

Fabiana dos Santos Abrão

GERENCIAMENTOS DE PROJETOS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA:

**Uma visão de gestores e professores da rede estadual de
Pindamonhangaba**

Taubaté – SP

2016

Fabiana dos Santos Abrão

GERENCIAMENTOS DE PROJETOS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA:

**Uma visão de gestores e professores da rede estadual de
Pindamonhangaba**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA em Gerência de Projetos do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a Elvira Aparecida Simões de Araujo.

Taubaté – SP

2016

FABIANA DOS SANTOS ABRÃO

GERENCIAMENTOS DE PROJETOS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA:

Uma visão de gestores e professores da rede estadual de Pindamonhangaba

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização em MBA em Gerência de Projetos do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Administração.

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof^a Dr^a Elvira Aparecida Simões de Araujo

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura _____

Prof. Me. Evandro Luiz de Oliveira

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura _____

Prof. Me. Pérsio Vitor de Sena Abrahão

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me proporcionou capacidade e estrutura para eu estar onde estou. A meus pais Farid Abrão e Maria Helena Abrão, que sempre me apoiaram e me proporcionaram um lar digno e sólido para eu me desenvolver. À minha orientadora Prof.^a Dr.^a Elvira Araujo, que me proporcionou conhecimentos e me permitiu desenvolver minhas ideias e elaborar este trabalho sob sua orientação. À minha amiga Rute Eliana, que me auxilia e me motiva a construir e a lutar pela educação e pela reintegração do homem, e me abriu caminhos para a realização desta monografia. E a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho. Gratidão eterna!

"Nosso tempo necessita de uma concepção mais ampliada, religativa do Ser humano. Necessita resgatar a espiritualidade, desenvolver a Consciência Ecológica, a Consciência Planetária. Nosso tempo necessita de uma nova Antropologia: uma Antropologia da Inteiraza do ser humano".

Elídio dos Santos.

RESUMO

Esta monografia teve como objetivo principal identificar as percepções de gestores educacionais e professores acerca do gerenciamento de projetos e seu conhecimento sobre o uso de ferramentas de gestão de projetos na educação pública do Estado de São Paulo na cidade de Pindamonhangaba. Anualmente são implantados diversos projetos na educação do Estado de São Paulo a fim de aprimorar a qualidade na educação, porém, muitos destes projetos são dificultados devido a diversos fatores de gerenciamento, e também por carência de conhecimento específico em gerenciamento de projetos por parte dos gestores educacionais ou professores. O gerenciamento de projetos é uma área que está em ascensão no Brasil e no mundo, inclusive na gestão pública. Através dos conhecimentos desta área é possível planejar, implantar e controlar de forma mais adequada projetos em qualquer setor, possibilitando um melhor gerenciamento de aspectos imprescindíveis de um projeto e garantindo maior chance de sucesso do mesmo. Neste trabalho foram analisadas percepções de professores e gestores da rede estadual de ensino público da cidade de Pindamonhangaba em gerenciar projetos na educação aplicando questionário que foi analisado quantitativamente e qualitativamente, os resultados apontam que a maior dificuldade em gerenciar projetos educacionais por parte dos gestores educacionais e professores do estado, é por falta de recursos e mau gerenciamento da comunicação. Conclui-se que é necessário ampliar os recursos e melhorar a comunicação entre os gestores e professores. Propuseram-se ferramentas do Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) para gerenciamento dos projetos educacionais nas escolas, o qual pode auxiliar no gerenciamento tanto dos recursos e da comunicação, como também de outros aspectos a serem melhorados, conforme relatado na pesquisa aplicada.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. PMBOK. Educação Pública. São Paulo.

ABSTRACT

PROJECT MANAGEMENT IN THE PUBLIC EDUCATION: The perceptions of educational managers and teachers in the public education of Pindamonhangaba city

This monograph aimed to identify the perceptions of educational managers and teachers about project management and their knowledge about the use of project management tools. Annually several projects are implemented in the education of the State of São Paulo in order to improve the quality of education, however, many of these projects are hampered due to several management factors, as well as a lack of specific knowledge in project management by the managers or teachers. Project management is a growing area in Brazil and in the world, including public management. Through the knowledge of this area it is possible to plan, implement and control projects in any sector in a more appropriate way, allowing better management of essential aspects of a project and guaranteeing a greater chance of success. Through this work an analysis of the perceptions of teachers and managers of the state public education network of the city of Pindamonhangaba was carried out in managing projects in education applying a questionnaire that was analyzed quantitatively and qualitatively, the results indicate that the greatest difficulty in managing educational projects by the educational managers and teachers of the state, is due to lack of resources and poor management of communication. Therefore it was possible to conclude that it is necessary to increase resources and improve communication between managers and teachers. PMBOK tools have been proposed for managing educational projects in schools, which can assist in the management of resources and communication, as well as other aspects to be improved, as reported in the applied research.

Key words: Management Projects. PMBOK. Public Education. São Paulo.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos Projetos segundo Vargas.....	18
Quadro 2 - Principais Características de Projetos segundo Maximiano	19
Quadro 3 - Benefícios das metodologias padrão	22
Quadro 4 - Áreas de Conhecimento do Guia PMBOK	29
Quadro 5 - Obstáculos no gerenciamento de projetos - Fora do Controle da organização.....	30
Quadro 6 - Insucesso nos projetos devido a falhas gerenciais	30
Quadro 7 - Fatores Críticos de Sucesso em Projetos	32
Quadro 8 - Influências Organizacionais em Projetos.....	35
Quadro 9 - Avaliação IDESP Língua Portuguesa.....	41
Quadro 10 - Avaliação IDESP Matemática	41
Quadro 11 - Níveis de Desempenho IDESP.....	41
Quadro 12 - Pilares do Projeto Educação - Compromisso de São Paulo	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo respostas de múltiplas escolhas escalares de muito ruim a muito bom.....	50
Tabela 2 - Resumo resposta de múltipla escolha escalar de muito baixo a muito alto	51
Tabela 3 - Dificuldades Individuais em Gerenciar Projetos nas Escolas.....	63
Tabela 4 - Dificuldades do responsável por gerir os projetos nas escolas.....	64
Tabela 5 - Comparação respostas dissertativa e escalar sobre comunicação	65
Tabela 6 - Comparação dificuldades individuais e por parte do gestor de projetos	66
Tabela 7 - Justificativa sobre a não aceitação da metodologia padrão nas escolas	67
Tabela 8 - Justificativa sobre a aceitação da metodologia padrão nas escolas	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processos de Monitoramento e Controle.....	26
Figura 2 -Organograma atual da Secretaria da Educação	39
Figura 3 - IDESP - índice de Desempenho da Educação do Estado de São Paulo.	42
Figura 4 - Tempo de Atuação na Educação do Estado de São Paulo	52
Figura 5 - Cargo Exercido na Educação do Estado de São Paulo	52
Figura 6 - Números de Projetos educacionais durante o ano letivo	53
Figura 7 - Competências Técnicas do Responsável pelos projetos na escola	54
Figura 8 - Conhecimentos do responsável pelos projetos na escola sobre projetos ..	54
Figura 9 - Conhecimentos do responsável pelos projetos nas escolas sobre ciclo de vida	55
Figura 10 - Entendimento sobre sistemas organizacionais do responsável pelos projetos na escola	55
Figura 11- Habilidades do responsável pelos projetos na escola.....	56
Figura 12 - Atitudes do responsável pelos projetos na escola	56
Figura 13- Planejamento dos projetos na escola	57
Figura 14 - Execução dos projetos na escola.....	57
Figura 15 - Controle dos projetos na escola.....	58
Figura 16 - Encerramento dos projetos nas escolas.....	58
Figura 17 – Cultura Organizacional das escolas	59
Figura 18 - Comunicação para o desenvolvimento dos projetos nas escolas.....	59
Figura 19 - Estrutura organizacional da escola	60
Figura 20- Procedimentos utilizados no desenvolvimento dos projetos	60
Figura 21 - Processos utilizados no desenvolvimento dos projetos	61
Figura 22 - Base do conhecimento dos projetos.....	61
Figura 23 - Grau de dificuldade individual em desenvolver os projetos	62
Figura 24 - Opinião sobre metodologia padrão de gerenciamento de projetos no ensino.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
1.5 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	18
2.1.1 DEFINIÇÕES DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	18
2.1.2 HISTÓRICO E BENEFÍCIOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	20
2.1.3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO.....	22
2.2 PMI E PMBOK	24
2.2.1 GRUPOS DE PROCESSOS.....	25
2.2.1.1 GRUPO DE PROCESSOS DE INÍCIO	26
2.2.1.2 GRUPO DE PROCESSOS DE PLANEJAMENTO.....	27
2.2.1.3 GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO.....	27
2.2.1.4 GRUPO DE PROCESSOS DE MONITORAMENTO E CONTROLE	28
2.2.1.5 GRUPO DE PROCESSOS DE ENCERRAMENTO.....	28
2.2.2 ÁREAS DE CONHECIMENTO DOS PROJETOS	28
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS	30
2.3.1 COMPETÊNCIAS E RESPONSABILIDADES	32
2.3.2 COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS	33
2.3.2.1 CONHECIMENTOS	33
2.3.2.1.1 COMPETÊNCIA TÉCNICA.....	34
2.3.2.1.2 CONHECIMENTO DAS FERRAMENTAS DA ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS.....	34
2.3.2.1.3 ENTENDIMENTO DO CICLO DE VIDA	34
2.3.2.1.4 ENTENDIMENTO DOS SISTEMAS ORGANIZACIONAIS.....	35
2.3.2.2 HABILIDADES.....	35

