

**Faculdade Unyleya**  
**MBA Executivo em Gestão de Projetos**  
**Eliane Silva Moreira**

**UM MÉTODO INOVADOR NO COTIDIANO DO GESTOR ESCOLAR – AS BOAS  
PRÁTICAS DA GESTÃO DE PROJETOS**

Artigo apresentado à  
Faculdade Unyleya como trabalho de conclusão  
do curso MBA Executivo de Gestão de Projetos.  
Tutor Orientador: Cesar Augusto Leitão

**Brasília**  
**2017**

# UM MÉTODO INOVADOR NO COTIDIANO DO GESTOR ESCOLAR – AS BOAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PROJETOS

Eliane Silva Moreira<sup>1</sup>

## Resumo

O presente artigo discutiu a importância das novas competências do gestor em instituições de ensino, considerando que o seu papel é fundamental na criação de um ambiente sinérgico e dinâmico na implantação de projetos de inovação na escola, além da organização e funcionamento dos aspectos estratégicos, físicos, relacionais, sócio-políticos, materiais, financeiros e pedagógicos.

Este trabalho tem como principal objetivo esclarecer dúvidas e responder questionamentos relacionados a como trabalhar as boas práticas de gerenciamento de projetos na gestão de escolas, já que as escolas são entidades igualmente orientadas para objetivos. Quase tudo dentro da escola está organizado e orientado para uma meta, finalidade, estado futuro ou resultado a alcançar.

E por que conhecer a gestão de projetos é importante para o gestor educacional?

Neste trabalho foram levantadas as principais tecnologias e boas práticas em gestão de projetos que facilitarão o trabalho do gestor no cotidiano da escola.

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise pormenorizada de materiais já publicados na literatura e artigos científicos divulgados no meio eletrônico. Esse artigo foi fundamentado nas ideias e concepções de autores como PMBOK® 5ª. Edição, Lück (2008), Motta (2010), Dias (2012), Sena (2008), Terribili (2011), Brighthouse e Woods (2010), Mei (2015) e Murici&Chaves.

Este artigo não é focado para gestores de projetos, mas sim para gestores escolares que pretendem se familiarizar com o gerenciamento de projetos, que assim como será relatado, facilitará o trabalho de diversos profissionais dessa área.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Gestão de Projetos. Inovação. Projetos.

---

1. Graduada em Pedagogia com ênfase em Administração Escolar – UNISA. Gestora no Colégio Marista de Belo Horizonte. Acadêmica do curso MBA em Gestão Executiva de Projetos da Faculdade Unyleya – Polo Brasília /2017.

## **Introdução**

A pesquisa que fundamenta o presente artigo está sendo realizada como trabalho de conclusão do MBA Executivo em Gestão de Projetos pela Faculdade Unyleya. Este trabalho tem como principal objetivo esclarecer dúvidas e responder questionamentos relacionados a como trabalhar as boas práticas de gerenciamento de projetos na gestão de escolas.

Existem situações no cotidiano da escola em que os seus gestores, sendo eles diretores, coordenadores ou funcionários, gerenciam mais de um projeto ou esforço simultâneo que envolve outras pessoas ou departamentos. As principais dificuldades de execução encontradas normalmente nesse gerenciamento, se dá pela falta de conhecimento técnico, sendo elas causadas pela sua complexidade metodológica ou pela falta de interesse do gestor em aplicar inovações.

As organizações hoje, requerem gestores dinâmicos, criativos, que se atualizam constantemente para responder positivamente as transformações do mercado e da sociedade. Assim, os gestores escolares, também devem perceber as tendências de mudança, aprender a investigar, analisar e interpretar os novos desafios, beneficiando-se da própria experiência e de métodos inovadores.

Uma nova proposta de gestão escolar deve levar em conta a qualidade dos serviços prestados ao seu cliente, exigindo revisões constantes na formulação das suas práticas e dos projetos de melhoria.

O gestor escolar mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações voltadas para a contínua melhoria da qualidade dos serviços prestados. Sua prática se estabelece por meio de atitudes proativas, pelo entusiasmo e por sua elevada expectativa na capacidade de influenciar suas equipes com a sua atuação e seus resultados.

No entanto, gerir projetos na administração da escola, se trata de um exercício que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demanda capacitação continuada no desenvolvimento do profissional para que, de forma mais consistente, seja capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar dentro de um planejamento.

O planejamento é fundamental para o sucesso de um projeto, porém o rigor na condução do mesmo, o comprometimento do gestor e da equipe, são vitais para se atingir os objetivos com

a qualidade planejada e com a mínima variação de prazos e custos.

O avanço da profissionalização da área de gerenciamento de projetos no país, caminha fortemente nas organizações e na capacitação de profissionais que desejam, cada vez mais, gerenciar equipes e processos.

As organizações privadas, públicas e do terceiro setor, buscam intensificar sua atuação nas modalidades de projetos, não só pela cientificidade encontrada nas metodologias, técnicas e ferramentas atuais, mas sobretudo pelas vantagens desta abordagem, pois o projeto tem objetivos claros, tem fim em termos de prazos e tem orçamentos predefinidos.

