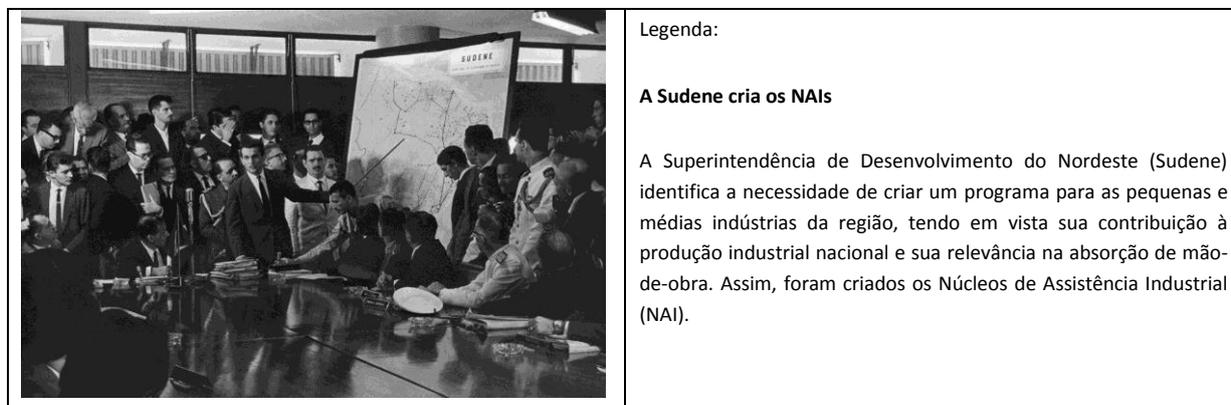
Em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE, hoje BNDES, cria o Programa de Financiamento à Pequena e Média Empresa – Fipeme, que começou a operar em 1965. A seguir foi instituído o “Grupo Executivo do programa, por solicitação do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, com o intuito de tutelar a aplicação dos recursos destinados por ele às pequenas e médias empresas no Brasil” (ATOS LEGAIS DE CONSTITUIÇÃO, 2005, p. 26). Os Grupos de Trabalho do Fipeme deslocavam-se até o local dos pequenos e médios empreendimentos para oferecer aos empresários, assistência em aspectos financeiros e administrativos. Por seu lado, a então Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste – Sudene, identificou a necessidade de

criar um programa especial para a promoção das pequenas e médias indústrias da região, tendo em vista sua contribuição ao produto industrial e sua relevância na absorção de mão de obra. Além disso, o FIPEME não incluía

em sua área de atuação os estados nordestinos, na suposição de que estes contavam com os programas e recursos da SUDENE (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 30).

Assim, foram criados os Núcleos de Assistência Industrial – NAI, em todos os estados do Nordeste, por meio de convênios da Sudene, com Universidades Federais, Federação das Indústrias, Bancos e Companhias Estaduais, Secretarias de Indústria e Comércio etc. As atividades desenvolvidas pelos NAI compreendiam “prestação de assistência técnica às empresas, elaboração de projetos para a obtenção de financiamento e incentivos fiscais, treinamento de recursos humanos, elaboração de estudos e pesquisas setoriais” (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 30).

Quadro 4 – O superintendente Celso Furtado durante reunião da Sudene em Recife, 1963.

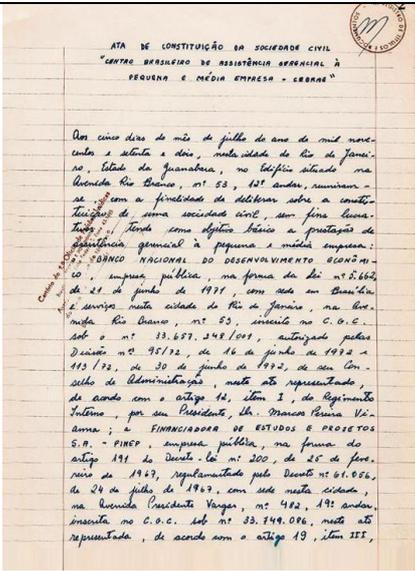


Fonte: Memorial Sebrae. Acervo Sebrae/NA. Acervo do Estado de Pernambuco.

Foi importante também a criação, em 1967, do Fundo Financiador de Estudos e Projetos – Funtec, atual Finep (Financiadora de Estudos e Projetos).

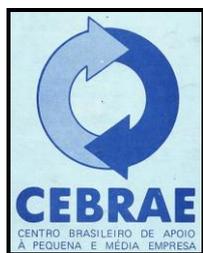
O FIPEME e a FUNTEC formavam o Departamento de Operações Especiais do BNDE, onde foi criado um sistema de apoio gerencial às pequenas e médias empresas, por haver sido identificado, através de pesquisa, que a má gestão das empresas estava diretamente relacionada com os índices de inadimplência nos contratos de financiamento celebrados com o Banco (ATOS LEGAIS DE CONSTITUIÇÃO, 2005, p. 32).

Quadro 5 – Ata da constituição do Cebrae manuscrita, 1972.

	<p>Legenda:</p> <p>Criação do Cebrae</p> <p>O apoio aos negócios de menor porte fez parte da agenda da Conferência Nacional das Classes Produtoras (Conclap), que em março de 1972 reuniu 1.500 empresários no Rio de Janeiro. Nessa ocasião, o então ministro do Planejamento, João Paulo dos Reis Velloso, anuncia a criação do Cebrae (Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa), órgão vinculado ao Ministério do Planejamento e ao BNDE. Com sede no Rio de Janeiro, o Cebrae, inspirado em trabalhos técnicos feitos pelo Ministério do Planejamento, tem como foco o atendimento às pequenas e médias empresas, realizando a capacitação empresarial por meio de consultorias caso a caso e treinamentos gerenciais.</p>
---	--

Fonte: Memorial Sebrae. Acervo Sebrae/NA.

Figura 1 – Logotipo do Cebrae nas décadas de 1970 e 1980.



Fonte: Acervo do Sebrae Rio.

Em 1972, diante do reconhecimento de que os problemas econômicos e financeiros das empresas eram acrescidos de sérios problemas gerenciais, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa – Cebrae. A medida atendia a disposição do governo federal de fortalecer o poder de competição da indústria nacional.

Fotografia 1 – Reunião no BNDE em 1972 do Grupo de Trabalho sobre MPE – Embrião do CEBRAE.

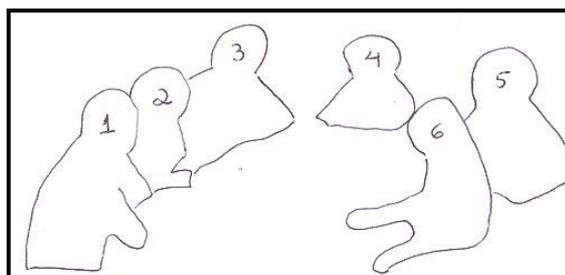


Fonte: Acervo Sebrae Rio.

Figura 2 – Silueta nominal da fotografia 1.

Legenda:

- 1 – Evandro Peçanha Alves.
- 2 – Bento Rubião.
- 3 – Não identificado.
- 4 – Maria Filomena Martins Paulos.
- 5 – Vicente dos Santos.
- 6 – Não identificado.



Fonte: O autor.

O recém-criado órgão assumiu a forma de uma sociedade civil, sem fins lucrativos, operando a fundo perdido e teve seu Conselho Deliberativo formado pela Finep, pela Associação Brasileira dos Bancos de Desenvolvimento - ABDE e pelo próprio BNDE. No Estatuto do Cebrae (1972, p. 2), foram estabelecidas como finalidades do órgão:

-
- Assistência para prestação de serviços de organização empresarial em todos os seus aspectos, notadamente, o tecnológico, econômico, financeiro e administrativo;
 - Assistência para formação, treinamento e aperfeiçoamento de pessoal técnico-administrativo e de dirigentes de empresas;
 - Assistência para realização de pesquisas, no campo das Ciências Sociais e outros, relacionadas com a organização e as atividades das empresas;
 - A implantação de um sistema brasileiro de assistência à pequena e média empresa.

Instalado o Cebrae, sua Diretoria baixou as primeiras normas operacionais estabelecendo o modelo a ser adotado pelas entidades executoras, isto é, os Agentes do Sistema. O esforço de implantação da rede de Agentes, apesar de gigantesco, foi facilitado pela existência em alguns Estados, de estruturas montadas em condições de integrarem o Sistema, a exemplo dos NAI, no nordeste, do IBAGESC – Instituto Brasileiro de Assistência Gerencial de Santa Catarina, do CEDIN – Conselho de Economia e Desenvolvimento Industrial da Bahia, do IDEG – Instituto de Desenvolvimento Econômico da Guanabara, no Rio de Janeiro, do IPAG – Instituto Paranaense de Gerência Empresarial, IDEIES – Instituto de Desenvolvimento Industrial do **Espírito Santo** e do CEAG – Centro de Assistência Gerencial em Minas Gerais (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 43).

