Um método inovador no cotidiano do gestor escolar: as boas práticas da gestão de projetos

ELIANE SILVA MOREIRA¹

RICARDO SPINDOLA MARIZ²

Resumo: O presente artigo discute 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 para a implantação de projetos de inovação na escola, além da organização e do funcionamento dos aspectos estratégicos, físicos, relacionais, socio-políticos, materiais, financeiros e pedagógicos. Este trabalho tem como principal objetivo esclarecer dúvidas e responder a questionamentos relacionados com a forma de trabalhar as boas práticas de gerenciamento de projetos na gestão de escolas, já que estas 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. A partir disso, pode-se refletir: por que conhecer a gestão de projetos é importante para o gestor educacional? Neste trabalho, para reflexão, 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. Este artigo foi fundamentado nas ideias e concepções de autores, como Lück (2008), Motta (1997), Santos (2005), Sena *et al.* (2011), Terribili Filho (2011), Brighthouse e Woods (2010), Mei (2015) e Murici e Chaves (2013) e no Guia PMBOK®. Por fim, ressalta-se que este artigo não é focado para gestores de projetos, mas sim para gestores escolares que pretendem se familiarizar com o gerenciamento de projetos, o que, assim como será relatado, facilitará o trabalho de diversos profissionais dessa área.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão de projetos. Inovação. Projetos.

An innovative method in the daily life of a school manager: the good practices of project management

Abstract: This article discusses the importance of the manager's new competences in educational institutions, considering that his role is fundamental in creating a synergistic and dynamic environment in the implementation of innovation projects in the school, besides the organization and operation of strategic, physical, relational, socio-political,

material, financial and pedagogical aspects. Its main goal is to clarify doubts and answer questions related to the good practices of a project management in the management of schools, since they are also entities oriented towards objectives. Almost everything in the school is organized and oriented towards a goal, purpose, future state or outcome to achieve. From this perspective, it is possible to reflect on why knowing project management is important for the educational manager. The main technologies and good practices in project management, which will make easier the work of the manager in schools daily life, were brought up in this study for reflection. In order to reach the proposed aims, a bibliographic research was carried out as a methodological resource, based on the detailed analysis of materials already published in the literature, and scientific articles published in the media. This article was based on the ideas and conceptions of authors such as Lück (2008), Motta (1997), Santos (2005), Sena et al. (2011), Terribili Filho (2011), Brighthouse and Woods (2010), Mei (2015) and Murici and Chaves (2013) and PMBOK®. And finally, this article is not focused on project managers, but rather on school managers who want to familiarize themselves with project management, as it will help several professionals in this area.

Keywords: School management. Project management. Innovation. Projects.

Un método innovador en el cotidiano del gestor escolar: las buenas prácticas de la gestión de proyectos

Resumen: El presente artículo discute la importancia de las nuevas competencias del gestor en instituciones de educación, considerando que su papel es fundamental en la creación de un ambiente sinérgico y dinámico para la implantación de proyectos de innovación en la escuela, además de la organización y funcionamiento de los aspectos estratégicos, físicos, relacionales, sociopolíticos, materiales, financieros y pedagógicos. Este trabajo tiene como principal objetivo aclarar dudas y responder preguntas relacionadas con la forma de trabajar las buenas prácticas de gerencia de proyectos en la gestión de escuelas, ya que ellas son entidades igualmente orientadas para objetivos. Casi todo dentro de la escuela está organizado y orientado para una meta, finalidad, estado futuro o resultado por alcanzar. “A partir de ello, se puede reflexionar por qué conocer la gestión de proyectos es importante para el gestor educacional.” En este trabajo, para reflexión, se analizaron las principales tecnologías y buenas prácticas en gestión de proyectos que facilitarán el trabajo del gestor en la cotidianidad de la escuela. Para alcanzar los objetivos propuestos, se utilizó como recurso metodológico, la investigación bibliográfica, realizada a partir del análisis pormenorizado de materiales ya publicados en la literatura, y artículos científicos divulgados por medio electrónico. Este artículo se fundamenta en las ideas y concepciones de autores como Lück (2008), Motta (1997), Santos (2005), Sena et al. (2011), Terribili Filho (2011), Brighthouse y Woods (2010), Mei (2015) y Murici y Chaves (2013) y PMBOK®. Finalmente, se resalta que este artículo no se orienta em gestores de proyectos, sino en gestores escolares que pretenden familiarizarse con la gestión de proyectos, que, así como será subrayado, facilitará el trabajo de diversos profesionales de esta área.