Segundo Terribili (2011, p. 209) conhecimento é demonstrado pelos profissionais quando:

“ Executam uma ação, mas há três tipos distintos de reflexão:

(1) reflexão na ação – é o pensar no decurso da ação sem interrompe-la, provocando reformulação do que está sendo feito, pois o profissional vivencia situações que extrapolam suas experiências prévias, tendo, entretanto, o conhecimento como base para ação;

(2) reflexão sobre a ação – reconstrução mental da ação, analisando-a retrospectivamente e incorporando-a ao seu repertório de experiências adquiridas;

(3) reflexão sobre a reflexão na ação – é o processo que leva o profissional a progredir no seu desenvolvimento e construir sua forma pessoal de conhecer. ”

### **E por que conhecer a gestão de projetos é importante para o gestor educacional?**

Porque cada projeto é diferente, mas todos compartilham suas origens em uma ideia do que pode ser feito, e um potencial para um bom resultado se essa ideia é guiada na realidade. A gestão de projetos fornece uma estrutura para ajudar a alcançar os objetivos.

No entanto, muitas vezes, o gerenciamento de projetos é visto como algo fácil e, por isso, não tão importante. Não é incomum encontrarmos executivos que acreditam que a gestão de projetos é uma sobrecarga desnecessária, especialmente nas pequenas empresas.

Ainda assim, existem muitas razões que comprovam a importância da gestão de projetos: organização, planejamento, controle, administração de riscos, integração de setores, gestão de mudanças, gestão de conflitos, entre outros.

Segundo Terribili (2011), projeto é:

“Qualquer esforço (empreendimento) temporário (com início e fim planejados) que gera um ou vários “entregáveis” singulares, envolvendo orçamento, relativo a recursos humanos, materiais e logísticos. É nesse contexto que as organizações têm interesse em atuar: algo finito (prazo), com orçamento conhecido (custos) para geração de produtos /serviços de qualidade.”

Os projetos estão em qualquer área do conhecimento: Recursos Humanos, Saúde, Educação, Engenharia, Eventos, Tecnologia de Informação, etc. e são realizados em instituições públicas, privadas e ONGS.

Bons gestores, são aqueles que utilizam da melhor forma possível os instrumentos gerenciais e, com liderança, agem de maneira proativa para promover avanços, compartilhando informações e conhecimentos, definindo claramente as responsabilidades e buscando sempre novas competências e habilidades para aperfeiçoar-se.

A relevância desse estudo como produção científica para área administrativa escolar está na escassez dos trabalhos que discutem a utilização das boas práticas para a gestão de projetos, na gestão escolar.

Neste contexto, o principal objetivo é fornecer aos gestores educacionais uma forma de gerir projetos especificamente em escolas.

Para alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como recurso metodológico, a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise pormenorizada de materiais já publicados na literatura e artigos científicos divulgados no meio eletrônico. O trabalho final foi fundamentado nas ideias e concepções de autores como PMBOK® 5ª. Edição, Lück (2008), Motta (2010), Santos (2005), Sena (2008), Terribili (2011), Brighthouse e Woods (2010), Mei (2015) e Murici&Chaves.

Para efeitos de organização do artigo o leitor encontrará quatro tópicos: A gestão escolar sob nova perspectiva; As competências do gestor escolar; Os ciclos de gerenciamento dos projetos e A equipe. Finalizando a discussão, as considerações finais.

## **1. Gestão Escolar sob uma nova perspectiva**

Na atual conjuntura brasileira, surge um novo conceito, gestão da escola, que vem superar o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento que os problemas educacionais são complexos e que demandam uma ação articulada e conjunta na superação dos problemas cotidianos das escolas.

A gestão da escola sob essa nova ótica, surge como orientação e liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas e o Projeto Político Pedagógico das escolas.

Para Lück (2005, p.17), o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

A gestão escolar tem como objetivos essenciais, planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação.

Esses princípios gerais estabelecidos por Fayol (apud SANTOS, 2005) poderão ser aplicados à gestão escolar, desde que sejam adaptados às condições específicas do trabalho educativo. Ao aplicar esses princípios, não se deve esquecer que existe um abismo profundo e intransponível entre a atividade educativa e a produção industrial. A educação não é uma técnica, mas uma atividade que não pode ser subordinada a normas mecânicas e a regras inflexíveis.

Também para Santos (2005),

“Compreende-se, portanto, que a gestão escolar seja profundamente influenciada pela filosofia de cada povo e de cada época. Representa ainda, um conjunto, um sistema de meios para atingir determinados fins. Liberal ou dogmática, democrática ou totalitária, centralizada ou descentralizada, a gestão escolar é sempre o reflexo das doutrinas filosóficas e políticas que orientam o destino das nacionalidades em cada momento histórico. Por isso, na organização e na direção de uma classe, de uma escola ou de um sistema escolar, existe sempre, patente ou latente, uma concepção do homem e da vida.”

Anterior a Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional (LDBEN) n°. 9394/96, a escola era gerida por fundamentos da administração escolar, que se constatava na assimilação do modelo de administração científica ou Escola Clássica. Segundo Chiavenato (2004), a Escola Clássica, é orientada pelos princípios da racionalidade limitada; da linearidade; da influência estabelecida de fora para dentro; do emprego mecanicista de pessoas e de recursos para realizar os objetivos organizacionais de sentido limitado.