2.3.2.3 ATITUDES	35
2.3.3 INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	35
2.4 EDUCAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO DE SÃO PAULO	38
2.4.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO	42
3 MÉTODO	47
3.1 TIPO DE PESQUISA	47
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
3.3 INSTRUMENTO.....	47
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	48
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	49
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO I.....	74
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO II.....	75
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO II.....	76
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO IV.....	77
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO V.....	78
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO VI.....	79

1 INTRODUÇÃO

A educação no Estado de São Paulo desde seus primórdios, passou por diversas mudanças e projetos, muitas vezes não bem sucedidos. Atualmente a maior dificuldade, é lidar com uma era globalizada, repleta de informações que são constantemente transformadas em curtos prazos de tempo, e a cada dia o ato de ensinar se torna um desafio, que requer desenvolver e aprimorar projetos educacionais para acompanhar tais transformações.

Absorver e compreender tais transformações tem se tornado um ato cada vez mais complexo. O ato de ensinar demanda não apenas conhecimentos específicos da disciplina ministrada pelo professor, como também necessita de requisitos imprescindíveis para o processo de aprendizagem, conforme relata a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (2013), sobre as competências dos agentes educacionais em gerenciar projetos nas escolas: “É preciso haver um currículo bem definido, com materiais de trabalho apropriados e, mais adiante, a avaliação do seu trabalho, pois é assim que alguém presta conta de suas atividades-fim”.

Embora haja a elevação de alguns índices educacionais dos oito últimos anos, a educação do Estado de São Paulo e no Brasil em geral, ainda é muito frágil e inconstante, a cada ano são implantados diversos projetos a fim de alcançar qualidade na educação, porém, muitos destes projetos são dificultados, devido à falta de recursos, e capacitação específica do gestor educacional ou do professor na área de gestão de projetos.

Por sua formação é mais provável que o gestor ou o professor possuam maiores conhecimentos específicos na área educacional que conhecimentos que contribuam para a atuação e efetivação de gerenciamento dos projetos propostos no ano letivo.

O gerenciamento de projetos é uma área crescente no Brasil e no mundo, inclusive na gestão pública. Através dos conhecimentos desta área é possível planejar, implantar e controlar projetos em qualquer setor, possibilitando um melhor gerenciamento de aspectos imprescindíveis na sua elaboração e acompanhamento, garantindo maior chance de sucesso dos projetos.

O ato de ensinar, refere-se a um amplo processo de transformação do conhecimento, que muitas vezes é passado através dos projetos que são implantados nas escolas, ou seja, gerenciar os projetos educacionais, significa

gerenciar a educação do estado, devido a isso, o gerenciamento dos projetos na educação se torna tão relevante.

1.1 PROBLEMA

Quais as percepções de gestores educacionais e professores acerca do gerenciamento de projetos na rede pública estadual de educação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as percepções de gestores educacionais e professores acerca do gerenciamento de projetos e seu conhecimento sobre o uso de ferramentas de gestão de projetos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar elementos e condições do gerenciamento de projetos aplicados na educação pública estadual de Pindamonhangaba;
- Identificar percepções de gestores educacionais e professores acerca de gerenciamento de projetos na educação pública estadual de Pindamonhangaba;
- Analisar se as ferramentas do Guia PMBOK atendem as expectativas dos professores e gestores para a gestão dos projetos na educação pública do estado de São Paulo.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho delimita-se em analisar as dificuldades encontradas por professores e gestores de ensino público estaduais do estado de São Paulo, do ensino médio e fundamental na cidade de Pindamonhangaba, em gerenciar projetos na educação, e propor o Guia PMBOK para melhor gerenciamento de tais projetos.

Dentre os diferentes padrões de gestão de projetos, este trabalho escolheu o PMBOK, Guia elaborado por uma das instituições mais renomadas em projetos no mundo, o *Project Management Institute* (PMI), o Guia é um dos mais conhecidos e utilizados no Brasil na área de projetos, onde descreve padrões mundiais de abordagens de gerenciamento de projetos.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A relevância deste trabalho se dá ao fato de que anualmente, são realizados diversos projetos na educação do estado de São Paulo a fim de alcançar a qualidade na educação, porém a realização destes projetos é dificultada devido a várias questões, como falta de recursos, falta de gerenciamento e falta de capacitação específica de gestores e professores. Portanto, propõe-se a análise das dificuldades encontradas pelos gestores e professores da rede pública estadual de ensino no gerenciamento de projetos, e também a utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos através do Guia PMBOK para melhor gerenciamento dos mesmos na área educacional. Ao propor uma análise de ferramentas para o gerenciamento destes projetos procura-se oferecer elementos para o aprimoramento dos mesmos, ainda esta análise pode contribuir para a disseminação de conhecimentos já testados em outras áreas para o desenvolvimento de ações de gestão mais qualificadas no setor da educação pública.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho apresenta quatro sessões, na primeira é apresentada a introdução que indica o problema, os objetivos, a delimitação do estudo e a relevância da presente pesquisa.

Na sessão seguinte a revisão de literatura, onde é apresentado os conceitos sobre o gerenciamento de projetos, definições, histórico e benefícios, então é abordado sobre o PMI e o Guia PMBOK, suas definições e áreas de conhecimento, adiante é apresentado os fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de projetos, competências e influências organizacionais, e por último, é apresentado um

histórico da educação pública do estado de São Paulo e o gerenciamento de projetos da educação pública do estado.

Na terceira sessão, segue a apresentação do método da pesquisa com a discriminação dos processos de sua execução. Já os resultados e discussões são apresentados na quarta sessão, onde são relatados os dados coletados e a análise da pesquisa aplicada, identificando os aspectos acerca d gerenciamento de projetos nas escolas. O trabalho é finalizado pelas considerações finais na sessão cinco, seguido pelas referências bibliográficas, os anexos e apêndices.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

2.1.1 Definições de Gerenciamento de Projetos

Vargas (2003, p. 7), ainda define projetos como:

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade pré-determinados.

O Quadro 1 descreve algumas características dos Projetos.

Quadro 1 - Características dos Projetos segundo Vargas

CARACTERÍSTICAS DOS PROJETOS SEGUNDO VARGAS	
Temporariedade	Possui duração bem definida
Individualidade	Cada projeto necessita elaborar ações para garantir suas especificações
Empreendimento não repetitivo	É algo que não faz parte da rotina da organização, ou seja, não são ações realizadas periodicamente
Sequência clara e lógica de eventos	As atividades dos projetos são organizadas e realizadas seguindo uma lógica, a fim de facilitar a compreensão e o acompanhamento
Início, meio e fim	Todo projeto passa por este ciclo, é uma característica temporal.
Objetivo claro e definido	Todo projeto possui metas e resultados a serem alcançados muito bem definidos
Conduzido por pessoas	O elemento fundamental para a realização do projeto é o homem, sem este, a realização do projeto seria impossibilitada
Projetos utilizam recursos	Todo projeto utiliza recursos específicos para suas necessidades
Parâmetros predefinidos	Todo projeto necessita ter definidos com antecipação, os valores, prazos, custos, pessoal, material, equipamentos e o nível de qualidade exigidos para a realização do mesmo.