Palabras-clave: Gestión escolar. Gestión de proyectos. Innovación. Proyectos.

Introdução

Esta pesquisa tem como principal objetivo esclarecer dúvidas e responder aos questionamentos relacionados ao trabalho com as boas práticas de gerenciamento de projetos na gestão de escolas.

Existem situações no cotidiano da escola em que os seus gestores (diretores, coordenadores ou funcionários) gerenciam mais de um projeto ou esforço simultâneo, envolvendo outras pessoas ou departamentos. As principais dificuldades de execução encontradas normalmente nesse gerenciamento, causadas pela sua complexidade metodológica ou pela falta de interesse do gestor em aplicar inovações, são devido à falta de conhecimento técnico-administrativo.

As organizações, hoje, requerem gestores dinâmicos, criativos, que se atualizem constantemente para responder às 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, pois uma nova proposta de gestão escolar deve levar em conta a qualidade dos serviços prestados ao seu cliente, exigindo frequentes revisões na formulação das suas práticas e dos projetos de melhoria.

O gestor escolar mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicar 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 é um exercício que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente, e demanda capacitação continuada na evolução 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 deste e o comprometimento do gestor e da equipe são vitais para se atingirem os objetivos com a qualidade planejada e a mínima variação de prazos e custos.

Aliado a isso, há um avanço da profissionalização da área de gerenciamento de projetos no país, que 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 dessa abordagem, pois o projeto tem objetivos claros, tem fim em termos de prazos e tem orçamentos predefinidos.

Segundo Terribili Filho (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 interrompê-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 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 encontrar 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 Filho (2011, p. 209), 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 organizações não governamentais (ONGs).

Pode-se dizer que 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, buscando sempre novas competências e habilidades para aperfeiçoar-se.

Após essa breve discussão sobre o tema, cabe enfatizar a relevância deste estudo como produção científica para área administrativa escolar, já que há escassez de trabalhos que discutem a utilização das boas práticas para a gestão de projetos na gestão escolar. Nesse 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 Lück (2008), Motta (1997), Santos (2005), Sena *et al.* (2011), Terribili Filho (2011), Brighouse e Woods (2010), Mei (2015) e Murici e Chaves (2013) e no Guia PMBOK®.

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

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 de 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, afinada com as diretrizes e políticas educacionais públicas e o projeto político-pedagógico das escolas.

Para Lück (2008, 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, portanto, tem como objetivos essenciais planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação.

Segundo Fayol (*apud* SANTOS, 2005, p. 26), “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Nesse sentido, prever tem como significado olhar além e planejar. Ele próprio induz essa conclusão ao interpretar que “prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação”.

Esses princípios estabelecidos por Fayol (*apud* SANTOS, 2005) poderão ser aplicados à gestão escolar desde que sejam adaptados às condições específicas do trabalho educativo. Ao aplicá-los, devem-se considerar as peculiaridades entre as atividades educativas e as industriais: a empresarial, de maneira geral, volta-se para a produção; e a escolar, atua com a preparação do indivíduo. Esses dois modos de gestão procuram desenvolver programas de melhorias, cada qual evidenciando sua área.

Para Santos (2005), a gestão escolar é 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 o reflexo das doutrinas filosóficas e políticas que orientam o destino das nacionalidades em cada momento histórico.

Anterior à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, a escola era gerida por fundamentos da administração escolar, constatados 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 e Cunha (2005), o modelo de direção da escola era centralizado na figura do diretor, o qual 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, bem como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino.