Para Silva (2005), o modelo de direção da escola era centralizado na figura do diretor, ou agia como tutelado aos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos deles emanados. Atuava “sem voz própria” para determinar os destinos da escola e, portanto, desresponsabilizado do resultado de suas ações. O trabalho do diretor constituía-se em repassar informações, como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino.

Com o movimento da redemocratização e a conseqüente promulgação da Constituição Federal de 1988 e a LDBEN 9394/96, o movimento de democratização, descentralização e construção da autonomia, princípios democráticos da Carta Magna e da LDBEN vigente, os mesmos, passaram a constituir novas formas de mecanismos e ações no interior das Unidades Escolares, oportunizando a participação da comunidade escolar e local nas decisões que envolvem as questões educacionais, ampliando a responsabilidade e atuação do gestor escolar.

Lück (2005), relaciona habilidades e conhecimentos em áreas: administrativas; relacionamento interpessoal e pedagógica elencando as principais habilidades e conhecimentos que os profissionais de gestão, precisam refletir de modo que, possam liderar de forma competente uma escola, independentemente do nível de escolaridade que esta ofereça.

Para tanto, a competência técnica se refere ao gerenciamento do trabalho escolar nas áreas administrativas e financeiras. Também, exige do gestor conhecimentos para o gerenciamento de recursos humanos e materiais, na obtenção dos recursos, prestação de contas dos mesmos e a conservação dos materiais e patrimônio.

### **As competências do gestor escolar**

*“Há uma diferença entre liderança e gerenciamento. A liderança é do espírito, composta de personalidade e visão; sua prática é uma arte. O gerenciamento é da mente, uma questão de cálculo preciso...sua prática é uma ciência. Os gerentes são necessários; os líderes são essenciais”.*

**Marechal de Capo Lord Slim, citado em Van Maurik (2001)**

As qualidades dos líderes escolares, particularmente dos diretores, e o modo como eles distribuem suas competências são amplamente reconhecidos como sendo os principais ingredientes para o sucesso da escola. Segundo Brighthouse e Woods (2010. p. 24), há um mundo de diferenças entre a “liderança” e o “gerenciamento”:

[...] a primeira tem principalmente a ver com planejamento e visão, e a segunda com organização e provisão. Eles não são, é claro, nitidamente diferentes, e se impõem um ao outro. Há provavelmente um ciclo na operação de qualquer organização de planejamento, sistematização, provisão, manutenção, avaliação e mais planejamento.

É de suma relevância, que a liderança de uma escola garanta o desempenho efetivo de todas as partes do ciclo da operação organizacional. Quanto menor for a instituição mais será necessário que o gestor incorpore em seu próprio funcionamento a capacidade de liderar, gerenciar e administrar. Em uma escola grande e complexa, de outro modo, é fundamental saber quem está fazendo, que tarefas, quando, e quem tem a responsabilidade pelas tarefas.



Alguns gestores, tem como característica marcante o planejamento, a monitoria e a avaliação. Para isso, capacitam outros funcionários para produzir estratégias de desenvolvimento a longo prazo e optam por uma análise altamente colaborativa e coletiva para garantir um alto grau de participação na direção em que a escola está determinada a seguir.

Planejam a reunião de métodos e fundamentos e se engajam na análise dos novos rumos que estão comprometidos. Nesse contexto, muitas vezes, podem não ser tão bons em organizar e fazer provisões para as variáveis de tempo, gestão de pessoas processos que permitem que a inovação se efetive.

Outros gestores, podem fazer tudo isso, mas se descuidam do detalhamento administrativo, aspecto fundamental para a evolução da atividade. Por exemplo, a articulação dos vários departamentos, como as reuniões de trabalhos técnicos, é essencial para a mudança organizacional.

Por sua vez, algumas pessoas acham que há uma tensão entre a liderança e o gerenciamento – que de alguma forma, um é melhor do que o outro. No entanto, na verdade, são complementares – o bom gerenciamento é o apoio essencial da liderança.

No entanto, as habilidades que são acionadas nos processos de liderança e gerenciais, não são praticadas de forma mecânicas e desconectadas das qualidades, talentos e inteligências dos gestores. Além dessas habilidades cotidianas que foram mencionadas no corpo desse tópico, existem três habilidades mais abrangentes em que os gestores devem ser proficientes: delegação; mudança no gerenciamento; uso do tempo para o maior efeito.

A área educacional recebe cada vez mais atenção e investimento por diversos fatores, mas o que realmente estamos tratando no momento é como estes investimentos serão trabalhados e quais são as formas de controlar com eficiência recursos humanos e financeiros, sem desamparar nenhuma das áreas.

## **2. Os ciclos de gerenciamento dos projetos**

As empresas que estão preocupadas com a otimização e qualidade de seus serviços e entregas, buscam compreender e aplicar o gerenciamento de projetos. O Guia PMBOK® oferece inúmeras ferramentas que incluem processos, métodos, técnicas e ferramentas que multiplica as boas práticas do gerenciamento de projetos e colabora imensamente com os profissionais que desejam melhorar o planejamento e tomar as decisões corretas em suas organizações.

Os projetos se desenvolvem em qualquer área de conhecimento: Recursos Humanos; Saúde; Educação; Engenharia; Eventos; Tecnologia da Informação, etc. e são realizados em instituições públicas, privadas e ONGs.