Fonte: Adaptado de Vargas (2003)

Clemente (2002, p.21) afirmam sobre projetos:

O termo projeto está associado à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização. O projeto dá forma à ideia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender as necessidades ou aproveitar as oportunidades. Dessa forma, o processo de elaboração, análise e avaliação de projetos envolve um complexo elenco de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam os decisores na escolha dos objetivos e dos métodos.

Já para Kerzner (2006, p.15): “Trata-se de um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade”.

Para Maximiano (1997), os projetos resultam na solução ou atendimento do interesse, dentro de restrições de tempo e recursos, e também pode ser definido através de algumas principais características, conforme classificado no Quadro 2.

Quadro 2 - Principais Características de Projetos segundo Maximiano

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE PROJETOS SEGUNDO MAXIMIANO	
Objetivo Singular	Objetivo claramente definido e rotineiramente singulares
Atividade Finita	Há especificações de prazo para iniciar e finalizar
Cliente e Usuário	O grau de satisfação do cliente ou usuário do projeto é o principal critério para avaliar seu sucesso
Recursos Limitados	Há estipulação do orçamento a ser desenvolvido para aquele projeto
Incerteza	Projetos possuem componentes de incertezas, que afetam diretamente os riscos do projeto. Mas podem ser analisados, mensurados e até transformados em oportunidades.
Administração específica	Há maior facilidade e assertividade na administração de projetos quando administrados por atividades e metodologias específicas para tal.

Fonte: Adaptado de Maximiano (1997)

A ABGP – Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos, que define o Gerenciamento de Projetos como:

O Gerenciamento de Projetos, é constituído por um conjunto de processos de gerenciamientos voltado para o planejamento, a organização e o controle de todos os aspectos do projeto, bem como para a motivação de todos os elementos envolvidos , com o intuito de alcançar, com segurança e dentro dos prazos acordados, os objetivos estabelecidos. (ABGP, 2004, p. 16).

O PMI – *Project Management Institute* (2013, p. 5), define o gerenciamento de projetos como: “Gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”.

Até o momento, podemos observar semelhanças entre as definições. Os autores se complementam em suas definições. Portanto, podemos concluir que, o gerenciamento de projetos possui características semelhantes na visão de diversos autores, como a singularidade, o atendimento a necessidades específicas, o cumprimento de prazos, custos e qualidade, e a aplicação de ferramentas e técnicas para a execução do mesmo.

Através deste gerenciamento é possível obter maior chance de sucesso em qualquer área de execução do projeto.

Todas as ferramentas e técnicas acima citadas, passaram por diversos aprimoramentos ao longo dos anos, e criaram-se diversas metodologias para padronizar o planejamento, a execução, controle e monitoramento dos projetos, e então facilitar seu desenvolvimento.

2.1.2 Histórico e Benefícios do Gerenciamento de Projetos

Os projetos sempre existiram nas corporações em todo mundo, porém sem nenhum aperfeiçoamento sólido em relação a projetos, pois havia uma preocupação muito maior com teorias que diziam sobre delegação de autoridade, monopolização

da informação, interesses pessoais e a visão de que tempo era luxo, do que aprimoramento técnicas de cooperação, trabalho em equipe e gerenciamento do tempo.

Porém, nas últimas quatro décadas, a forma de lidar com estes projetos foi-se modificando, pois foi entendido que para gerenciar tais projetos seria necessário a aplicação de ferramentas e metodologias para trazer maior assertividade, confiabilidade e qualidade (KERZNER, 2006).

No Brasil começaram a surgir metodologias e padrões para o gerenciamento de projetos na década de 1970, anteriormente, a condução dos projetos se limitava a analisar apenas aspectos básicos de engenharia de projetos, suprimentos e construção, atendendo aos objetivos especificados e limites de prazo e custo. Nesta década, o país passava por uma crise econômica com altos índices inflacionários e ao mesmo tempo por grandes implementações de projetos, o que levou os gerentes de projetos da época a repensarem em conceitos mais complexos e aprimorados para melhor gerenciamento dos mesmos (CODAS, 1987).

Kerzner (2006) ainda complementa que, a prova de que a aplicação de tais ferramentas e metodologias trouxeram resultados positivos para as organizações, se deve ao fato de vermos as empresas ganharem prêmios de excelência em projetos, ascendendo no mercado, e clientes e fornecedores estreitarem parcerias sólidas, pois o gerenciamento de projetos hoje é visto como arma competitiva para as organizações, aumenta os níveis de qualidade e agrega valor aos interesses dos clientes.

Para Peplowski (2006 apud KERZNER 2006), há inúmeros benefícios das metodologias-padrão em projetos, que podem ser divididos em curto e longo prazo, conforme Quadro 3.

O Quadro 3 relata os benefícios das metodologias padrão, de acordo com Peplowski.

Quadro 3 - Benefícios das metodologias padrão

BENEFÍCIOS DAS METODOLOGIAS PADRÃO SEGUNDO PEPLOWSKI
Curto Prazo
<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do tempo de ciclo de vida e dos custos; • Planejamentos realistas com grandes possibilidades de atingir o cronograma previsto; • Melhor comunicação quanto ao “quê” se espera dos grupos e “quando”; • Ênfase na satisfação do cliente e no valor agregado, ao invés de disputas internas entre grupos em detrimento às disputas internas entre os grupos funcionais; • Maior rapidez na entrega ao mercado mediante controles mais rígidos; • Redução global dos riscos no programa; • Melhor gerenciamento do risco, que conduz a uma melhor tomada de decisão;
Longo Prazo
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da confiança e satisfação do cliente, que conduz ao aumento dos negócios e à expansão das responsabilidades para a categoria principal de provedores; • O cliente trata o provedor como um “sócio” ao invés de considerá-lo uma commodity; • O provedor auxilia o cliente durante o planejamento das atividades estratégicas; • Comparações de desempenho (benchmarking) e aperfeiçoamento continuado se tornam mais fáceis e rápidos.

Fonte: Adaptado de PEPLOWSKI (2006 apud KERZNER 2006)

Maximiano (1997) relata que as metodologias compreendem um conjunto estruturado de técnicas, procedimentos, definição de responsabilidades e autoridades, sistema de documentação e outros procedimentos que visam padronizar o desenvolvimento do projeto dentro da organização.

A aplicação de tais padrões e metodologias se diferencia entre o setor público e o privado, os quais possuem características únicas para o recebimento destes padrões e metodologias, é necessário compreender claramente tais características para alcançar o sucesso dos projetos em cada setor.

2.1.3 Gerenciamento de Projetos no setor público brasileiro

Clemente (2002), afirmam acerca das diferenças do gerenciamento de projetos nos setores público e privado que, em ambos os tipos de projetos, o objetivo é o mesmo: resultado. Portanto, dividem-se os tipos de projetos em duas categorias e seus respectivos objetivos específicos: projetos empresariais: destinados a assegurar a

rentabilidade do capital investido; projetos públicos: que devem apresentar saldo de benefícios sobre custos para a sociedade.

No governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, entre 1995 a 2003, houve a implantação de novas regras para o gerenciamento público, houve descentralizações da administração pública brasileira, e iniciou-se as primeiras necessidades de implementações de metodologias para o gerenciamento de projetos no setor público. Porém, ainda hoje há grandes dificuldades na criação de um modelo de gestão eficaz nos setores públicos (CINTRA; OLIVIEIRA, 2007).

Clemente (2002, p. 32), complementam:

[...] O setor público resente-se de maior falta de profissionalização de seus gestores, que muitas vezes ocupam esses postos exclusivamente com base em critérios políticos. Além disso, as mudanças de prioridades, de estilo e de métodos são mais frequentes do que no setor privado, o que pode representar grandes perdas.

Os autores ainda complementam que é necessário possuir uma abordagem holística dos profissionais em nível individual e organizacional, tratando o ser humano agente do projeto de forma integral, considerando a inter-relação da razão e emoção, e suas competências gerenciais para o sucesso dos projetos (CLEMENTE, 2002).