Os Agentes Estaduais, na sua quase totalidade, passaram a se denominar CEAG – Centros de Assistência Gerencial e eram sociedades civis sem fins lucrativos, tendo como membros instituidores e participantes dos Conselhos Deliberativos, o Banco de Desenvolvimento do Estado da respectiva UF, Federações de Indústrias, Federações e Associações Comerciais, Universidades e outras instituições relacionadas com as atividades das PME – Pequenas e Médias Empresas.

Até 1974, dois anos após sua criação, o Cebrae passou por uma fase de consolidação do Sistema, a partir daí, e até 1977, foi o período de criação dos programas específicos (Gestão e Tecnologia) para as pequenas e médias empresas e ainda nesta fase foi o responsável pelo surgimento do 1º Simpósio Latino-Americano da Pequena e Média Empresa – SLAMP (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 58). Desse ano em diante, e até 1979, foram formados mais de um mil e duzentos consultores para as micro, pequenas e médias empresas, todos com sensibilidade para identificar e propor soluções aos problemas do setor (1974 a 1979).

Uma fase marcante foi certamente a luta já empreendida entre 1975 a 1979, quando no país a ênfase era dada aos grandes projetos, às grandes empresas, e o Cebrae, com pouco mais de cinco anos, voltava-se para a pequena e média empresa, provocando uma mudança de mentalidade no mundo acadêmico – escolas e universidades – que naquele período enfatizava os grandes empreendimentos, não dando ênfase aos pequenos negócios. Contudo,

[...] o II Plano Nacional de Desenvolvimento – II PND (1975 – 1979) encaminhado à aprovação do Congresso Nacional, já apresentava como sistemática de apoio à pequena e média empresa, a consolidação e ampliação do Sistema Cebrae, cobrindo todos os Estados e realizando programas para todos os setores e não apenas para a indústria (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 55).

De 1979 em diante, o Cebrae passou por uma fase de extrema importância, caracterizando-se como um período de grande criatividade do órgão. Neste momento nasceram programas voltados para cada setor, como o PRONAGRO – Programa Nacional de Apoio à Empresa Rural e o PROPEC – Programa de Apoio e Desenvolvimento da Pecuária, ou foram fortalecidos, como o PROMICRO – Programa de Desenvolvimento da Microempresa, criado em 1977. Tais programas levaram ao empresariado o atendimento de que necessitava, seja na área de tecnologia, crédito, mercado ou de treinamento.

A fase de institucionalização e divulgação do Sistema Cebrae – de 1980 a 1982, também foi muito importante para a sua consolidação em nível nacional e internacional. É nesse período que a entidade passa a tomar corpo dentro do próprio Governo e a se tornar conhecido em seu âmbito, levando propostas para melhorar a produtividade das empresas. A partir de 1982, o Cebrae passou por uma nova fase, atuando mais politicamente junto às micro, pequenas e médias empresas. É nessa época que surgem as associações de empresários com força de atuação junto ao Governo. É quando o setor passa a reivindicar mais atenção governamental para seus problemas e o Cebrae serve como canal de ligação entre as empresas e os demais órgãos governamentais no encaminhamento das questões mais relevantes (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 66).

Em 1982, no plano internacional, a ação do Cebrae envolvia várias entidades parceiras na França, Espanha, Portugal e outros, tanto em termos de cooperação prestada, quanto recebida. Tal abrangência valeu-lhe, junto ao Itamaraty, a posição de principal entidade credenciada a prestar e receber cooperação nos diversos acordos e convênios firmados pelo país referentes às micro, pequenas e médias empresas.

Em 1984, sob a égide do Programa Nacional de Desburocratização, é criado o Estatuto da Microempresa e apresentado o Projeto de Lei, que assegura a ela tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, trabalhista, previdenciário e creditício. Contudo, este segmento empresarial continua, de fato e concretamente, não obtendo dos poderes legislativo e executivo as merecidas e necessárias medidas que pudessem garantir sua viabilidade (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 85).

As reformas profundas na organização do setor público ocorridas a partir de 1984 repercutiram sobre o Cebrae, que passou a se vincular ao Ministério de Indústria e Comércio e a abarcar expressamente em seu âmbito de atuação, a microempresa. Nessa época, o Conselho Deliberativo da instituição foi

ampliado, absorvendo vários órgãos e entidades governamentais, que passaram a ter predominância no colegiado.

A “operação desmonte” efetuada no final da década de 1980 e que visava fundações e autarquias mantidas pelo governo federal, ameaçou a existência do Cebrae, que percebeu a inadequação de sua dependência à esfera governamental, incompatível com as estratégias requeridas para uma atuação efetiva a favor dos pequenos negócios. Com a mobilização do próprio órgão, juntamente ao Poder Legislativo Federal e Instituições Empresariais e de apoio à micro e pequena empresa, a Lei nº 8.029 de 12/04/90, que determinou a extinção de várias entidades da administração federal, autorizou a desvinculação do Cebrae do poder público, transformando-o em serviço social autônomo (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 93).

Em 1990, com a transformação do Cebrae em Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que passou a fazer parte do Sistema S (juntamente com Senai, Senac), foram necessários vários meses de trabalho para costurar o novo modelo institucional (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 96). O período após 1990 foi de intensa transformação no Sistema Sebrae. Seus produtos e serviços foram modernizados, promoveu-se a introdução de novos conceitos e estratégias de gestão com fundamento na qualidade total. Os serviços voltados à prestação de informações às MPE foram reformulados e ampliados, através de uma ampla e moderna rede de unidades intituladas Balcão Sebrae.

O grande marco, contudo, foi a presença do Sebrae na mídia. A Instituição tornou-se nacionalmente conhecida, o que resultou numa enorme demanda de produtos e serviços, prontamente atendida pelas unidades do Sistema (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 104). Nesta fase, onde se destacam ações junto aos poderes constituídos, buscando medidas que favoreciam ao universo das micro e pequenas empresas, é importante destacar a liderança do Sebrae no movimento que resultou na aprovação pelo Congresso Nacional, do Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Constituição Federal (Lei nº 9.841 de 05/10/99).

Levantamentos do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística mostram que cerca de 98% dos estabelecimentos produtivos são micro e pequenas empresas, que geram cerca de 20% do PIB (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 146).

As estatísticas brasileiras, comparadas a de outros países mostram que o potencial de contribuição deste segmento empresarial para o desenvolvimento de nosso país ainda está longe de ser atingido. Tal constatação coloca o Sebrae diante de um imenso desafio, qual seja o de adotar novos e criativos meios de intervenção, que possam alavancar o conjunto de pequenos negócios em direção à concretização ampla desse potencial de contribuição à nação e ao bem-estar da população (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p.146).

Em razão disso, o Sebrae encontra-se desde 1999 no bojo de um movimento de direcionamento estratégico que se constitui em uma verdadeira reinvenção institucional. “[...] esse processo de redirecionamento iniciou-se por uma ampla discussão, sob a coordenação e consultoria da empresa de educação organizacional Amana-Key” (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 149), envolvendo diretores, gerentes e técnicos do Sistema Sebrae, membros dos Conselhos Deliberativos Nacional e Estaduais, bem como parceiros e clientes, da qual resultou uma profunda mudança de concepção, de estratégias, de foco, de filosofia, de gestão e de estrutura da instituição. O propósito do Sebrae passou a ser definido como o de:

[...] trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática, para que o universo das micro e pequenas empresas no Brasil tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo (SEBRAE. Direcionamento Estratégico – 1999–2000).

O redirecionamento estratégico colocou o Sebrae num novo patamar de atuação, revalorizando a importância da instituição para o país, ampliando sua capilaridade através da rede de parceiros, incluindo novos clientes, além de ter incorporado novos territórios e regiões, interiorizando ainda mais sua presença institucional nas várias unidades da federação.

Uma nova matriz setores/territórios passou a ser então a referência do foco de atuação do Sebrae. O Sebrae continua também organizando a demanda e realizando o atendimento de empreendedores em potencial e empresários de pequenos negócios, através da rede de atendimentos. Ao longo de sua existência, em suas diversas fases, o Sebrae foi capaz de reinventar-se continuamente, aprimorando seus instrumentos, seus serviços, seu quadro técnico e gerencial, sempre atento aos preceitos constitucionais dos quais deriva sua missão: a de ajudar na criação do ambiente favorável para o desenvolvimento dos pequenos negócios no país, dando-lhes tratamento diferenciado, numa ação afirmativa, capaz de incluir, inclusive, segmentos que ainda não atingiram a formalidade.

No atual contexto nacional, o Sebrae tem um triplo papel: o de prestador de serviços empresariais às micro e pequenas empresas, desenvolvendo o mercado de serviços para essa clientela; o de agência de desenvolvimento ou de articulação estratégica para a construção de ambientes favoráveis aos pequenos negócios; e, finalmente, o de gerador de conhecimento sobre esse relevante segmento do setor empresarial.