Mas, o que é um projeto? É um empreendimento finito, com objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização. (MAXIMIANO, 1997, p. 20)

É uma sequência de tarefas com um início e um fim que são limitadas pelo tempo, pelos recursos e resultados desejados. Um projeto possui um resultado desejável específico; um prazo para execução; e um orçamento que limita a quantidade de pessoas, insumos e dinheiro que podem ser usados para completar o projeto. (BAKER & BAKER, 1998, p. 5)

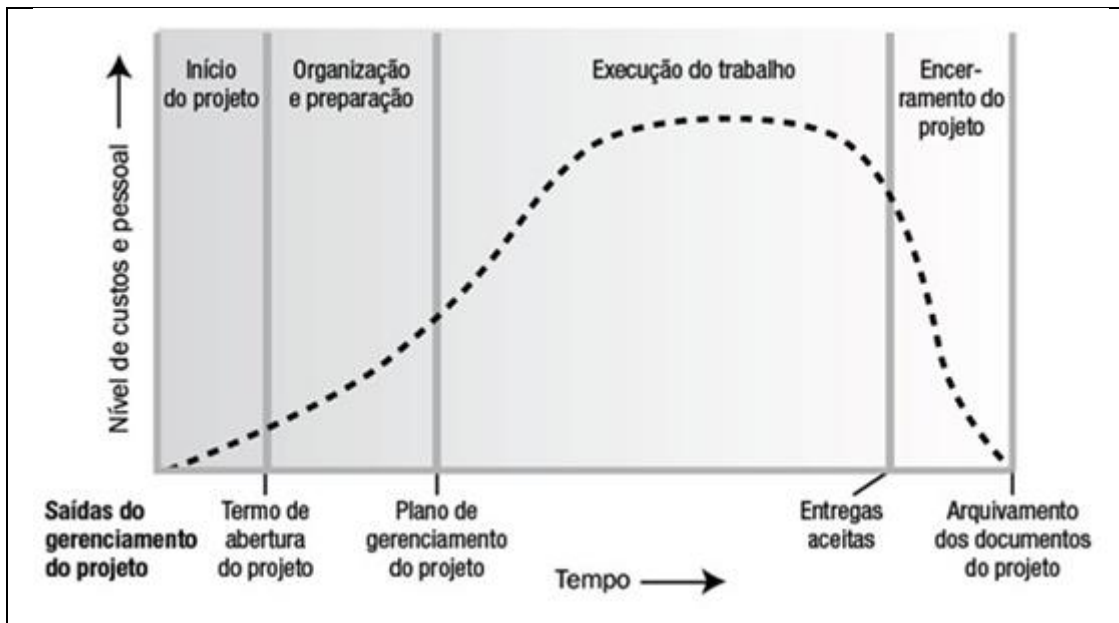
Um projeto é um empreendimento com características de complexidade, unicidade, finitude, recursos limitados, envolvimento interfuncional, escalonamento de tarefas, orientado por objetivos e com um produto (ou serviço) final. (WEISS & WYSOKI, 1992, p. 3)

Todavia, com base nos conceitos anteriores, pode-se afirmar que um projeto educacional é um empreendimento de duração finita, com objetivos claramente definidos na solução de problemas, oportunidades, necessidades, desafios ou interesses de um sistema educacional, de um educador ou grupo de educadores, com a finalidade de planejar, coordenar e executar ações voltadas para melhoria de processos educativos e de formação humana, em seus diferentes níveis e contextos.

O ciclo de gerenciamento de um projeto é composto por uma série de fases pelas quais o projeto passará, desde o seu início, até o seu término. As fases são divididas para se obter maior controle gerencial. Por sua vez, essas fases são inter-relacionadas e coordenadas com a finalidade de atingir os objetos pretendidos.

Abaixo, verifica-se a estrutura básica do ciclo de gerenciamento de projeto, conforme apresenta o Guia PMBOK®. De acordo com esta estrutura, todos os projetos podem ser mapeados da seguinte forma:

<b>PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS</b>	
<b>Início do Projeto</b>	Reconhece que o projeto ou fase deve iniciar e compromete a organização.



<b>Organização e Preparação</b>	Divide o Projeto em etapas e componentes menores que atendem aos objetivos do projeto.
<b>Execução</b>	Coordena pessoas e recursos, seguindo o plano.
<b>Controle</b>	Busca garantir que os objetivos do projeto serão atingidos pelo monitoramento, medição de progresso e tomada de ações corretivas, quando necessário.
<b>Finalização</b>	Formaliza a aceitação do projeto ou fase.

**Figura 1. Ciclo de Gerenciamento do Projeto**

Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/ciclo-de-vida-do-projeto-gerenciamento-projetos-mendes-rodrigues>

A finalização de uma fase ocorre com alguma forma de transferência ou entrega do produto do trabalho produzido. A transição de uma fase para a outra dentro do ciclo de vida de um projeto é caracterizada em geral por uma entrega ou mais entregas que precisam ser aceitas pelo cliente e por quem vai dar continuidade na fase seguinte do projeto.

Assim, o final de cada fase representa um ponto de reavaliação do trabalho realizado e do andamento de projeto, para diagnosticar e corrigir erros que impactam na performance.