Nos últimos vinte anos, houve o aumento significativo de estudos para implementação de metodologias para melhorar a gestão pública. Em 2009, o Governo do Estado do Espírito Santo, implementou o Programa Intensivo de Gerenciamento de Projetos no Estado, uma nova iniciativa da gestão pública brasileira, que visava priorizar o planejamento e o desenvolvimento dos projetos no Estado, a partir de metodologias de gerenciamento de projetos no setor, como o Guia PMBOK.

O programa apresentou inúmeros benefícios relevantes para o gerenciamento de Projetos no Estado, entre eles: promoveu melhorias nos prazos, nos custos, proporcionou, assim, um novo comportamento cultural dos servidores, também incentivou os servidores a buscarem formação na área de gerenciamento de

projetos, o que possibilitou maior conhecimento e assertividade no gerenciamento dos mesmos (GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2009).

O Governo do Estado do Espírito Santo, sobre a implantação de gerenciamento de projetos no setor público do Estado, afirma sobre a relevância do Programa:

Tradicionalmente, o setor público é massacrado pela demora na conclusão de obras, por esbanjar dinheiro do contribuinte e prestar serviços de má qualidade. Alguns governos e empresas estatais reagem contra este estereótipo: eles perseguem resultados mais satisfatórios e, conseqüentemente, a mudança da imagem com a qual ficaram marcados (GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2009).

O Brasil realiza diversos projetos públicos, com grandes dificuldades de gerenciamento de recursos, prazos, e credibilidade. O país necessita implantar projetos que o permita evoluir em termos de produtividade, mobilidade, segurança entre outros, e para isso necessita da adoção de ferramentas e técnicas para gerenciar tais projetos, e o gerenciamento de projetos traz uma segurança para a realização do planejamento governamental com maior qualidade e efetividade, afirmam Pisa e Oliveira (2013). É notável que o Gerenciamento de Projetos no Brasil ainda necessita de muito aprimoramento, o que seria possível através da implementação de metodologias, padrões e qualificação específica aos gestores de projetos públicos.

2.2 PMI E PMBOK

O *Project Management Institute* - (PMI), um dos maiores institutos de gerenciamento de projetos do mundo, e o mais conhecido no Brasil, chegou ao país na década de 1970, estruturou e aperfeiçoou cursos de gerenciamento de projetos e formações específicas para gestores de projetos no país (CODAS, 1987).

O PMI oferece certificações, pesquisas e orientações, que auxilia profissional de projetos a obter maior experiência e maturidade na área.

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), desenvolvido pelo instituto de Gerenciamento de Projetos PMI, é um Guia que descreve normas, métodos, processos e práticas, estabelecidos através de boas práticas de profissionais da área de projetos, encontra-se na 5ª edição, lançada em 2013 (PMI, 2013).

O Guia auxilia o profissional de projetos a estabelecer um padrão para o gerenciamento dos projetos, como esclarece o autor:

Através da implantação das áreas e ferramentas do Guia PMBOK, o documento do projeto segue um padrão internacional de planejamento. Com isso é possível um melhor entendimento, uma melhor definição dos processos e áreas abordadas, assim como melhor definição das atividades e alocação de equipe (SILVA, 2009, p.10).

O Guia é dividido em treze sessões, sendo que as duas primeiras relatam uma introdução sobre os conceitos de gerenciamento de projetos, a terceira resume os grupos de processos e fornece uma visão geral das interações dos processos entre as dez áreas de conhecimento e os cinco grupos de processos. Já as sessões de 4 a 13, compõem o Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos propriamente dito. Elas ampliam as informações do padrão descrevendo as entradas e saídas, assim como as ferramentas e técnicas usadas no gerenciamento dos projetos (PMI, 2013).

2.2.1 Grupos de Processos

O Guia PMBOK define processos como:

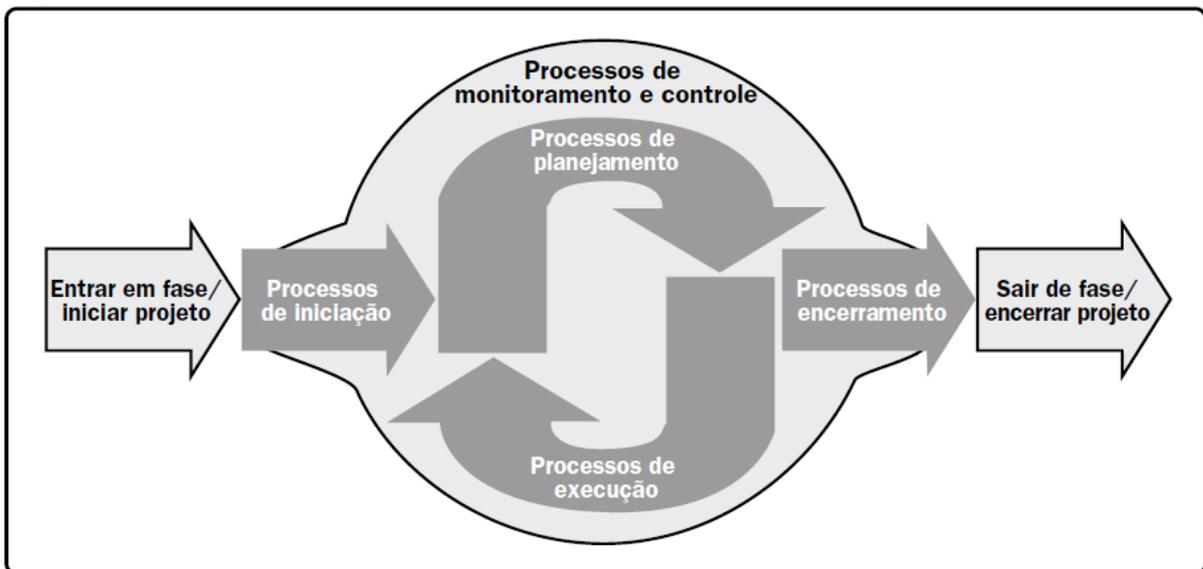
Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado. Cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes (PMI, 2013, p. 47).

Os processos se inter-relacionam e são agrupados em cinco grupos de processos sendo eles: início, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI, 2013, p. 47).

Os grupos de processos são elementos bem distintos e definidos, porém muitas vezes no decorrer do projeto acabam de sobrepondo, é necessário que os processos de monitoramento e controle interajam por todo o desenvolvimento do projeto (PMI, 2013).

A Figura 1 representa os Processos de Monitoramento e controle, conforme descrito pelo Guia PMBOK.

Figura 1 - Processos de Monitoramento e Controle



Fonte: Adaptado de PMI (2016)

2.2.1.1 Grupo de processos de Início

Como já citado anteriormente, todo o projeto é caracterizado por um início, é onde se começa as ações para a realização do projeto, o Guia PMBOK, define este grupo de processo como:

Os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase (PMI, 2013, p.49).

Poucas empresas formalizam o início do projeto, o que contribui para o início ser percebido de maneiras diferentes pelos integrantes do projeto, é necessário formalizar o início do projeto, para que seja melhor compreendido por todos os envolvidos (CARVALHO; RABECHINI JR, 2009).

2.2.1.2 Grupo de Processos de Planejamento

O planejamento é uma das fases mais complexas do projeto, nela requer-se muita atenção e detalhamento.

“Os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado”. (PMI, 2013, p.49).

Clemente (2002), afirmam que a fase do planejamento se refere à elaboração dos objetivos e metas, do desenho dos processos, da previsão de recursos e do estabelecimento do cronograma a ser desenvolvido. Tanto no âmbito empresarial ou governamental, o processo de planejamento engloba a elaboração, a análise e a avaliação dos projetos.

2.2.1.3 Grupo de Processos de Execução

De acordo com o PMI (2013), são os processos que abrangem a execução do projetos e seguem as especificações definidas. Para Maximiano (1997), a execução é o prolongamento do planejamento. É nessa fase que realizam as atividades para atingir o resultado esperado com o projeto. Esta fase não é um momento específico, limitado no tempo, ocorre conforme o caminhar do projeto.