O movimento da redemocratização, a consequente promulgação da Constituição Federal de 1988 e da LDB e a democratização, descentralização e construção da autonomia, princípios democráticos da Carta Magna e da LDB vigente, contribuíram para o desenvolvimento de novos 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 (2008) relaciona habilidades e conhecimentos em áreas administrativas, relacionamentos interpessoais e pedagógicos, elencando as principais habilidades e os 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 e na prestação de contas, além da conservação de 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 Campo Lord Slim

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 Brighouse 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, quais tarefas, quando serão realizadas e quem tem a responsabilidade por elas.

Alguns gestores têm como característica marcante o planejamento, a monitoria e a avaliação. Para isso, capacitam outros funcionários para produzir estratégias de desenvolvimento em 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 e 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, pode-se afirmar que são complementares, pois o bom gerenciamento é o apoio essencial da liderança. Isso porque 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 deste tópico, existem três habilidades mais abrangentes em que os gestores devem ser proficientes: delegação, mudança no gerenciamento e uso do tempo para o maior efeito.

Percebe-se que a área educacional recebe cada vez mais atenção e investimento por diversos fatores, mas o que realmente se está tratando no momento é como esses investimentos serão trabalhados e quais são as formas de controlar com eficiência recursos humanos e financeiros, sem desapropiar nenhuma das áreas.

Independentemente do tipo, a escola só existe para cumprir uma função, ou seja, entregar uma formação de qualidade às pessoas que a ela recorrem. Uma família escolhe uma escola com base na confiança, esperando que ela ofereça a melhor formação para o estudante. Para fazer essa entrega, a escola deve aplicar metas e métodos em gerenciamento. A meta é o ponto aonde se quer chegar, e o método é o caminho para viabilizá-la. Segundo Murici e Chaves (2013), o debate sobre melhoria da educação no Brasil foi reduzido à esfera do gasto, como se pudesse construir uma educação de qualidade simplesmente aumentando os investimentos financeiros. Para essa autora, não há planejamento, metas e incentivos associados à educação para alcançar as melhorias esperadas.

A utilização do Guia PMBOK® representa uma alternativa concreta de aplicação de método gerencial para melhoria de resultados. Com a utilização disciplinada das boas práticas do PMBOK®, é possível qualificar substancialmente os resultados da escola.

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 inúmeros métodos, processos, técnicas e ferramentas que multiplicam as boas práticas do gerenciamento de projetos e colaboram imensamente com os profissionais que desejam melhorar o planejamento e tomar as decisões corretas em suas organizações.

Faz-se necessário, neste momento, para ampliar a discussão, refletir: 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).

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, um orçamento que limita a quantidade de pessoas, insumos e dinheiro que podem ser usados para completar o projeto (BAKER; BAKER, 1998).

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).

Todavia, com base nos conceitos abordados, 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 a 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 obter maior controle gerencial, apesar de estarem inter-relacionadas e coordenadas com a finalidade de atingir os objetos pretendidos.

De acordo com essa estrutura do Guia PMBOK®, todos os projetos podem ser mapeados da seguinte forma:

- Início do projeto: reconhece que o projeto ou fase deve iniciar e compromete a organização
- Organização e preparação: divide o projeto em etapas e componentes menores que atendem aos objetivos do projeto.
- Execução: coordena pessoas e recursos, seguindo o plano.
- Controle: busca garantir que os objetivos do projeto serão atingidos pelo monitoramento, medição de progresso e tomada de ações corretivas, quando necessário.
- Finalização: formaliza a aceitação do projeto ou fase.

De acordo com a Figura 1, 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 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 do projeto para diagnosticar e corrigir erros que impactam no desempenho.

Figura 1 – Ciclo de gerenciamento do projeto.

Fonte: Rodrigues (2016).

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 esse ciclo, a ser considerado no desenvolvimento de um projeto, é tarefa fundamental porque impacta no 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.

Ciclo de vida preditivo

Nesse 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. Nesse caso, logo no início, 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 são rigorosamente gerenciadas e exigem o replanejamento do escopo e o aceite formal.

Esse 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. O desenvolvimento do produto é desenvolvido por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos adicionam novas funcionalidades ao produto. Nesse caso, o produto do projeto é desenvolvido de forma iterativa e incremental.