Em seu mais recente movimento de revisão e redirecionamento estratégico (2012-2022), o Sebrae sintetizou esse triplo papel no enunciado de sua missão, definida como se segue - “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das Micro e Pequenas Empresas”. Dessa forma, O Sebrae coloca-se no cenário

nacional como um instrumento efetivamente transformador da realidade brasileira, ajudando a instalar um ambiente favorável ao florescimento sustentável dos pequenos negócios.

2.2 TRAJETÓRIA DO SEBRAE RIO

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro (Sebrae Rio) é uma entidade privada, sem fins lucrativos, com importante papel no crescimento econômico do estado, já que tem como missão fomentar o empreendedorismo e promover o desenvolvimento sustentável dos negócios de micro e pequeno porte, conforme apresentado na Ata de Constituição do Sebrae Rio (1991, art. 5-7).

O Sebrae Rio surgiu em 12 de maio de 1977, ainda como CEAG-Rio (Centro de Assistência Gerencial às Pequenas e Médias Empresas do Rio), e assim permaneceu denominado até 1991. Entre os anos de 1972 e 1977, o Estado do Rio de Janeiro esteve vinculado ao Sistema Cebrae através da entidade denominada IDEG – Instituto de Desenvolvimento do Estado da Guanabara, que era credenciada no estado para propagar as ações do recém-criado Cebrae. Durante os cinco anos de vinculação, o IDEG promoveu treinamentos de pessoal destinado à prestação de assistência técnica e consultoria empresarial (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 50).

Figura 3 – Logomarca do IDEG – 1972 a 1977



Fonte: Acervo do Sebrae Rio

Encontramos poucas fontes fidedignas e oficiais que tratam deste período no acervo do Sebrae Rio, as informações existentes foram extraídas basicamente da entrevista realizada com o atual Diretor de Desenvolvimento do Sebrae Rio Evandro Peçanha Alves que naquele período (1972-1977) atuou como colaborador do Cebrae e do IDEG.

Figura 4 – Logomarca do CEAG-Rio – 1977 a 1990



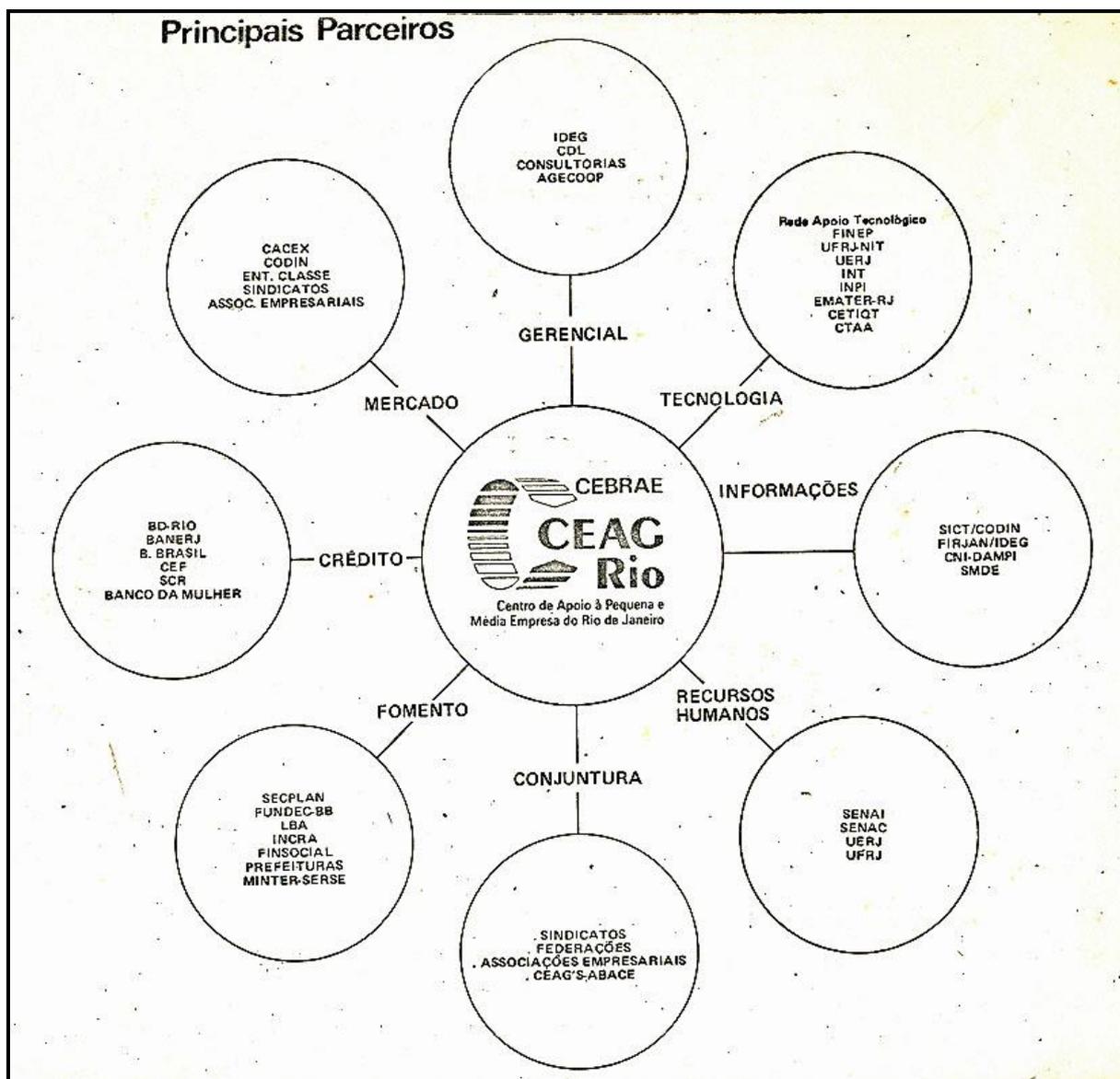
Fonte: Acervo do Sebrae Rio

O CEAG-Rio ao longo dos seus doze anos de existência estruturou e manteve em funcionamento um serviço de informação e orientação aos pequenos empresários, cobrindo todo o Estado, em articulação com as entidades de classes, que foi o Balcão do Empresário, tinha o “objetivo de responder às dúvidas dos micro, pequenos e médios empresários. Ao centralizar tais informações, o Balcão evitava que os empresários perdessem tempo de guichê em guichê para obtê-las” conforme Lopes (Jornal do Comércio, 21 jul. 1989).

Um importante esforço foi feito na área de consultoria técnica, compreendendo temáticas como conservação de energia elétrica, comércio exterior, qualidade e produtividade e gestão estratégica dos negócios, o que propiciou às pequenas empresas redução nos custos e mais lucratividade, fundamentando a criação de pontos de atendimento presencial (RELATÓRIO DE ATIVIDADES..., 1984, p. 5).

Os projetos e ações realizados estimulam ao longo dos trabalhos realizados a articulação e a cooperação de todos os funcionários, por meio de parcerias com diversas instituições e com o próprio poder público. Estas ações vão desde o planejamento, a formulação e a implantação de projetos de apoio aos pequenos negócios, até o reconhecimento e disseminação de exemplos de boas práticas. O diagrama seguinte mostra a rede de parcerias estabelecida pelo CEAG-Rio no meado da década de 1980.

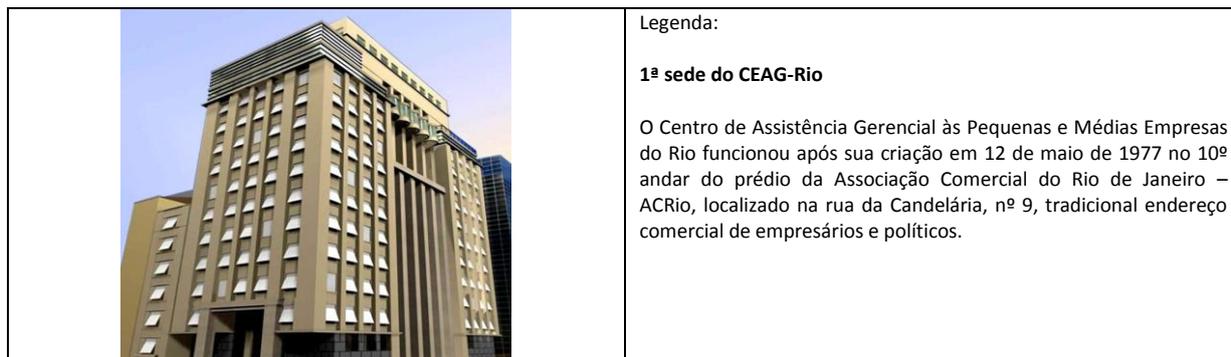
Diagrama 1 – Principais parceiros do CEAG-Rio em 1986.