### **3.1. Tipos de ciclo de vida dos projetos**

O Ciclo de Vida de um projeto é uma das principais referências para diversas atividades a ele relacionadas. Assim, estabelecer o Ciclo de Vida a ser considerado no desenvolvimento de um projeto é tarefa fundamental porque impacta o gerenciamento do projeto em diversos aspectos. Compreender o que diferencia as fases de um projeto é uma noção importante para que os profissionais possam conduzi-lo.

O Guia PMBOK® aborda três tipos de **ciclo de vida do projeto**, conforme será exposto abaixo:

#### **Ciclo de vida preditivo**

Neste tipo de ciclo de vida, o escopo do projeto, o tempo e o custo necessários para entregar o escopo são definidos o mais breve possível no **ciclo de vida do projeto**. Neste caso, no início do projeto a equipe de projetos se concentra em definir o escopo do projeto e do produto a ser gerado, depois desenvolve um plano de entrega do produto, e então segue as fases necessárias para a execução do plano. As mudanças, neste caso, são rigorosamente gerenciadas e exigem o replanejamento do escopo e o aceite formal.

Este tipo de ciclo de vida normalmente é escolhido quando há um claro entendimento do produto a ser entregue, quando há uma vasta base de práticas conhecidas, ou quando o produto só agrega valor se entregue por inteiro.

#### **Ciclo de vida iterativo e incremental**

Os ciclos de vida iterativos e incrementais são aqueles em que as fases do projeto repetem as atividades à medida que a equipe de projetos compreende o produto. Iterações são onde o produto é desenvolvido por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto

os incrementos adicionam novas funcionalidades ao produto. Neste caso o produto do projeto é desenvolvido de forma iterativa e incremental.

Este tipo de ciclo de vida é escolhido, normalmente, quando a equipe de projetos identifica que haverá a necessidade de administrar mudanças no escopo e nos objetivos, reduzir a complexidade do projeto ou quando há benefícios em se obter entregas parciais do produto.

### **Ciclo de vida adaptativo**

Este tipo de ciclo de vida é concebido para se adequar ao alto nível de mudanças e envolvimento contínuo das partes interessadas, este método também é considerado iterativo e incremental, porém a diferença é a velocidade das iterações, muito mais rápidas neste caso.

O ciclo de vida adaptativo é preferido, normalmente, quando se lida com um ambiente de grande mutação, quando escopo e requisitos do projeto são de difícil definição.

Entende-se que o ciclo de vida do projeto é determinado de acordo com a necessidade do projeto e com suas características, como, por exemplo, a facilidade de se definir o escopo do projeto ou seus requisitos, bem como se haverá valor em entregar o produto do projeto parcialmente ou integralmente.

É importante ressaltar, que apesar da sequência do ciclo transmitir uma visão linear das 5 fases, nem sempre isso ocorre na prática da gestão de projetos, os processos acontecem ao mesmo tempo. Por exemplo, a fase de planejamento não é interrompida assim que se inicia a fase de execução. Essas interações se devem ao processo gerencial de controle, com suas ações corretivas em função de desvios da execução em relação ao que foi planejado. Às vezes, as ações de controle são correções no próprio planejamento do projeto, revendo atividades cuja especificação, dimensionamento ou prazos demandam reajustes.

Uma vez que o escopo do projeto tenha sido construído, e seu cronograma, definido, não é interessante para o gestor ou equipe que haja mudanças — especialmente as imprevistas. Porém, mesmo assim, elas podem acontecer.

Nesse momento, deve-se fazer uma gestão adequada de mudanças, já que, do contrário, o projeto pode sair do planejado. É o caso, por exemplo, de documentar todas as modificações feitas para posterior análise e aprendizado.

E também é importante delegar novas tarefas acerca das mudanças, assim como reorientar o fluxo de recursos, caso necessário. Essa gestão também deve ser aplicada tão logo a necessidade de mudança seja identificada. Aliás, o acompanhamento de perto do projeto permite que a gestão seja mais reativa e dinâmica, evitando que mudanças gerem impactos profundos e negativos. O objetivo é transformar e adequar, mas sem perder a identidade daquilo que foi planejado no escopo.

Em muitos casos, gerir mudanças significa, também, impedir que elas aconteçam. Isso porque, durante a execução de um projeto, é comum que surja a necessidade de fazer modificações nem sempre benéficas no escopo. Assim, a gestão precisa estar preparada para avaliar determinadas modificações.

Para entender isso melhor, basta pensar no caso de um atraso. Se uma determinada etapa sofreu um atraso imprevisto, será necessário fazer uma mudança em relação ao cronograma.

Nesse sentido, é possível tanto estimular a produtividade das próximas etapas para absorver o atraso como, também, tentar negociar um novo prazo de conclusão e entrega de resultados. Portanto, sem a gestão de mudanças, ou haverá um acúmulo de atrasos ou, então, nem todos ficarão sabendo das modificações quanto aos prazos específicos.

É de suma importância, levar em conta que os disparadores de um projeto - problemas, necessidades, oportunidades e desafios - estão ligados a um conjunto de situações que lhes dão origem e significado. Assim, um projeto começa a ser construído antes mesmo da elaboração final da situação geradora. Os fatores que contribuem para o nascimento de um projeto são os interesses, o conhecimento e a experiência que um grupo de pessoas ou instituição tem sobre determinado problema, situação ou contexto.