Esse 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 e de reduzir a complexidade do projeto ou quando há benefícios em obter entregas parciais do produto.

Ciclo de vida adaptativo

Esse tipo de ciclo de vida é concebido para se adequar ao alto nível de mudanças e envolvimento contínuo das partes interessadas. Também é um método considerado iterativo e incremental, porém a diferença é a velocidade das iterações, muito mais rápidas nesse 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 deste e com suas características, como a facilidade de se definir o escopo do projeto ou seus requisitos, bem como a existência de valor em entregar o produto do projeto parcial ou integralmente.

É importante ressaltar que, apesar da sequência do ciclo transmitir uma visão linear das cinco fases, nem sempre isso ocorre na prática da gestão de projetos, pois 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.

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 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, haverá um acúmulo de atrasos ou então nem todos ficarão sabendo das modificações quanto aos prazos específicos.

É de suma importância, ainda, 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, são elencadas 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, diante das 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, portanto, 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.

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 na Figura 2.

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

A primeira área é a Gestão de Integração, que é de suma importância, pois tem como responsabilidade integrar todos os serviços e produtos desenvolvidos no projeto. Ela está de várias formas enredada com todas áreas, posto que seu trabalho é exatamente consolidar o conhecimento gerado por cada uma delas.

A segunda é a Gestão de Escopo, área responsável por todo o trabalho que deverá ser realizado para a entrega do produto ou serviço final. Nessa área, especifica-se tudo o que será ou deverá compor nosso projeto, a fim de ser concluído satisfatoriamente.

A terceira área de conhecimento é a Gestão de Tempo, 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 deste, é definido o orçamento do projeto, e tanto o cliente como o fornecedor devem entrar em um consenso e aprovar um valor, o qual é a base da gestão de custos de um projeto.

Figura 2 – 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: PMI (*apud* MACEDO, 2014).

A quinta área é a Gestão de Qualidade. Já de início cabe questionar: 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® mostra que há uma preocupação na administração dos recursos humanos de um projeto. Estes nada mais são do que a equipe que participará do projeto, de qualquer forma, desde um diretor até um auxiliar – todos os envolvidos 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. Essa gestão contém processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada. Essa área é responsável pela comunicação entre todos os setores e envolvidos em um projeto e também pela gestão dos conflitos que possam surgir em decorrência de qualquer etapa do projeto.

A oitava área de conhecimento é a Gestão de Riscos, que visa à minimização de riscos e ameaças que possam influenciar, de maneira negativa, 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, já que se podem prever, com mais facilidade, possíveis eventos inesperados no escopo do projeto.

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

Por fim, 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, o 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 municípios em que a empresa

atua, envolvidos ativamente no projeto ou que tenham algum interesse que afeta, positiva ou negativamente, a execução deste. 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 o estudo dos grupos até o patrocínio por completo do projeto.

Por fim, depois de tudo isso, pode-se refletir: como utilizar esses conhecimentos na gestão escolar? Os conhecimentos de gerenciamento de projetos foram criados para ser aplicados em qualquer área, por isso se adequam perfeitamente à área educacional.

Quando se fala de melhorias na educação, toma-se 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, que pode ser definido pelo PMBOK®.

Em sua 5ª edição, o PMBOK® possui 47 processos, cada um deles executando uma função referente a uma das dez áreas de conhecimento. Nem sempre precisamos utilizar todos esses processos para o desenvolvimento de um projeto, mas existem alguns que são vitais, como “Controlar o escopo” ou “Coletar os requisitos”, que, sem eles, ficaria muito difícil gerir um projeto.

Portanto, depois que o gestor já possuir certo conhecimento em gerenciamento de projetos, ele deve selecionar os processos que melhor se adequem 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.

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 e 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 trará maior nível de comprometimento e fará com que o plano seja mais consistente, aumentando suas chances de sucesso.

Como gerenciar a equipe envolvida no projeto?

Segundo Terribili Filho (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, com a exposição das 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: nessa etapa, será apresentado o plano de gerenciamento de projeto, contendo o calendário dos recursos e designações do pessoal do 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. Essas 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, portanto, 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 de que seu trabalho é parte integrante do sucesso pretendido.