Fonte: Acervo do Sebrae Rio.

Observando o conjunto de parceiros vinculados ao item mercado no diagrama, identificamos as associações empresariais, que desde a criação do CEAG-Rio, atuaram como parceiros de grandes projetos e programas incluindo a disponibilização de infraestrutura básica, como é o caso da Associação Comercial do Rio de Janeiro – ACRio que permitiu o uso de um andar do seu prédio no Centro do Rio de Janeiro para que o CEAG-Rio instalasse primeira sede.

Quadro 6 – 1ª sede do CEAG-Rio (Imagem por perspectiva, sem data).



Fonte: Acervo ACRio.

Entre os governos Sarney e Collor, o CEAG-Rio viveu momentos difíceis, com risco de extinção e sérios problemas orçamentários. Em 1990, uma emenda parlamentar, proposta pelo então deputado federal Arthur da Távola, mudou a história do Sistema Cebrae e do CEAG-Rio. A emenda previa que a instituição fosse desvinculada da administração pública e passasse a ter participação de 0,03% do que é arrecadado pelo Sistema S, cuja verba é proveniente da contribuição social das empresas brasileiras (com exceção daquelas que fazem parte do Simples). Com isso, o Cebrae, que até então recebia recursos diretamente do governo federal, por meio de convênios, passaria a ter liberdade orçamentária e em cadeia, repassaria recursos aos CEAG estaduais (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p. 93-99).

A emenda teve total apoio dos colaboradores da instituição na época, que fizeram grande pressão junto ao governo pela aprovação da medida. Eles chegaram a acampar em frente à Casa da Dinda e entregaram carta ao presidente Fernando Collor de Mello, pleiteando que o governo desistisse da extinção do Cebrae. Em 9 de outubro de 1990, decreto do presidente Fernando Collor de Mello transforma o Cebrae em Sebrae, desvinculando-o da administração pública e transformando-o em instituição privada, sem fins lucrativos e de utilidade pública, mantida por repasses das empresas brasileiras (RELATÓRIO ANUAL, 2012, p. 21).

Surge então a denominação Sebrae Rio em lugar do CEAG-Rio (ATA DE REUNIÃO..., 29 jan. 1991). Mas, como contar esta e outras histórias que dão consistência ao Sebrae Rio de forma organizada? A memória é um dos alicerces que dá sentido à vida. Com uma instituição não é diferente. Preservar a memória empresarial é manter a instituição viva e uma forma de fortalecer suas bases. Para que essa memória seja preservada, é preciso conservar fotos, documentos, objetos e organizar os registros dos fatos/marcos históricos. Os erros e acertos do passado ajudam a entender o presente e a planejar ações futuras.

Entre tantos fatos e visões, práticas e discursos, entendemos que era preciso selecionar alguns acontecimentos que marcaram a história da empresa e por trás de cada aspecto levantado, há muitos sujeitos que contribuíram com seu trabalho e ações, motivados pelas demandas do seu tempo e pela situação social, política e econômica de cada época.

Segundo o SGE – Sistema de Gestão Estratégica, que gerencia física e financeiramente todos os projetos, o SEBRAE RIO desenvolve atualmente mais de 150 projetos de norte a sul do estado. As ações levam em consideração as vocações econômicas locais e incluem capacitação de empresários e suas equipes, estímulo à inovação e difusão de informações e novas tecnologias. Para garantir a transparência, os projetos seguem a metodologia GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados, desenvolvida pela organização e cujo objetivo é a estruturação e o gerenciamento de projetos. Pela GEOR, as etapas de execução e orçamento dos projetos podem ser acompanhadas por qualquer colaborador da empresa. Foram muitas as transformações nestas quase quatro décadas de existência do Sebrae Rio. No campo institucional, destacamos a transformação em serviço social autônomo, em 1990, após 18 anos de funcionamento como sociedade civil, sem fins lucrativos, mantida com um sistema tripartite de fontes de recursos.

O Governo Federal cobria até 60% dos orçamentos/programas dos CEAG estaduais e os 40% restantes eram obtidos de contrapartidas de governos estaduais, agências e bancos de desenvolvimento regionais, convênios de cooperação com entidades nacionais e internacionais e também de receitas próprias geradas com a prestação de serviços, principalmente, cursos e consultorias prestadas às empresas (SEBRAE 40 ANOS..., 2012, p.45).

No campo operacional, o Cebrae em 1972, iniciou suas ações focando as pequenas e médias empresas e atuando no crédito orientado. O trabalho realizado visava capacitar as empresas financiadas pelo BNDE (na época, sem o “s”) e sua rede de bancos de desenvolvimento dos estados. Eram realizados atendimentos individuais e operações e programas setoriais. Cabe ainda destacar a iniciativa do CEAG-Rio, em outubro de 1985, ao começar o Programa de Apoio à Criação de Empresas, apelidado de “Vestibular para Empresário”. Foi o primeiro programa do Sistema Sebrae de fomento ao empreendedorismo, pois até aquela data a prática era de atender apenas as empresas já existentes, inclusive as micro empresas informais. E também destacar o pioneirismo do CEAG-Rio em inaugurar o primeiro “Balcão do Empresário” do Sistema Cebrae, como visto na fotografia 6.

Fotografia 2 – Inauguração do Balcão do Empresário na ACRio, Centro do Rio em 1987.



Fonte: Acervo do Sebrae Rio.

No campo das políticas públicas, a questão das MPE tem seu primeiro destaque no lançamento do II Plano Nacional de Desenvolvimento, mas a principal transformação ocorreu em 1985, com a aprovação no Congresso Nacional do 1º Estatuto da Microempresa, que foi o embrião da atual Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, SEBRAE 30 ANOS... (2002, p.55). Logo após, em 1988, o marco legal mais importante foi a inserção dos artigos 170 e 179, dando tratamento diferenciado às MPE na Constituição Federal.

A temática das micro, pequenas e médias empresas passou, assim, a frequentar a agenda política e a pauta do jornalismo econômico do país. Desde então, ocorreram muitos avanços no campo fiscal-tributário, como a resolução 388 do Banco Central, que destinava 1% dos depósitos à vista no sistema bancário para aplicação compulsória em linhas de crédito às micro e pequenas empresas, o que foi um bom período para as MPE em relação ao acesso a financiamento (SEBRAE 30 ANOS..., 2002, p.102).

No campo econômico, os anos de 1980 foram difíceis para os pequenos negócios. As elevadas taxas de inflação e as aplicações financeiras de curtíssimo prazo (*overnight*), mesmo com a correção monetária, não permitiam às empresas e ao capital produtivo sobrepujar os ganhos do capital especulativo. “Os sucessivos planos econômicos causavam fortes movimentos “sanfona” de abertura e fechamento das empresas de menor porte”, SEBRAE 30 ANOS... (2002, p.102).

O Sistema Sebrae procurava, então, disseminar e ampliar a cultura da melhor gestão dos negócios, a busca da maior produtividade, da melhoria da qualidade, do desenvolvimento tecnológico, da eficiência energética, da abertura de novos mercados no exterior com a formação dos consórcios de exportação, entre

outras ações para assegurar, assim, a sobrevivência dos pequenos negócios, mais do que promover o seu crescimento, em época tão recessiva.

Na década de 1990, a partir da estabilização monetária, com o Plano Real, até 2014 viveu-se uma época de melhor ambiente de negócios, embora persistam as dificuldades da excessiva burocracia, do acesso às linhas de crédito, da alta carga tributária para as empresas que ultrapassam a faixa do Simples, da legislação trabalhista que pouco diferencia as pequenas das grandes. De 2014 até o momento assistimos atônitos a decretação de falências de grandes, médias e notadamente pequenas e micro empresas em decorrência da profunda recessão que assola a economia brasileira. Há muito ainda a fazer e o Sistema Sebrae terá de vencer grandes desafios para que os atuais e futuros pequenos empreendedores possam tocar seus negócios com maior possibilidade de competir numa economia cada vez mais competitiva. O perfil do proprietário de micro e pequena empresa modificou com o avanço do sistema educacional brasileiro. É cada vez maior a presença de empresários com um nível mais elevado de educação formal no ambiente das empresas já formalizadas. Além disso,

[...] a expansão acelerada da cultura do empreendedorismo no Brasil, a introdução do tema dos pequenos negócios nas escolas de Ensino Fundamental e nas universidades, além do trabalho do SEBRAE RIO junto aos pequenos municípios do interior e às comunidades de baixa renda estimulou a abertura de negócios por parte de pessoas com níveis de escolaridade incompletos (RELATÓRIO ANUAL, 2012, p. 23).