A seguir, seguem algumas situações geradoras que podem ser, eventualmente, tomadas como disparadores, para se desenvolver um projeto na escola:

- Necessidade de introdução de novas tecnologias da informação e comunicação nos processos educativos escolares na educação básica;

- Necessidade de desenvolvimento de novas competências para ensinar, por parte dos professores, frente às demandas das novas tecnologias;
- Necessidade de capacitação de professores da educação básica no desenvolvimento e aplicação de metodologias ativas de aprendizagem;
- Necessidade de fazer a reforma do Ensino Médio;
- Necessidade de ofertar o serviço de Ensino Integral;
- Necessidade de adequar os espaços para a Inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais;
- Necessidade de melhoria dos processos de gestão escolar;
- Necessidade do trabalho em rede entre escolas da mesma mantenedora;
- Necessidade da utilização das tecnologias da informação e comunicação nos processos de gestão do conhecimento nas escolas.

Nesse sentido, a proposta de realização de um projeto tem uma ligação direta com o perfil do grupo empreendedor. Além disso, cada organização possui seus objetivos, ramo de atividade, corpo diretivo, pessoal, problemas internos e externos, mercado, situação financeira, tecnologia, recursos, cultura, política e negócios. O gestor soluciona problemas, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, desenvolve estratégias e efetua diagnósticos.

Os métodos envolvidos no trabalho com projetos fornecem a estrutura, o foco, a flexibilidade e o controle adequados para a realização de mudanças, dentro de prazos e recursos limitados, com melhores resultados. Sistemas educacionais, independentemente de seu porte ou complexidade, podem se beneficiar muito com a prática de atividades baseadas em projetos.

### **3.2. Etapas do processo de planejamento**

Segundo o Guia PMBOK®, gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atingir ou exceder as necessidades e expectativas das

partes interessadas. Os processos de gerenciamento de projetos são divididos em processos relacionados a áreas de conhecimentos em gerenciamento de projetos, que interagem ao longo de todo o processo e se interferem mutuamente. Segundo o guia PMBOK®, o gerenciamento se divide em dez áreas de conhecimento, como descritas a seguir:

1. Gestão de Escopo;
2. Gestão de Tempo;
3. Gestão de Custo;
4. Gestão de Qualidade;
5. Gestão de Recursos Humanos;
6. Gestão de Comunicação;
7. Gestão de Riscos;
8. Gestão de Aquisições;
9. Gestão de Integração;
10. Gestão das Partes interessadas.

As dez áreas de conhecimento do PMBOK® são divididas desta forma, cada uma com seu número de processos para o planejamento, execução, monitoramento ou encerramento de suas tarefas. São elas:

A primeira citada é a **Gestão de Escopo**, área está responsável por todo o trabalho que deverá ser realizado para a entrega do produto ou serviço final. Nesta área, especificamos tudo o que será ou deverá compor nosso projeto, a fim de ser concluído satisfatoriamente.

A segunda área de conhecimento citada é a **Gestão de Tempo**, área responsável pela administração de prazos e metas de um projeto. O Guia PMBOK®, define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, portanto, o tempo de um projeto deve ser bem especificado e trabalhado.

A **Gestão de Custo** é a área responsável pelo cumprimento do orçamento estabelecido no escopo do projeto. Durante a elaboração do escopo do projeto, é definido o orçamento do projeto, e tanto o cliente como o fornecedor devem entrar num consenso e aprovar um valor, e este valor é a base da gestão de custos de um projeto.

A quarta área é a **Gestão de Qualidade**, mas o que é qualidade? Segundo o PMBOK®, a qualidade pode ser mensurada como “o grau até o qual um conjunto de características inerentes satisfaz as necessidades”. Durante o desenvolvimento do **escopo do projeto**,



devem-se descrever com clareza as características do serviço ou produto parcial e final do projeto. Resumidamente, qualidade é tentar criar um ou mais serviços ou produtos oferecidos ao cliente, o mais próximo possível do que ele solicitou.

A área de conhecimento seguinte é a **Gestão de Recursos Humanos** e é uma nova forma de se abordar o recurso humano. Até então, investimentos eram vistos somente como finanças, mas o PMBOK® nos mostra que há uma preocupação na administração dos recursos humanos de um projeto. Os recursos humanos de um projeto nada mais são do que a equipe que participará do projeto, de qualquer forma, desde um diretor até um auxiliar, todos os envolvidos no projeto devem ser citados no **Plano de Recursos Humanos**.

Uma das áreas mais importantes do PMBOK® é a **Gestão de Comunicação** que abrange também a Gestão de Conflitos. A gestão de comunicação contém, processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Esta área é responsável pela comunicação entre todos os setores e envolvidos em um projeto, e pela gestão dos conflitos que possam ser gerados em decorrências de qualquer etapa do projeto.

A sétima área de conhecimento é a **Gestão de Riscos**, área esta que visa a minimização de riscos e ameaças que possam influenciar negativamente, direta ou indiretamente o resultado parcial e/ou final do projeto. É uma das ações mais complexas da gestão de projetos pois requer um conhecimento da área de atuação e muitas vezes a experiência facilita o trabalho pois podemos prever com mais facilidade possíveis eventos imprevistos no escopo do projeto.