Considerações finais

Ao resgatar o objetivo proposto, uma das formas mais fáceis e eficientes de desenvolver projetos em escolas é por meio do Guia PMBOK®, o qual oferece uma grande quantidade de recursos e processos que podem ser trabalhados de forma flexível. Essa metodologia pode se adequar a todo tipo de projeto, independente de sua área, e todos eles podem ser trabalhados de forma completa, eliminando os imprevistos por parte do gestor, o que pode atrapalhar o resultado, o serviço ou produto final do projeto.

Surge, entretanto, uma pergunta: como um gestor escolar poderá gerenciar ou acompanhar um projeto em uma instituição de ensino? A resposta, segundo Terribili Filho (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.

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, nos últimos dez anos, deparam-se com mudanças complexas e crescentes em quantidade e velocidade. Faz-se necessário, portanto, inovar, realizar experiências, introduzir novas perspectivas, reestruturar organizações, desenvolver novos produtos e serviços. Os projetos são empreendidos com a finalidade de criar bens e serviços, portanto melhorar resultados financeiros e operacionais é o meio para concretizar esses desejos de realização.

Recebido em: 01/08/2017

Revisado pelo autor em: 31/08/2017

Aceito para publicação em: 19/09/2017

Notas

1 Graduação em Pedagogia com ênfase em Administração Escolar pela Universidade de Santo Amaro (UNISA). Acadêmica do curso MBA em Gestão Executiva de Projetos da Faculdade Unyleya. Orientadora educacional do Colégio Marista de Belo Horizonte/MG. E-mail: esmoreira@marista.edu.br

2 Doutorado em Sociologia pela Universidade de Brasília (UnB). Mestrado em Educação. Graduado em Pedagogia. Pesquisador e professor do Programa de Mestrado de Gestão do Conhecimento e Tecnologias da Informação e do Programa de Mestrado e Doutorado em Educação da Universidade Católica de Brasília (UCB). Coordenador das Áreas de Missão e de Gestão da União Marista do Brasil (UMBRASIL). E-mail: marisricardo@gmail.com

Referências

BAKER, Sunny; BAKER, Kim. **Project management**. New York: Alpha Books, 1998.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 5 out. 1988.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRIGHOUSE, Tim; WOODS, David. **Como fazer uma boa escola?** Tradução de Magda Franca Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MACEDO, Diego. **Grupos de processos de gerenciamento de projetos e suas áreas de conhecimento (PMBOK 5ª ed.)**. Publicado em: 2 out. 2014. Disponível em: <<http://www.diegomacedo.com.br/grupos-de-processos-de-gerenciamento-de-projetos-e-suas-areas-de-conhecimento-pmbok-5a-ed/>>. Acesso em: 29 set. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Administração de projetos**: transformando ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.

MEI, Paulo. **PM Mind Map®**: a gestão descomplicada de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MURICI, Izabela; CHAVES, Neuza. **Gestão para resultados na educação**. Nova Lima: Falconi, 2013.

PMI - Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 5. ed. São Paulo: PMI, 2014.

RODRIGUES, Diego. **Ciclo de vida do projeto**: gerenciamento de projetos baseado no Guia PMBOK®. Publicado em: 14 fev. 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/ciclo-de-vida-do-projeto-gerenciamento-projetos-mendes-rodrigues>>. Acesso em: 29 set. 2017.

SANTOS, Áureo dos. **A prática da liderança**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SENA, Cleonice et al. O gerenciamento de projetos. **Revista Expressão**, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www4.faculdadepromove.br/expressao/index.php/files/article/view/7/pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2012.

SILVA, Edna Lúcia; CUNHA, Miriam. A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 3, p. 77-82, 2002. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/657>>. Acesso em: 15 set. 2017.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos**: uma abordagem prática. São Paulo: Makron Books, 2011.

WEISS, Joseph; WYSOCKI, Robert. **5-Phase project management**: a practical planning and implementation guide. New York: Addison-Wesley, 1992.