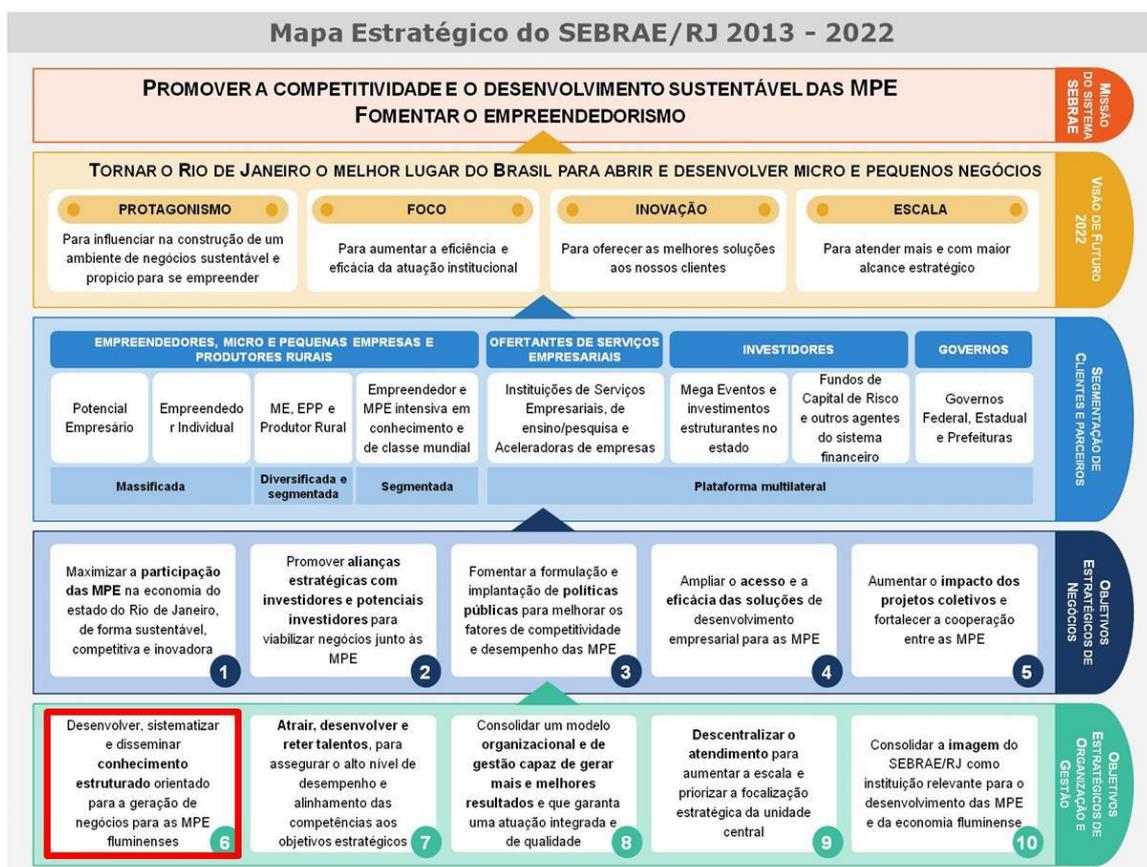
O fenômeno mais novo e de grande relevância econômica é o rápido crescimento das empresas de base tecnológica, por meio das incubadoras de empresas, dos parques tecnológicos, dos processos de encadeamento produtivo das pequenas empresas na cadeia de valor dos grandes empreendimentos e as aceleradoras de empresas *start-up*, situação que há 40 anos não era previsível.

O grande desafio do Sebrae Rio e do Sistema Sebrae como um todo no futuro será o de poder estar, ainda que indiretamente, presente com seus programas e atividades, em todos os municípios e distritos do Brasil, em todos os bairros das cidades de médio e grande porte, prestando serviços e realizando trabalhos de qualidade e cuja eficácia e efetividade assegurem elevada taxa de criação de novas empresas bem-sucedidas e o crescimento da competitividade das MPE brasileiras no mercado global. A geração de empregos estáveis e de boa remuneração para a população fluminense no futuro dependerá da força das MPE bem administradas e com capacidade de inovar.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A construção metodológica é um processo dinâmico que acompanha a implantação de projetos incorporando, quando pertinente, novos passos, ajustes e aperfeiçoamentos. Isto significa que um método utilizado com sucesso em determinada situação deve ser ajustado e dimensionado segundo as especificidades de cada realidade, servindo apenas de referência na criação e desenvolvimento de um novo projeto. A relevância dessa iniciativa da Gerência de Conhecimento e Competitividade do Sebrae Rio é respaldada pelo seu direcionamento estratégico 2013 – 2022, que define como um dos seus objetivos de base - “Desenvolver, sistematizar e disseminar conhecimento estruturado orientado para a geração de negócios para as MPE fluminenses”.

Figura 5 – Mapa Estratégico do Sebrae Rio 2013 a 2022

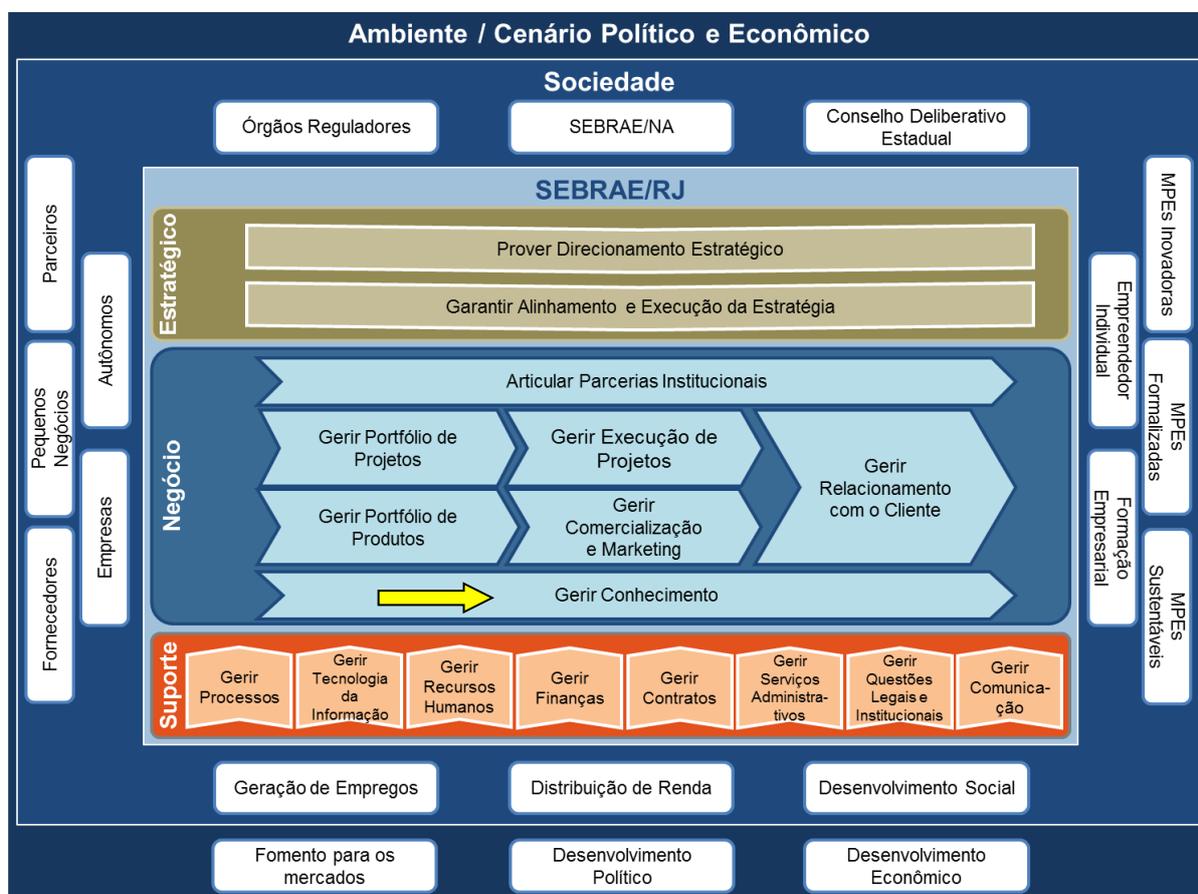


Fonte: Gerência de Gestão Estratégica do Sebrae Rio.

4 HISTÓRICO

Dentro do contexto apresentado até aqui, o Sebrae Rio mostra-se um celeiro para o desenvolvimento de projetos que visem buscar a sistematização de metodologias e o compartilhamento de conhecimentos, buscando a recuperação e preservação. O mapeamento da cadeia de valor em que o Sebrae Rio está inserido foi possível ser feito conforme esquema abaixo:

Figura 6 – Cadeia de valor do Sebrae Rio.



Fonte: Gerência de Gestão Estratégica do Sebrae Rio.

Fomentar o conhecimento passou a ser uma ação importante para muitas organizações e trabalhar nesse sentido se alinha com a estratégia de negócio do Sebrae Rio – “Gerir Conhecimento”, sinalizado em amarelo na figura 6. Parte do conhecimento técnico-administrativo e a ciência dos valores que marcam a cultura original da organização precisam se aproximar das novas gerações de funcionários e clientes. Assim, foram estabelecidas as metodologias inovadoras de Gestão do Conhecimento do Sebrae Rio.