A oitava área de conhecimento é a **Gestão de Aquisições** são processos necessários à aquisição de bens e serviços provenientes de fora da organização. Esta área sempre estará de muitas formas atreladas a gestão de custos pois assim como ela, também deve respeitar o orçamento estabelecido no escopo do projeto.

A penúltima área é a **Gestão de Integração**. Ela é de suma importância para o projeto, pois tem como responsabilidade integrar todos os serviços e produtos desenvolvidos no projeto. Ela está de várias formas enredadas com todas as oito áreas anteriores, pois seu trabalho é apenas consolidar o conhecimento gerado por cada uma delas.

A última área, a **Gestão das Partes Interessadas** é fundamental para o sucesso ou fracasso de um projeto. O processo da equipe de organização é uma ferramenta importante para garantir

aceite e promover a colaboração em toda a empresa. É também um meio de coletar o *feedback* permanente para a equipe, que irá reduzir o nível de risco do projeto.

As partes interessadas são as pessoas ou organizações, pois cada projeto tem diferentes grupos de *stakeholders* (público estratégico). Em uma organização, as partes interessadas são o conselho de administração, gestão de empresas, funcionários, acionistas, fornecedores, clientes e os municípios em que a empresa atua, onde estão ativamente envolvidas no projeto ou que tenham algum interesse que afeta positivamente ou negativamente a execução do projeto. A equipe de gerenciamento do projeto precisa identificar cada parte interessada, para determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de todas as partes envolvidas. As partes interessadas podem mudar ao longo do ciclo de vida do projeto, mas para que isso não aconteça, é de responsabilidade do gerente de projeto avaliar as contribuições desde estudo dos grupos até o patrocínio por completo do projeto.

Figura 2. Tabela de processos por área de conhecimento

GUIA PMBoK 5ª ed.					
ÁREA DE CONHECIMENTO	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
INTEGRAÇÃO	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
ESCOPO		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
TEMPO		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar a duração das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
CUSTOS		7.1 Planejar o gerenciamento de custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
QUALIDADE		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
RECURSOS HUMANOS		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
COMUNICAÇÕES		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
RISCOS		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
AQUISIÇÕES		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
PARTES INTERESSADAS	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Fonte: <http://www.diegomacedo.com.br/tag/conhecimento?print=print-page>

\* Uma EAP (Estrutura Analítica de Projetos) ou em inglês WBS (Work Breakdown Structure) é utilizada para evidenciar as entregas do projeto. Ela inclui todo o escopo do projeto, ou seja, o trabalho necessário (e somente ele) para terminar o projeto e atender os requisitos das partes interessadas.

Por fim, depois de tudo isso, como utilizar estes conhecimentos na gestão escolar?

Os conhecimentos de gerenciamento de projetos foram criados para serem aplicados em qualquer área, e por isso se adequam perfeitamente a área educacional.

Quando falamos de melhorias na educação, tomaremos de exemplo uma unidade escolar que receberá um laboratório de informática no local onde havia uma sala de aula desativada. Há uma série de processos desde o pedido do laboratório até sua instalação na Unidade de Ensino. O PMBOK® em sua última edição, possui 47 processos, cada um deles executando uma função referente a uma das dez áreas de conhecimento.

Nem sempre precisamos utilizar todos estes processos para o desenvolvimento de um projeto, mas existem alguns processos vitais como “Controlar o escopo” ou “Coletar os requisitos” entre outros, que sem os mesmos, ficaria muito difícil gerir um projeto.

Então, depois que o gestor já possuir certo conhecimento em gerenciamento de projetos, ele deve selecionar os processos que melhor se adequam ao seu projeto, e implementá-los em sua sequência, iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento. Lembrando que a metodologia abordada não determina a forma correta e única de se fazer, mas tem como objetivo mostrar as boas práticas de execução de processos diversos que envolvam projetos.

### **3. A equipe**

O princípio básico que sustenta o bom funcionamento e a eficiência da gestão de projetos é o da colaboração. É importante que o gestor, como dito anteriormente, promova a sinergia da equipe, pois para que haja eficiência da aplicação das boas práticas da gestão de projetos, são necessários conhecimentos diferentes em cada etapa do planejamento. Por exemplo, na gestão do escopo, o ideal é buscar o conhecimento de pessoas que conhecem bem a gestão da escola, a sua organização e o plano estratégico.

Especialistas, coordenadores, gerentes funcionais, que tenham participado de projetos de inovação, são fontes importantes de informação, inclusive para colaborar com o levantamento de suas condições. O compartilhamento das boas práticas da gestão de projetos entre gestor e

equipe, trarão maior nível de comprometimento e farão com que plano seja mais consistente, aumentando suas chances de sucesso.

#### **4.1. Como gerenciar a equipe envolvida no projeto?**

Segundo Terribili (2011), o trabalho em equipe pode ser dividido em três momentos:

##### **Desenvolvimento da equipe do projeto**

Algumas ferramentas que podem ser utilizadas para isso são treinamentos e atividades de construção de equipe nas quais devem ser expostas as regras básicas de funcionamento da escola. O objetivo é desenvolver as habilidades interpessoais e para tanto é interessante aplicar sistemas de reconhecimento e recompensa.