Ainda de acordo com o autor, a execução do projeto envolve atividade física e intelectual, porém de forma muito variável de acordo com o tipo do projeto, ciclo de vida, padrões de realização de atividades, competências da equipe, recursos disponíveis, entre outros. Muitas vezes, o executar se torna muito distante do planejado (MAXIMIANO, 1997).

2.2.1.4 Grupo de Processos de Monitoramento e Controle

Trata-se de analisar, acompanhar e controlar o progresso e desempenho do projeto, a fim de identificar quais mudanças serão necessárias para prosseguimento do mesmo (PMI, 2013).

Visa acompanhar a execução, assegurando o alcance dos objetivos e preservando as avaliações de desempenho. Também, identifica se há necessidade de alteração de alguma ação no decorrer do projeto (MAXIMIANO, 1997).

2.2.1.5 Grupo de Processos de Encerramento

Grupo de processos que visa encerrar e entregar o projeto, finaliza todas as atividades (PMI, 2013).

Este processo deve ser marcado por evento de formalização do encerramento de todas as ações iniciadas no projeto, desmobilização a equipe e armazenamento as informações necessárias (CARVALHO; RABECHINI JR., 2009).

2.2.2 Áreas de Conhecimento dos Projetos

As áreas de conhecimento descrevem o gerenciamento de projetos em termos de seus processos componentes, cada processo possui uma abrangência e um detalhamento específicos (VARGAS, 2003).

Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização. Essas de áreas de conhecimento são usadas na maior parte dos projetos, na maioria das vezes. As equipes de projetos utilizam essas e outras áreas de conhecimento, de modo apropriado, para os seus projetos específicos (PMI 2013, p. 60).

As áreas de conhecimento definidas pelo Guia PMBOK, são divididas em dez áreas, o Quadro 4 mostra as áreas de conhecimento e suas breves definições de acordo com o PMI (2013).

Quadro 4 - Áreas de Conhecimento do Guia PMBOK

ÁREAS DE CONHECIMENTO DO GUIA PMBOK	
ÁREAS	DESCRIÇÃO
Gerenciamento de Integração	Processos que integram os diversos elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.
Gerenciamento do Escopo	Processo de assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para terminar o projeto com sucesso. Relaciona-se com o controle do que está e do que não está incluso no projeto.
Gerenciamento do Tempo	Processo de assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para terminar o projeto com sucesso. Relaciona-se com o controle do que está e do que não está incluso no projeto.
Gerenciamento dos Custos	Processo de assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para terminar o projeto com sucesso. Relaciona-se com o controle do que está e do que não está incluso no projeto.
Gerenciamento da Qualidade	Processos e atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido
Gerenciamento de Recursos Humanos	Processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto, que consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para a conclusão do projeto. O engajamento da equipe desde o início agrega conhecimentos e fortalece o compromisso com o projeto.
Gerenciamento de Comunicação	Processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira apropriadas. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas na execução ou nos resultados do projeto
Gerenciamento de Riscos	Processos de planejamento, identificação, análise, planos de contingência, monitoramento e controle de riscos de um projeto, visando aumentar a probabilidade dos eventos positivos e minimizar o impacto dos eventos negativos no projeto.
Gerenciamento de Aquisições	Processos necessários para compras ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe de projetos. Abrange também os processos de gerenciamento de contratos.
Gerenciamento das Partes Interessadas	Identificação, planejamento, gerenciamento e controle das partes interessadas no desenvolvimento do projeto.

Fonte: Adaptado de Pisa e Oliveira (2013)

É notável que o Guia PMBOK proporciona significativas recomendações e ferramentas que contribuem para um gerenciamento de projetos eficaz em qualquer setor ou área de aplicação.

2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM PROJETOS

As metodologias e padrões são muito importantes para o gerenciamento de projetos, através delas é possível ter uma visão mais ampla sobre o planejamento, o decorrer dos projetos e um controle maior sobre os custos, recursos e qualidade porém, apenas implantar metodologias e padrões não bastam para alcançar sucesso nos projetos.

Vargas (2003) relata que há obstáculos que estão completamente fora do controle da organização e que podem afetar diretamente os projetos, portanto necessitam de um gerenciamento de riscos muito bem elaborado, para que sejam minimizados ou evitados, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Obstáculos no gerenciamento de projetos - Fora do Controle da organização

OBSTÁCULOS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS – FORA DO CONTROLE DA ORGANIZAÇÃO
Riscos de meio ambiente elevados
Alteração nas tecnologias disponíveis
Alteração e aumento dos preços e prazos
Cenário político-econômico desfavorável para o contexto do projeto

Fonte: Adaptado de Vargas (2003)

Vargas (2003), ainda ressalta que, o insucesso dos projetos podem também ocorrer devido a falhas gerenciais, como demonstrado no Quadro 6 e continuação.

Quadro 6 - Insucesso nos projetos devido a falhas gerenciais

INSUCESSO NOS PROJETOS DEVIDO A FALHAS GERENCIAIS
Metas e objetivos mal estabelecidos para todos os níveis organizacionais
Alta complexidade e pouca compreensão
Tempo insuficiente para a realização de todas as atividades do projeto
Estimativas financeiras não concisas
Dados para a realização do projeto insuficientes e inadequados
Sistema de controle inadequado

Quadro 6 - Insucesso nos projetos devido a falhas gerenciais (continuação)

INSUCESSO NOS PROJETOS DEVIDO A FALHAS GERENCIAIS
Falta de liderança
Falta de capacitação
Pouco tempo para o Planejamento
Delegação de atividades mal especificadas
Falta de estabelecimento de padrões de trabalho
Falta de integração dos elementos-chave do escopo
Falta de conhecimento da real necessidade dos recursos
Projeto baseado em fatores não históricos ou não estatísticos
Muita dependência na utilização de softwares de gerenciamento
Falta de verificação do real conhecimento e competência dos envolvidos na execução dos projetos;

Fonte: Adaptado de Vargas (2003)

Com a definição do autor, podemos constatar que há grande influência do gerenciamento para o sucesso dos projetos, mas também que há grande influência externa a organização para o alcance do sucesso. É muito importante que os gerentes de projetos sejam qualificados adequadamente para a elaboração do planejamento, a realização, o controle e monitoramento dos projetos.

Compartilha e reforça esse entendimento o autor Kerzner (2006), que afirma que nenhuma metodologia de gerenciamento de projetos é garantia de sucesso e excelência, há fatores de grande influência que podem afetar diretamente os projetos como o ambiente organizacional, a adaptação a mudanças, os avanços tecnológicos e o aumento do nível de exigências dos consumidores. As metodologias de gestão devem ser modificadas conforme a realidade das organizações, e para tal mudança é necessário total integração e dedicação dos administradores em todos os níveis da organização, também é necessário possuir conhecimento e habilidades específicas para compreender e gerenciar tais mudanças.

Portanto, o autor lista os fatores críticos que determinam o sucesso e o fracasso da Gestão de Projetos, como demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 - Fatores Críticos de Sucesso em Projetos

FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO	FATORES CRÍTICOS PARA O FRACASSO
Fase de aceitação pela gerência	
Considerar as recomendações dos funcionários Reconhecer que a mudança é necessária Entender a participação dos executivos na gestão de projetos	Recusar-se a aceitar ideias dos colegas Não admitir que a mudança pode ser necessária Acreditar que o controle da gestão de projetos cabe a nível executivo
Fase de aceitação pelos gerentes da área	
Disposição a colocar os interesses da empresa acima dos interesses pessoais Disposição a aceitar as responsabilidades Disposição a aceitar o progresso de colegas	Relutância a aceitar ideias dos colegas Recusar-se a aceitar responsabilidades Insatisfação com o progresso de colegas
Fase de crescimento	
Reconhecer a necessidade de uma metodologia empresarial Apoiar um padrão de monitoramento e de relatório	Perceber a metodologia-padrão como ameaça, e não como benefício Não conseguir entender os benefícios da gestão de projetos Dar apenas “apoio moral” ao planejamento
Fase de Maturidade	
Reconhecer que a programação e os custos são inseparáveis Rastrear os custos reais Desenvolver treinamento em gestão de projetos	Acreditar que o estado do projeto pode ser determinado apenas pela programação Não perceber a necessidade de rastrear os custos reais Acreditar que crescimento e sucesso em gestão de projetos são sinônimos

Fonte: Adaptado de KERZNER (2006, p. 53)

Nota-se que ambos os autores afirmam que apenas a utilização de uma metodologia padrão não é capaz de obter excelência nos projetos realizados. É necessário possuir conhecimentos específicos, um ambiente favorável e recursos adequados para o desenvolvimento e realização dos mesmos.