5 DESCRIÇÃO E OBJETIVO (S) DO PRODUTO, PROGRAMA, SERVIÇO OU PRÁTICA

Este caso técnico contém informações sobre a “SISTEMATIZAÇÃO DE METODOLOGIAS INOVADORAS EM GESTÃO DO CONHECIMENTO”, criadas e adotadas pela Gerência de Conhecimento e Competitividade do Sebrae Rio. Estão aqui relatadas as iniciativas de Sistematização de programas/projetos e do Sebrae Multiplica.

5.1 SISTEMATIZAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS

GESTÃO DO CONHECIMENTO
METODOLOGIA E SISTEMATIZAÇÃO



Ao sistematizar programas e projetos, o objetivo do Sebrae Rio é contribuir para a disseminação de ações de fortalecimento dos empreendimentos de pequeno porte e a melhoria do ambiente de negócios. Além disso, ao sistematizarmos, não somente organizamos as informações, mas promovemos uma reflexão crítica sobre o nosso trabalho e valorizamos os conhecimentos e processos locais. Também documentamos a experiência, evitando que ela se perca quando o programa termina.

Durante o processo, são reunidas informações e documentações com ênfase nos resultados obtidos até o momento. Essa prática de gestão do conhecimento é uma aposta no compartilhamento de informações como ferramenta de aprendizado coletivo contínuo e a publicação torna-se um material alternativo de *benchmarking* para as demais unidades do Sistema Sebrae.

POR QUE SISTEMATIZAR EXPERIÊNCIAS BEM SUCEDIDAS?

“A sistematização é aquela interpretação crítica de uma ou várias experiências que, a partir de seu ordenamento e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido, os fatores que intervieram, como se relacionaram e por que o fizeram desse modo”.

Jara H. Oscar – El desafío político de aprender de nuestras practicas – 2002

A sistematização é o resgate, a documentação e a disponibilização de conhecimentos e aprendizagens institucionais, tornando-os acessíveis para os públicos interessados. Trata-se de uma das iniciativas da Gerência de Conhecimento e Competitividade do Sebrae Rio para preservar as intervenções exitosas da instituição e servir como referência e inspiração para sua multiplicação em outros ambientes similares, no Brasil e no exterior.

Vale ressaltar ainda sua contribuição para a visibilidade e reconhecimento das inovações e aprendizagens desenvolvidas pelo Sebrae Rio. A construção metodológica é um processo dinâmico que acompanha a implantação de projetos incorporando, quando pertinente, novos passos, ajustes e aperfeiçoamentos.

ROTEIRO BÁSICO DA SISTEMATIZAÇÃO

O processo de sistematização de metodologias não segue uma receita padrão, mas a organização de um roteiro básico para a sua realização pode facilitar e incentivar o uso dessa prática. A partir da experiência já desenvolvida no Sebrae Rio, foi criado um roteiro conforme descrito a seguir:

APRESENTAÇÃO: informa o que será tratado no documento com o objetivo de alinhar as expectativas do leitor. Inicia informando sobre a importância da sistematização de experiências inovadoras e bem-sucedidas; em seguida cita o programa/projeto que está sendo objeto da sistematização com uma breve explanação sobre como será abordado.

CONTEXTUALIZAÇÃO: descreve o contexto no qual o programa/projeto está inserido com o objetivo de justificar e dar sentido ao propósito da ação. Na contextualização, além do panorama geral da situação, devem ser apontadas as questões críticas a serem consideradas com base em dados socioeconômicos e estudos existentes.

OBJETIVOS: descreve o que se pretende alcançar com o programa/projeto - sua finalidade. Os objetivos devem estar diretamente relacionados às necessidades do público-alvo.

EIXOS ESTRATÉGICOS: aponta as principais linhas de ação que constituem a estratégia a ser adotada para garantir o sucesso do programa/projeto.

PÚBLICO ALVO: identifica os setores de mercado e ramos de negócio que se beneficiarão, suas características, abrangência e localização. Faz parte também do público-alvo outros beneficiários diretos ou indiretos - regiões, comunidades, instituições e setores.

PARCERIAS ESTRATÉGICAS EXTERNAS: define as instituições externas públicas e privadas que podem alavancar os resultados do programa/projeto por meio de atuação conjunta e associativa, compartilhando investimentos e benefícios resultantes de projetos conjuntos. Integrar iniciativas já existentes é fundamental para um aproveitamento maior das ações e investimentos.

PARCERIAS INTERNAS: a metodologia tem como premissa a utilização das soluções já disponíveis no Sebrae Rio efetivando parcerias internas que tratem de temas pertinentes ao programa/projeto.

ETAPAS DO PROGRAMA/PROJETO: este capítulo detalha todo o processo metodológico criado com descrição e dicas de cada etapa. Capítulo central deste roteiro.

RESULTADOS DO PROGRAMA/PROJETO: aponta os impactos que devem ser produzidos no público-alvo com a execução do programa/projeto. Os resultados devem ser quantificados e alinhados aos objetivos estratégicos do Sebrae Rio.

CASOS DE SUCESSO: breve relato de empresas que alcançaram uma mudança positiva em decorrência da sua participação no programa/projeto. Os depoimentos devem descrever os benefícios alcançados podendo incluir dos empreendedores, parceiros e equipes gestoras.

LINHA DO TEMPO: registro dos marcos críticos dispostos em ordem cronológica e apresentada sob forma de diagrama.

LIÇÕES APRENDIDAS: descreve os conhecimentos adquiridos durante a realização de um projeto com o objetivo de evitar que os erros e os problemas encontrados não se repitam em futuros projetos/programas, além de servir de base para o aperfeiçoamento contínuo da metodologia. As lições aprendidas servem de alerta para que se tenha maior atenção e cuidado em determinados aspectos e etapas. Elas podem compor um capítulo do documento ou permear o texto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: relação de documentos sobre o tema, conceitos, orientações estratégicas e projetos já desenvolvidos que, complementados por entrevistas, geram as informações necessária para a elaboração da sistematização.

5.2 SEBRAE MULTIPLICA



O Programa Sebrae Multiplica é uma prática de Gestão do Conhecimento criada pelo Sebrae Rio que consiste na realização de eventos presenciais periódicos sobre temas ligados às questões estratégicas de mercado.

A sistematização do **PROGRAMA SEBRAE MULTIPLICA** descreve a estratégia e as etapas da metodologia do Programa com orientações claras e objetivas de como aplicá-la, de forma a permitir a preparação prévia dos responsáveis para que possa ser replicada de forma eficiente e rápida em outros contextos e regiões. Está organizado em cinco sessões, como segue:

1. Objetivos
2. Eixos Estratégicos
3. Público-alvo
4. Etapas
5. Resultados

Anexos

1. OBJETIVOS

Disseminar informações de ponta do mercado para atualização dos colaboradores e consultores/instrutores credenciados do Sebrae Rio, visando o aprimoramento do seu trabalho.

O Programa estimula a troca de conhecimentos sobre temas estratégicos e críticos das MPE a partir de informações sobre tendências, desafios e oportunidades para os pequenos negócios.

A criação de um ambiente de inteligência setorial vincula e reforça a imagem do Sebrae Rio como um importante fomentador de conhecimento para os diversos segmentos empresariais.

2. EIXOS ESTRATÉGICOS

O Programa Sebrae Multiplica foi concebido com base em três pilares estratégicos, conforme ilustrado na figura a seguir.

Figura 2 – Eixos estratégicos do Programa Sebrae Multiplica



▪ Capacitação e atualização do conhecimento

A atualização sistemática dos colaboradores e consultores com relação a temas críticos das MPE é fundamental para garantir a qualidade dos serviços prestados pelo Sebrae Rio. A identificação, tratamento e encaminhamento de questões demandadas pelos empresários de pequeno porte requerem habilidades e conhecimentos que o Programa Sebrae Multiplica visa suprir por meio dos eventos temáticos.

▪ Conteúdo crítico para e sobre as MPE

Os temas tratados no Programa Sebrae Multiplica priorizam os conhecimentos críticos de maior relevância e impacto no cumprimento da missão do Sistema Sebrae relacionados às categorias:

- ✓ CONHECIMENTOS PARA OS PEQUENOS NEGÓCIOS: São os conhecimentos com foco nas necessidades dos clientes Sebrae. Referem-se tanto àqueles aplicados nos processos da empresa do cliente, para melhoria da operação e aumento da competitividade, quanto àqueles utilizados por gestores de pequenos negócios, capacitando-o para desempenhar melhor suas atividades.
- ✓ CONHECIMENTOS SOBRE OS PEQUENOS NEGÓCIOS: São conhecimentos que descrevem o público atendido pelo Sebrae e seu contexto de atuação. Abrangem características do cliente,

economia, competitividade, desburocratização, desenvolvimento territorial, entre outros fatores.