##### **Mobilização da equipe do projeto**

Nesta etapa será apresentado o plano de gerenciamento de projeto, contendo o calendário dos recursos e designações do pessoal de projeto. Se necessário é preciso negociar funções, contratar novos funcionários ou mesmo equipes virtuais.

##### **Gerenciamento da equipe do projeto**

Durante a execução das atividades é preciso realizar observações e conversas, administrar eventuais conflitos que podem levar a solicitações de mudanças e registrar todas as questões relevantes. Estas informações servirão de subsídio para os relatórios de desempenho, essenciais para ter feedback sobre o que está influenciando nos resultados e metas. É importante documentar as habilidades interpessoais dos funcionários, em especial, aqueles que atuam na gestão de riscos e a capacidade de adaptação aos fatores ambientais da escola.

Segundo o Guia PMBOK®, o líder deve observar na formação de sua equipe, as características de cada indivíduo, procurando identificar suas disponibilidades, capacidade, experiências, interesse e custo. Isso ajuda a levantar o perfil dos liderados e a certeza de que os recursos humanos mobilizados terminarão o projeto.

Em um projeto é importante que cada profissional saiba o que deve fazer, qual a sua responsabilidade que receba instruções claras e completas, bem como o retorno constante de

seu desempenho. Cada profissional que atua em um projeto deve ter consciência que seu trabalho é parte integrante do sucesso do projeto.

## **Conclusão**

Ao resgatar o objetivo proposto, uma das formas mais fáceis e eficientes de se trabalhar com projetos em escolas é por meio do Guia PMBOK®, que oferece uma grande quantidade de recursos e processos que podem ser trabalhados de forma maleável. Esta metodologia pode se adequar a todo tipo de projeto, independente da natureza do projeto, e todos eles podem ser trabalhados de forma completa, extinguindo a necessidade de improvisos por parte do gestor, o que poderia atrapalhar o resultado o serviço ou produto final do projeto.

Mas, como um gestor escolar poderá gerenciar ou acompanhar um projeto numa instituição de ensino? A resposta, segundo Terribili (2011), não é simples, pois envolve três aspectos relevantes: o gestor escolar precisa saber o que faz um profissional que gerencia um projeto, quais são as habilidades e conhecimentos necessários e entender a área de gerenciamento de projetos.

A literatura tem mostrado que fatores intangíveis como estrutura e organização internas, gerenciamento de recursos humanos, inovação, recursos tecnológicos, entre outros, são elementos que claramente contribuem para o desenvolvimento e o sucesso de um projeto. Aragon-Sánchez e Sánchez-Marin (2005).

A fim de aumentar a eficiência das escolas fortalecendo seu seguimento, há que se buscar aumento de produtividade com redução de custos. Tudo isso demanda o estudo de novas técnicas de gestão alinhadas às especificidades dos seus serviços.

Os executivos desta década se deparam com mudanças complexas e crescentes em quantidade e velocidade. Se faz necessário inovar, realizar experiências, introduzir novas perspectivas, reestruturar organizações, desenvolver novos produtos e serviços. Os projetos são empreendidos com a finalidade de criar bens, serviços, melhorar resultados financeiros e operacionais. Os projetos são os meios para concretizar esses desejos de realização.

## Bibliografia

ARAGÓN-SANCHES, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*: Jul 2005; 43, 3. pp. 287-308.

BAKER, S.; BAKER, K. E.; Project management. New York: Alpha Books, 1998.

BRASIL. Constituição, 1988. Constituição Federal, São Paulo: Lex, 1988. \_\_\_\_\_. Lei nº. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

BRIGHOUSE, T.; Como fazer uma boa escola? / tradução Magda Franca Lopes; revisão técnica Myriam Cadorim Dutra. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHIAVENATO, I.; Introdução a Teoria Geral da Administração. 7ª. ed. RJ: Elsevier, 2004.

LÜCK, Heloísa.; Liderança em Gestão Escolar. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa.; Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. Disponível em: [www.ceap.g12.br/site/download.php?cod=21](http://www.ceap.g12.br/site/download.php?cod=21). Acesso em 13 de dez. de 2012.

MAXIMIANO, A. C. A.; Administração de projetos: transformando ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.

MEI, Paulo.; A gestão descomplicada de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

MOTTA, P.R.; Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOURA, P.C.; Por que é difícil mudar? In: O benefício das crises. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

MURICI, I.L.; Gestão para resultados na educação – Nova Lima: FALCONI, 2013.

PASSOS, M.L.G.S.; Gerenciamento de Projetos para pequenas empresas: combinando boas práticas com simplicidade. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

PMI – INSTITUTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS. O Corpo de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos – PMBOK® GUIA EDIÇÃO 2012. São Paulo – Brasil, 2012.

SENA, C.M.I.; O Gerenciamento de Projetos. Disponível em:

<http://www4.faculdadepromove.br/expressao/index.php/files/article/download/7/pdf>. Acesso em 13 de dez. de 2012.

SILVA, Edna Lúcia; Cunha, Miriam Vieira.; A formação profissional no Século XXI: desafios e dilemas. Disponível em: . Acesso em: 08 set. 2009.

TERRIBILI, F.A.; Gerenciamento de Projetos em 7 passos: uma abordagem prática. São Paulo – M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

WEISS, I. W.; WYSOCKI, R.K. 5-Phase project management. NewYork: Addison-Wesley, 1992.