2.3.1 Competências e Responsabilidades

O PMI (2013) descreve que outros fatores que podem interferir no alcance do sucesso em projetos são as competências e responsabilidades do gerente de projetos, os quais têm a função de proporcionar o atendimento das necessidades dos projetos, de tarefas, da equipe e individuais, e devem possuir as seguintes competências:

- **Conhecimento** – o que abrange o conhecimento do gerente de projeto sobre gerenciamento de projetos
- **Desempenho** – abrange o que o gerente de projetos sabe realizar ou fazer ao aplicar seus conhecimentos de gerenciamento de projetos
- **Pessoal** – abrange as habilidades, características de personalidade e de liderança no gerenciamento de projetos

Já Vargas (2003), descreve que as habilidades do gerente de projetos se dividem em:

- **Habilidade nas comunicações:** Habilidade de escutar e persuadir
- **Habilidades organizacionais:** Planejamento, estabelecimento de objetivos e análise;
- **Habilidades no Gerenciamento do time:** Empatia, motivação, espírito de corpo, lealdade e ética;
- **Habilidades de liderança:** ser exemplo constante, energia, visão, delegação e atuação otimista;
- **Habilidades internas:** Flexibilidade, criatividade, paciência e persistência.

2.3.2 Competências do Gerente de Projetos

Maximiano (1997) descreve as competências dos gerentes de projetos, divididas em três categorias, sendo elas: conhecimentos, habilidades e atitudes, o que define o famoso termo “CHA” dentro das organizações.

2.3.2.1 Conhecimentos

De acordo com Maximiano (1997), esta se refere ao conhecimento que possibilita o gerente de projetos de resolver problemas práticos, e de serem

decodificadores de símbolos. É adquirido através de variados tipos de educação formal ou informal. E se subdividem em:

2.3.2.1.1 Competência Técnica

Refere-se ao conhecimento voltado para as áreas de conhecimento específicas do projeto. Na maioria dos casos o gerente de projetos detém maior competência técnica que a equipe porém, em outros casos a equipe detém maior parte da competência técnica. O nível desta competência varia de acordo com o tamanho do projeto, seu amadurecimento e objetivos (Maximiano, 1997).

2.3.2.1.2 Conhecimento das ferramentas da administração de projetos

Capacidade do gerente de analisar propostas, cronogramas, orçamentos e planos, estruturar equipe e discutir critérios de avaliação de projetos. No que diz respeito a este âmbito, o gerente de projetos também fica responsável pela eficácia dos processos de planejamento organização, execução e controle e pela aplicação das técnicas que tais processos necessitem (Maximiano, 1997).

2.3.2.1.3 Entendimento do Ciclo de Vida

Capacidade de saber enxergar as etapas no decorrer do projeto e saber se identificar em qual etapa o projeto se encontra, o que possibilita a execução de um bom planejamento e antecipação de atividades que irão acontecer, permite prever problemas (Maximiano, 1997).

2.3.2.1.4 Entendimento dos sistemas organizacionais

Capacidade de saber operar os sistemas formais e informais da organização como administração financeira, comercial e de recursos humanos e compreender estes sistemas de acordo com a expectativa do cliente (Maximiano, 1997).

2.3.2.2 Habilidades

Há diversas habilidades que o gerente de projetos deve possuir as mais importantes são as habilidades de relacionamento interpessoal, as habilidades conceituais e as habilidades intrapessoais (autoanálise). Estas habilidades permitem ao gerente de projetos lidar com as dificuldades e imprevistos no decorrer do projeto e evitar problemas (Maximiano, 1997).

2.3.2.3 Atitudes

As atitudes se referem a motivação intrínseca que o gerente de projetos possui para a realização de suas atividades, associa-se ao desempenho de seu papel de gerente em casa ação realizada em seu cargo (Maximiano, 1997).

2.3.3 Influências Organizacionais

Para o PMI (2013), a cultura, o estilo e a estrutura da organização também são elementos que podem influenciar o sucesso dos projetos, portanto, o Guia relata as características, fatores e ativos organizacionais que podem influenciar o sucesso dos projetos, conforme descrito no Quadro 8 e continuação.

Quadro 8 - Influências Organizacionais em Projetos

INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS	
INFLUÊNCIA ORGANIZACIONAL	DEFINIÇÃO
Culturas e estilos organizacionais	A cultura e o estilo da organização pode afetar a forma como ela conduz o projeto, a cultura é formada por um processo ao longo do tempo através.

Quadro 8 - Influências Organizacionais em Projetos (Continuação)

INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS	
INFLUÊNCIA ORGANIZACIONAL	DEFINIÇÃO
Culturas e estilos organizacionais	de práticas de uso comum, ela pode ser considerada um fator crítico de sucesso para o projeto já que, a globalização une com maior frequência diferentes culturas em uma única organização, o que traz para o gerente a necessidade de possuir uma gerencia multicultural
Comunicações organizacionais	O sucesso de um projeto depende significativamente de uma comunicação adequada. A capacidade de comunicação no projeto exerce grande influencia em como os projetos são conduzidos. Atualmente, com a globalização a comunicação ficou mais facilitada já que, os meios de comunicação ficaram mais abrangentes e menos custosos.
Estruturas organizacionais	Há diferentes tipos de estruturas organizacionais. Cada empresa utiliza uma estrutura conforme sua necessidade de condução do projeto, sua disponibilidade de recurso e sua cultura organizacional. A estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e a maneira como os projetos são desenvolvidos.
Ativos de Processos Organizacionais	São os planos, processos, políticas, procedimentos e as bases do conhecimento específicas que a organização utiliza, incluem toda e qualquer prática que a organização utiliza para o gerenciamento do projeto, são agrupados em duas categorias:

Quadro 8 - Influências Organizacionais em Projetos (continuação)

INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS EM PROJETOS	
INFLUÊNCIA ORGANIZACIONAL	DEFINIÇÃO
Ativos de Processos Organizacionais	a) processos e procedimentos e, b) base de conhecimento corporativo.
Fatores ambientais da empresa	São fatores fora do alcance da equipe do projeto, que variam em tipo e natureza e são de grande influencia no gerenciamento dos projetos. Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Cultura, estrutura e governança organizacional; • Distribuição geográfica das instalações e recursos; • Normas governamentais, ou do setor • Administração de pessoal
Partes interessadas no projeto	De grande influência nas decisões, atividades e resultados do Projeto. As partes interessadas incluem todos os membros da equipe do projeto, assim como todas as entidades interessadas dentro ou fora da organização. A equipe do projeto identifica as partes interessadas internas e externas, positivas e negativas, e as partes executoras e orientadoras.
Governança do projeto	Função de supervisão alinhada com o modelo de estrutura organizacional. É o que permite ao gerente de projetos gerenciar a equipe, a estrutura, processos, modelos de tomada de decisões e ferramentas.

Fonte: Adaptado de PMI (2013)

Conforme demonstrado no Quadro 8, o Guia PMBOK apresenta mais detalhadamente o quanto as questões organizacionais podem influenciar na excelência do gerenciamento dos projetos.

2.4 EDUCAÇÃO PÚBLICA NO ESTADO DE SÃO PAULO

A educação no Estado de São Paulo, assim como no país em geral, desde seu início até os dias atuais passou por diversas mudanças e perspectivas de gestão, como aponta a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (2013).

A Rede estadual Paulista de ensino básico surgiu pelo Ato Adicional à Constituição imperial no ano de 1834, onde delegava às Províncias a responsabilidade sobre a instrução primária, a qual anteriormente era de responsabilidade do governo central. Naquela época, os detentores das maiores riquezas do país eram os plantadores de café, concentrados em maior parte em São Paulo, os quais possuíam reservas de dinheiro significantes para arcar com financiamento para a construção de suas próprias redes de ensino, o que relata que desde o surgimento da educação no estado, esta se mostra desigual, onde só possuíam acesso às escolas os aristocratas e os possíveis operários para a indústria que havia sido desenvolvida na região com a chegada de imigrantes estrangeiros. (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013).