- **Aprendizado interativo**

A estratégia do Programa Sebrae Multiplica estimula o compartilhamento do conhecimento e a troca de opiniões entre os seus participantes. A partir de uma apresentação do tema pelo especialista, é aberto um espaço para debate que auxilia no esclarecimento e na fixação do conhecimento. Além do evento, as apresentações são disponibilizadas na intranet do Sebrae Rio.

3. PÚBLICO ALVO

O Sebrae Multiplica atende prioritariamente o público interno do Sebrae Rio, colaboradores e gestores, além do corpo diretivo em temáticas específicas). São também convidados a participar dos eventos consultores e instrutores credenciados, instituições parceiras, acadêmicos e especialistas que tenham interesse no tema tratado.

4. ETAPAS DO PROGRAMA SEBRAE MULTIPLICA

A atividade central do Programa Sebrae Multiplica é a realização do evento e as demais etapas tem como objetivo garantir a eficácia e efetividade do Programa.

Figura 3 – Etapas do Sebrae Multiplica



ETAPA 1 – PROGRAMAÇÃO ANUAL

Faz parte das atividades anuais de planejamento da Gerência a projeção de um calendário de eventos do Sebrae Multiplica com estimativas sobre:

-
- A previsão orçamentária;
 - O número de eventos do ano;
 - Os temas a serem abordados;
 - Os períodos de realização.

O planejamento é feito a partir dos resultados do ano anterior e das demandas das demais áreas do Sebrae Rio, podendo ser revisto ao longo do ano em função da análise da Gerência de Conhecimento e Competitividade.

ETAPA 2 – PLANEJAMENTO DA OPERAÇÃO

A operacionalização de cada evento se inicia após a definição do tema a ser tratado no evento. Neste momento, a parceria com as demais áreas do Sebrae Rio relacionadas com o tema é fator crítico de sucesso do Programa.

Seja por demanda de outra área ou por iniciativa da própria Gerência de Conhecimento e Competitividade cabe a esta planejar e coordenar as atividades operacionais que viabilizem a realização do evento, a saber:

- Formalização da proposta do evento para aprovação da área parceira. Nesta proposta deverá conter o tema, a data, o horário, o público alvo e o orçamento do evento (palestrante, local, *coffee break*, etc.);
- Escolha, convite formal ao palestrante, confirmação por email e providências para pagamento, quando necessário (carta contrato, NF ou RPA);
- Definição e reserva do local adequadamente equipado para o evento junto à área de Suprimentos (móveis e recursos audiovisuais);
- Solicitação de confecção do convite virtual do evento à área de Comunicação (ver anexo);
- Solicitação de *coffee break* à área de Suprimentos;
- Providências diversas: confecção de screensaver para tela de projeção, cartazete para divulgação no espaço físico, confecção da lista de presença, marcação de assentos reservados, *gift* para o palestrante (geralmente uma caneta) (ver anexos);
- Envio do convite ao público do evento utilizando o *mailing list* (ver anexo);
- Inscrição dos interessados (por email ou formulário via web);
- Divulgação do evento na intranet e/ou em outros canais (ver anexo);
- Planejamento da dinâmica e da condução do evento;
- Caso a palestra faça parte de um evento maior, é necessário negociar com a Instituição parceira/responsável para a sua inclusão na agenda;

LIÇÕES APRENDIDAS:

- A elaboração de um *checklist* com a relação das providências a serem tomadas apoia o coordenador do programa na organização e planejamento do evento;
- A parceria com as demais áreas do Sebrae Rio relacionadas com o tema é fator crítico de sucesso do Programa. É importante que elas participem ativamente no detalhamento do escopo da palestra, na escolha do palestrante e na elaboração da lista de participantes;
- As atividades de responsabilidade de outras áreas do Sebrae Rio tais como Suprimentos e Comunicação devem ser monitoradas para garantir a sua execução nos prazos estabelecidos;
- Os convites devem ser encaminhados com antecedência de forma a garantir presença de todos no evento.

ETAPA 3 – REALIZAÇÃO DO EVENTO

Como objetivo de garantir a realização do evento nos termos planejados, é fundamental realizar com antecedência a checagem de todos os itens definidos na etapa do planejamento.

Os responsáveis pelo evento devem estar no local antes do seu início para receber palestrantes e participantes.

De um modo geral, um evento do Programa Sebrae Multiplica tem a duração de duas a três horas, é conduzido por um moderador e segue uma agenda básica:

- Breve abertura de boas-vindas, contextualização do evento e assinatura da lista de presença;
- Palestra sobre o tema seguida de debate ou mesa de debates com diversos especialistas com participação simultânea dos presentes (situação que exige maior mediação);
- Encerramento com agradecimentos e informação de envio por e-mail do formulário de avaliação do evento.

LIÇÕES APRENDIDAS:

- O coordenador, com o apoio de mediador externo quando necessário, deve receber os participantes, abrir e fechar o evento, gerenciar os debates, realizar a avaliação e controlar o tempo;
- Oferecer um coffee break durante o evento é um atrativo a mais para os participantes;

ETAPA 4 – AVALIAÇÃO E REVISÃO

Após o recebimento da avaliação do evento, encaminhada on-line para os participantes, os resultados são consolidados para a verificação dos pontos mais relevantes (positivos e negativos) a serem analisados e considerados na realização dos próximos eventos.

A consolidação periódica (trimestral) dos resultados dos eventos e a consolidação anual de todos os resultados indicarão as medidas a serem tomadas para o aperfeiçoamento contínuo do Programa Sebrae Multiplica.

A palestra proferida no evento é compartilhada por todo o Sebrae Rio pela intranet e poderá ser disponibilizada para o público externo, quando demandado.

LIÇÕES APRENDIDAS:

- A avaliação dos participantes gera informações fundamentais para o planejamento e melhoria dos eventos, o que demanda esforços do coordenador para o retorno dos formulários preenchidos;

5. RESULTADOS

O Programa Sebrae Multiplica teve seu início no ano de 2013 alcançando em 2018 a realização de trinta e cinco eventos.

O crescente aumento do número de eventos a cada ano é um indicador de aceitação e sucesso do Programa, fortalecendo e consolidando a marca MULTIPLICA. A decisão da Gerência de Conhecimento e Competitividade de estender sua atuação para o interior do Estado, já iniciada em 2018, deverá gerar impactos positivos tanto para as micro e pequenas empresas como para a imagem do Sebrae Rio.

RESULTADOS QUANTITATIVOS:

Até o momento já foram realizados 35 eventos com um total de xx participantes, conforme descrito a seguir..

2013

1. Arco Metropolitano e adensamento produtivo (18/06)

Palestrantes: Alexandre Gurgel (Codin), Eduardo Rebuszi (Transporte ACRio), Mauro Osório (economista), Vicente Loureiro (Câmara Metropolitana do ERJ)

2. Gestão do conhecimento (16/08)

Palestrantes: Renato Sabbatini (Unicamp), Lucia Hahn (Quintessência), Marcos Cavalcanti (CRIE/Coppe), Raquel Brantes (Sebrae NA), equipe GC (Sebrae / Rio)

3. Gestão por processos (03/10)

Palestrantes: Leandro Jesus (ABPMP), Ana Neves (Eneva), Fabio Muniz (Sebrae / Rio)

4. Programa de Desenvolvimento de Lideranças do Sistema Sebrae (21/11)

Palestrantes: Cezar Vasquez, Evandro Peçanha, Armando Clemente (Sebrae / Rio)

2014

5. Cidades Inteligentes (20/03)

Palestrantes: Prof. Alvaro de Oliveira (Alfamicro/Portugal), Manoel Oliveira (Sintef/Noruega)

6. Big Data é um jogo para todos (05/05)

Palestrantes: Luciana Sodré (Instituto Big Data Brasil), Marcos Cavalcanti (Crie/Coppe)

7. Desburocratização (19/05)

Palestrantes: Banco Mundial, Jucerja, Prefeitura do RJ, Sebrae / Rio, Secretaria da MPE (Presid. Rep.)