Freire (1981, p. 66) destaca sobre a educação no Brasil: “Esta sociedade brasileira, estava sujeita, por isso mesmo, a retrocessos na sua transição, desde na vigência de seus poderes, conseguissem sobrepor-se de uma forma ou de outra, à formação da nova sociedade”.

E anos seguintes após constituição da rede de educação paulista, a educação no Brasil passou por diversas mudanças e trocas de gestores, que a cada alteração na gestão, trouxe significativos projetos e avanços na educação para o país e particularmente para o Estado de São Paulo, sempre com o objetivo de aprimorarem a educação no Estado. (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013).

A maior rede de ensino do Brasil está localizada no Estado de São Paulo, com 5,3 mil escolas, 230 mil professores, 59 mil servidores e mais de quatro milhões de alunos, de acordo com a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (2016).

Desde 2008 a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo definiu a premissa de trabalhar com uma Gestão de Resultado com Foco no Desempenho do Aluno. A partir desta premissa foi realizada uma atualização da estrutura da Secretaria da Educação, estabelecido novas responsabilidades de cada nível

hierárquico da Secretaria, onde o nível central da Secretaria devia focar na “inteligência” e monitoramento da educação, prover esforços, recursos e comandos. As Diretorias de Ensino deveriam ser estruturadas para gerirem o funcionamento das escolas e supervisionarem as políticas educacionais. Já as escolas, deviam focar no ensino e aprendizagem, através das aulas e de projetos, e reduzir esforços administrativos e burocráticos.

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (2013, p. 15) define a atuação da secretaria baseando-se em quatro vetores:

É *centralizada* ao definir políticas e metas educacionais, ao propor o conteúdo educacional, organizar o ano letivo, definir políticas, diretrizes e normas, aplicar e gerir recursos. Mas é *descentralizada* na execução do ensino e aprendizagem, na aplicação e gerenciamento dos recursos locais. É articulada na definição de prioridades, estratégias e políticas, na gestão de recursos e na realização de políticas; e, finalmente, é de responsabilidade comum para obtenção dos resultados e metas da educação e monitoramento e avaliação de tais resultados.

Atualmente, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo está dividida em cinco níveis hierárquicos, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 -Organograma atual da Secretaria da Educação



Fonte: SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO (2013, p. 16)

A mensuração da qualidade da educação pública do estado de São Paulo é realizada através do IDESP – Índice de Desenvolvimento da Educação de São Paulo, criado em 2007 (IDESP, 2016).

O IDESP avalia a qualidade do ensino nas séries/anos iniciais (1º a 5º anos) e finais (6º a 9º anos) do Ensino Fundamental e no Ensino Médio em cada escola estadual paulista. A metodologia utilizada no cálculo do IDESP permite que a escola acompanhe sua evolução de ano para ano.

O IDESP se baseia no conteúdo aprendido pelo aluno em relação a sua série cursada e o tempo de aprendizagem, permite que a escola observe dados da evolução de seu ensino e possa ter embasamento para sua tomada de decisão. O IDESP também estabelece metas anuais para cada escola alcançar a fim de elevar os índices de qualidade, tais índices são mapeados por meio de dois fatores: 1) O quanto os alunos aprenderam (índice que é mensurado através do exame de proficiência SARESP) e 2) em quanto tempo aprenderam (mensurado através do fluxo escolar), são avaliados alunos nas séries/anos iniciais (1º a 5º anos) e finais (6º a 9º anos) do Ensino Fundamental e no Ensino Médio. Este é calculado através da seguinte equação (IDESP, 2016):

$$\text{IDESP}_s = (\text{IDs} * \text{IFs})$$

Onde:

- IDs é o indicador de desempenho da série s
- IFs é o indicador de fluxo da série S, e S representando o 5º ano do EF, o 9º ano do EF ou a 3ª série do EM.

Os quadros 7, 8 e 9 demonstram a mensuração dos níveis do IDESP.

Quadro 9 - Avaliação IDESP Língua Portuguesa

AVALIAÇÃO IDESP - LÍNGUA PORTUGUESA			
	5º ANO EF	9º ANO EF	3ª SÉRIE EM
ABAIXO DO BÁSICO	< 150	< 200	< 250
BÁSICO	150 a < 200	200 a < 275	250 a < 300
ADEQUADO	200 a < 250	275 a < 325	300 a < 375
AVANÇADO	≥ 250	≥ 325	≥ 375

Fonte: IDESP (2016)

Quadro 10 - Avaliação IDESP Matemática

AVALIAÇÃO IDESP - MATEMÁTICA			
	5º ANO EF	9º ANO EF	3ª SÉRIE EM
ABAIXO DO BÁSICO	< 175	< 225	< 275
BÁSICO	175 a < 225	225 a < 300	275 a < 350
ADEQUADO	225 a < 275	300 a < 350	350 a < 400
AVANÇADO	≥ 275	≥ 350	≥ 400

Fonte: IDESP (2016)

As notas obtidas pelos alunos, são agrupadas em quatro níveis de desempenho, sendo eles:

Quadro 11 - Níveis de Desempenho IDESP

NÍVEL	DESCRIÇÃO
ABAIXO DO BÁSICO	Os alunos demonstram domínio insuficiente dos conteúdos, competências e habilidades requeridos para a série escolar em que se encontram.
BÁSICO	Os alunos demonstram desenvolvimento parcial dos conteúdos, competências e habilidades requeridos para a série escolar em que se encontram
ADEQUADO	Os alunos demonstram conhecimentos e domínio dos conteúdos, competências e habilidades requeridos para a série escolar em que se encontram
AVANÇADO	Os alunos demonstram conhecimentos e domínio dos conteúdos, competências e habilidades além do requerido para a série escolar em que se encontram.

Fonte: IDESP (2016)

A Figura 3 mostra a evolução do IDESP nos últimos 5 anos.

Figura 3 - IDESP - índice de Desempenho da Educação do Estado de São Paulo.



Fonte: IDESP (2016)

Em 2014 a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo registrou o melhor desempenho da educação estadual em oito anos (IDESP, 2014).

2.4.1 Gerenciamento de Projetos na Educação do Estado de São Paulo

O ato de ensinar refere-se a um amplo processo de transformação do conhecimento, que muitas vezes é passado através de projetos que são implantados nas escolas através do ano letivo. Becker (1993, p.36), afirma sobre o conhecimento:

O conhecimento reveste-se de significado na medida em que é transformado, pela ação docente, em conhecimento para o grupo, não descaracterizando, por um lado, a identidade deste conhecimento e considerando, por outro, a identidade do grupo (classe social, nível de ensino etc.).

Ainda sobre a análise do mesmo autor refere-se ao conhecimento:

O conhecimento aparece aqui, como tributário de uma fonte externa ao sujeito. A teoria vem de fora trazida pelo professor; não se questiona sobre sua origem. A prática é um recurso sensorial que permite a retenção da teoria pelo sujeito da aprendizagem; não se interroga a respeito de suas condições prévias. Os questionamentos, se existem, terminam por aí. Trata-se de uma concepção estática, empirista do conhecimento (BECKER, 1993, p. 47).

Na citação acima o autor questiona sobre as condições prévias para a transformação do conhecimento por parte do corpo docente, relatando, que para tal transformação são necessárias condições básicas para tal funcionamento. Assim, como no gerenciamento de projetos que, para a execução dos mesmos, são necessárias premissas básicas de condições para a obtenção do sucesso na execução do projeto.

De acordo com a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (2013, p. 3):

As condições em que o professor trabalha, sua experiência acadêmica e profissional são aspectos importantes da prática pedagógica. Mas além desses, a percepção que tem das propostas de mudança, as fontes de informação que usa para determinar critérios e padrões de organização do conteúdo e de avaliação de aprendizagem são os mais relevantes para este trabalho.

Ainda de acordo com a Secretaria da Educação (2013), os professores são elementos-chave na efetivação das mudanças que devem ocorrer nas escolas, é através do olhar dos professores que os projetos educacionais devem ser avaliados pois são eles que efetivarão os projetos propostos pela Secretaria da Educação.