Mediação: Inês Schwingel

8. Boas práticas internacionais: liderança e empreendedorismo (20/8)

Palestrantes: Marcia Bontorim e Mirella Marchito Condé (Sebrae / Rio)

9. Programa internacional para desenvolvimento de lideranças (7/11)

Palestrantes: Ana Lucia Lima, Ricardo Wargas e Ivan Constant (Sebrae / Rio)

2015

10. Pensando o Rio Pós 2016 (13/4)

Palestrantes: Gustavo Morelli (Macroplan), Mauro Osório (Observatório de estudos sobre o RJ), Sergio Magalhães (IAB), Nayara Montandon (Sebrae / Rio)

11. Macro e micro competitividade: efeitos da economia sobre as pequenas empresas (28/5)

Palestrante: Augusto Franco (economista)

12. Future Concept Lab: a inovação que olha para as pessoas (15/6)

Palestrante: Sabrina Donzelli (Future Concept Lab)

13. Descentralização da produtividade no Brasil (21/7)

Palestrante: Rafael Moreira (Sebrae/NA)

14. A conjuntura econômica e o setor de turismo (28/7)

Palestrante: Sidney Rezende (jornalista)

15. Negócios de impacto (2/12)

Palestrante: Carla Panisset (Sebrae / Rio)

2016

16. Empreendedorismo feminino (22/03)

Palestrantes: Camila Farani (Gavea Angels), Cristiane Andrade (Confiare Assessoria Cotábil), Elena Martinis (juíza, escritora), mediação: Virna Elias (Vs Focos Consultoria)

17. Bioeconomia (19/04)

Palestrantes: Renata Angeli (UEZO), Maria Beatriz Martins Costa (Planeta Orgânico), Ana Cláudia Oliveira (Abifina), Marília de Sant'Anna Faria (Sebrae / Rio)

18. Gestão Lean (29/08)

Palestrantes: Luiz Borges (Sebrae / Rio), Marcos Chaves (engenheiro de produção), Aulus Plautius (Sena e Macedo Decorações)

19. O Setor do petróleo (06/10)

Palestrantes: Elmar Mourão (FGV), Antônio Batista (Sebrae / Rio)

20. Centralidades: um estudo da região metropolitana do ERJ (06/12)

Palestrantes: Vicente Loureiro (Câmara Metropolitana do RJ), Cezar Vasquez (Sebrae / Rio), Manuel Thedim (IETS)

21. Inovar em tempos de crise (13/12)

Palestrante: Sergio Dias (consultor em inovação)

2017

22. Mercado, inovação e experiências na gastronomia (05/09)

Palestrantes: Sergio Molinari (Food Experts, Food Consulting) e Louise Nogueira (Sebrae / Rio)

23. O novo processo de compras B2B - LinkedIn (24/10)

Palestrante: Gabriel Gentil (Follow me)

24. A retomada do crescimento (31/10)

Palestrante: Claudio Porto (Macroplan)

2018

25. Sebrae Digital N3D (28/03)

Palestrantes: Juarez de Paula (DITEC - Sebrae Nacional) e Rafael Moreira (DAF - Sebrae Nacional)

26. As experiências LAB (03/04)

Palestrantes: Diogo Kugler (LABBS Banco do Brasil), Fabio Veras (FIEMG LAB), Maurício Tedeschi (Economia Digital - Sebrae Nacional)

27. Tendências, desafios e oportunidades para a cadeia de alimentos orgânicos e sustentáveis (24/5)

Palestrantes: Alvaro Werneck (GreenRio), Augusto Togni (Sebrae Nacional), Sylvia Wachsner (SNA) e Mariângela Rosseto (Sebrae / Rio)

28. Coleta Seletiva – o novo papel do Sebrae / Rio (29/06)

Palestrantes: Flavia Vidal (TRE/RJ), João Pedro Martins (Consultor) e Dolores Lustosa (Sebrae / Rio)

29. Varejo da experiência: ponto de venda, o novo ponto de encontro - Fevest 2018 (04/07)

Palestrante: Karen Rochlin (Rio Eye Experience)

30. Sebrae Fitness (27/7)

Palestrantes: Léo Cabral (Consultor) e Alessandro Mendes (Consultor)

31. Pet (31/07)

Palestrantes: Veterinária Alvorada, Dr. Renato Costa (Animalia), Márcio Américo (Consultor), Cláudio Tomanini (Tomanini), Ivan Vianna (Empório High-Tech), Andréa R. A. Barboza (Tanato Vet) e Érika Pallottino (Tanato Vet)

32. Evento em Cabo Frio (16/10)

Palestrantes: Luiz Barreto

33. Marcas (23/10)

Palestrante: Hulda Oliveira (Sebrae Nacional), Antônio Carlos Barros de Oliveira (ABNT), Dacir Condack (Amorango), Suellen Vargas (INPI), Dr. Gert Egon (IDS), Dr. Mauro Ivan (Advogado Dannemann), Marco Túlio (LeMax), Luiza Ribeiro (Aquafluxus), Agnaldo Bezerra (Divertindo e Lanchando) e Reginaldo Malta (Docecor).

34. Caminhos para a produção do leite orgânico (31/10)

Palestrantes: Dra. Carolina Manço (IBD) e Sylvia Wachsner (SNA)

35. Moda (07/11)

Palestrantes: Amélia Malheiros (Fundação Hermann Hering), Lucas Arcoverde (Mescla) e Karen Rochlin (Consultora).

6 CONTRIBUIÇÃO PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E/OU DO CONHECIMENTO

O conhecimento é hoje o principal ativo das empresas. Como grande protagonista para o desenvolvimento econômico, a sua importância vem se tornando cada vez mais reconhecida. Empresas com estratégias conectadas à Gestão do Conhecimento conseguem enxergar tendências e antecipar fenômenos que podem impactar suas atividades.

O papel dos multiplicadores é essencial no modelo de governança de gestão do conhecimento. Na fase de implantação, eles serão aliados no processo de identificação das necessidades e objeções das diferentes áreas de negócio, validações parciais dos projetos e, principalmente, de engajamento das pessoas das áreas nas iniciativas.

As pessoas que devem ser selecionadas como multiplicadores são as que têm perfil dinâmico, solícito, comunicativo, com ótimo relacionamento interpessoal e, claro, afinidade com os temas relacionados a gestão do conhecimento. Esses profissionais devem ser conhecidos em suas áreas, porque serão embaixadores da gestão do conhecimento. Eles atuarão na disseminação dos conceitos, na explicação de como as práticas funcionam e na quebra de resistências iniciais.

A Gestão da Informação colabora na organização dos dados ligados ao ambiente de negócios das empresas, possibilitando a geração de novos produtos, serviços e processos, e, portanto, vantagens competitivas. A Gestão do Conhecimento está fundamentada na habilidade de traduzir informação em conhecimento e o estímulo ao uso desses conhecimentos conduz os pequenos negócios à uma trajetória de sucesso.

A **Gerência de Conhecimento e Competitividade (GCC) do Sebrae/RJ** está empenhada em fornecer informações valiosas às micros e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro. Com uma rede de especialistas e parceiros, tem como proposta básica prover conhecimento **sobre** e **para** os pequenos negócios, visando ao aumento de sua competitividade.

Sistematizar metodologias de projetos e programas e compartilhar conhecimentos nos eventos do Sebrae Multiplica contribui significativamente no processo de Gestão do Conhecimento do Sebrae/RJ, pois atende, em parte, ao conceito da “espiral do conhecimento” de Nonaka e Takeuchi, conforme esquema abaixo:



No Sebrae/RJ, as camadas “internalização” e “combinação” são evidenciadas pelas ações de Estudos de Casos e programa de Inteligência Setorial, respectivamente.

7 RESULTADOS/BENEFÍCIOS

Os resultados da gestão do conhecimento são gerados a partir do engajamento das pessoas e, para isso, é essencial que elas façam parte da iniciativa. Como não é possível envolver toda a empresa nas decisões, é importante criar um modelo de governança com representantes das diferentes áreas. De acordo com Peter Senge, “uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto.

Ela cria uma identidade comum. Na verdade, a noção compartilhada de propósito, visão e valores operacionais da organização, estabelece o nível mais básico de compartilhamento”. Ao formar a equipe de gestão do conhecimento, que normalmente é multidisciplinar, é preciso buscar esse alinhamento entre as pessoas. É importante nivelar o conhecimento sobre os conceitos de gestão do conhecimento, criar uma definição que seja específica para a organização, ter clareza dos principais desafios, das prioridades, das práticas mais adequadas ao contexto, dentre outras ações.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse alinhamento, a equipe estará mais preparada para tomar decisões compartilhadas. Uma decisão *top down* numa organização pode ser considerada uma decisão autocrática, porque é tomada por uma pessoa ou pequeno grupo que detém o poder. Uma decisão democrática é tomada com base na opinião da maioria que tem privilégio de voto, mas que não necessariamente tem algo em comum. Uma decisão sociocrática é quando há uma relação social, um vínculo, algo que une as pessoas.

Na sociocracia, as decisões são tomadas por consentimento, ou seja, as pessoas que tiverem alguma objeção, uma razão para não fazer algo, devem se manifestar e apresentar seus argumentos. Em trabalhos em equipe, é mais comum procurar ouvir a opinião de todos e buscar o consenso, ou seja, a concordância unânime entre as pessoas. Buscar o consentimento em vez do consenso é uma boa estratégia para lidar com decisões em equipe em cenários complexos.

REFERÊNCIAS

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Elsevier Brasil, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. The knowledge-creating company. Harvard business review, v. 85, n. 7/8, p. 162, 2007.