As definições acima apontam a importância de uma estrutura adequada para a transformação do conhecimento por parte do professor. Portanto, podemos analisar que esta estrutura refere-se também para projetos na educação pois é através dos projetos implementados pelo Estado que a transformação na educação

ocorre, o qual é gerenciado pelos gestores educacionais e efetivamente executados pelos docentes.

O Estado de São Paulo têm buscado ações para melhor dirigir os projetos da educação, como apontam os autores:

O governo do Estado de São Paulo (2011-2014) vem desencadeando uma série de mudanças no ensino público estadual por meio de uma política que contempla medidas importantes de suporte à melhoria da qualidade e à valorização dos segmentos que são a sua base – professores, diretores, supervisores, quadros de apoio escolar e administrativo (NEGRI; DA GAMA TORRES; GUIMARÃES CASTRO, 2011, p. 389).

De acordo com o relatório do *PROGRAMME FOR INTERNATIONAL STUDENT ASSESSMENT* - PROGRAMA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO DE ESTUDANTES (PISA) de 2015, elaborado pela ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD), organização internacional de 34 países que visam fornecer uma plataforma para comparar políticas econômicas, solucionar problemas comuns e coordenar políticas domésticas e internacionais, o Brasil se encontra na 60ª posição dentre os 74 países analisados. A própria OECD (2015) afirmou sobre o relatório:

Tendo expandido o acesso, o próximo desafio é melhorar a qualidade da educação. A oferta de turnos mais longos na escola seria uma maneira de alcançar essa melhoria. [...] Também existem maneiras de melhorar os mecanismos de governança e alguns estados brasileiros têm ilustrado como a boa governança e como as políticas bem projetadas podem resultar em rápidos avanços. As experiências regionais bem-sucedidas incluem mecanismos de incentivo, tais como remuneração baseada no desempenho, para professores e diretores.

Atualmente, o Estado possui iniciativas que integram o programa “Educação – Compromisso de São Paulo”, maior projeto atual da secretaria que visa posicionar o ensino do Estado de São Paulo entre os 25 sistemas de educação com melhor avaliação do mundo, o programa se baseia em cinco pilares, sendo eles: valorização

do capital humano, gestão pedagógica, educação integral, gestão organizacional e financeira, e mobilização da sociedade, conforme descrito no Quadro 15.

Quadro 12 - Pilares do Projeto Educação - Compromisso de São Paulo

PILARES DO PROJETO EDUCAÇÃO – COMPROMISSO DE SÃO PAULO	
PILARES	DESCRIÇÃO
Valorização do capital humano	Uma política salarial inédita garantiu aumento de 45% nos vencimentos, entre 2011 e 2014. Também foram realizados novas convocações e concursos para viabilizar a contratação de 59 mil novos professores.
Gestão Pedagógica	Aprimoramento da gestão pedagógica da rede com foco nos alunos. Dentro dessa estratégia, programas com bons resultados, como o Ler e Escrever, foram mantidos ou ampliados. Em uma ação pioneira, São Paulo ganhou uma nova meta de alfabetização, que estabelece que os estudantes saibam ler e escrever já aos sete anos.
Educação Integral	Esse pilar tem como objetivo lançar as bases de um novo modelo de escola e uma nova carreira do magistério. Nesse modelo, os professores atuam em regime de dedicação exclusiva e, para isso, recebem gratificação de 75% sobre o salário base.
Gestão Organizacional e financeira	Foi estabelecida a meta de viabilizar mecanismos organizacionais e financeiros, estabelecendo instrumentos de fomento e desenvolvimento da Educação. Entre as ações desenvolvidas dentro dessa proposta está o aumento dos recursos repassados para a merenda escolar, os novos investimentos em transporte
Mobilização da sociedade	Refere-se ao engajamento de toda a sociedade para a promoção de uma educação de qualidade. Com o programa Escola da Família, presente em 2,3 mil escolas estaduais, foi uma das ferramentas utilizadas para receber a comunidade dentro das escolas.

Fonte: SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO (2016)

É notável os diversos projetos educacionais que a secretaria da educação do estado de São Paulo têm desenvolvido nos últimos anos para aprimorar a educação do estado, nota-se que há diversos projetos ao longo do ano letivo para o alcance de

metas e objetivos estipulados pelo governo do estado com a finalidade de aumentar os índices de rendimentos escolares. (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2013).

Com relação a investimentos, de acordo com o Ministério da Educação (2015), o Brasil está na lista dos países que mais investe em Educação no mundo entre 38 países, participando como primeiro país do hemisfério sul a entrar para o *ranking*. O país passou de 13,3% do investimento público total brasileiro destinado à educação em 2005, para 17,2% em 2012. Quanto a educação básica ao Ensino Superior, em 2000 o Brasil investia 2,4% do PIB na educação, passando para 4,7% em 2012, está acima da média dos outros países, que ficam em torno de 3,7%. No evento realizado pelo Ministério da Educação e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no dia 24 de novembro de 2015 para nomeação do Brasil, o diretor do INEP, Francisco Soares, destaca que os diretores escolares têm relatado a percepção de maiores recursos nas escolas.

Portanto, nota-se que para o alcance de melhorias na educação, o Estado se baseia em projetos para o alcance das mesmas, e é fundamentando os gestores e professores quanto aos padrões e metodologias do gerenciamento de projetos, que será possível consolidar tal interesse de forma concisa e eficiente.

3 MÉTODO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa e quantitativa através de um questionário, em escolas públicas estaduais da cidade de Pindamonhangaba.

A abordagem quantitativa funda-se na frequência de aparição de determinados elementos da mensagem. [...] A análise qualitativa apresenta certas características particulares. É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais. (BARDIN, 2011, p. 144-145).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O questionário foi aplicado para uma população de trinta e cinco escolas públicas estaduais da cidade de Pindamonhangaba, tendo como amostra sete escolas, onde foram coletadas sessenta e cinco respostas, sendo uma de diretor, duas de gestores, dez de coordenadores e cinquenta e duas de professores dos ensinos fundamentais e médios.

3.3 INSTRUMENTO

Para levantamento dos dados foi aplicada uma pesquisa através de um questionário elaborado pela ferramenta do *Google Drive*, o *Google Forms*, serviço de disco virtual de armazenamento em nuvem da *Google*. O questionário foi dividido em duas sessões, sendo a primeira referente aos dados pessoais do participante

como nome, RG, e-mail e o TCLE – Termo de Consentimento de Livre e Esclarecido, através do qual compreendiam a proposta do trabalho, o objetivo e o procedimento, autorizando então a aplicação da pesquisa. A segunda sessão conteve vinte e oito questões sendo sete questões dissertativas, quatro questões de múltipla escolha e dezesseis questões escalares de 0 a 4, onde 0 representava ruim e 4 muito bom e 01 questão escalar de 0 a 4, onde 0 representava muito baixo e 4 muito alto.

A elaboração do questionário foi baseada nos fatores críticos de sucesso em projetos abordos pelo autor Zerzner e as Competências e Responsabilidades do gerente de projetos relatados pelo Guia PMBOK e pelo autor Vargas.

O questionário se encontra no Apêndice 1 e também através do link: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfPDy5PAa6PyQNBuRCCBrz58WJ9nF_5OGDuoYIH1bFvPvSTg/viewform>.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Primeiramente, a pesquisa foi autorizada pela Diretoria de Ensino da cidade de Pindamonhangaba, pela Dirigente Regional de Ensino responsável, para a aplicação da pesquisa nas escolas públicas estaduais do município, a qual assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional, no qual descrevia a proposta do trabalho, o objetivo e o procedimento.

Os professores e gestores, primeiramente autorizaram a aplicação da pesquisa através de um TCLE – Termo de Consentimento de Livre e Esclarecido, onde se encontrava na primeira sessão do questionário, no qual também foi descrita a proposta do trabalho, o objetivo e o procedimento e então responderam o questionário por escrito, e então foram inseridas as respostas pelo formulário *Google Forms*.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Uma das ferramentas utilizadas para análise dos dados, foi o próprio Formulário do *Google Drive*, o *Google Forms*, o qual elabora automaticamente gráficos e índices dos resumos das respostas, que auxiliam na análise dos dados coletados.

Primeiramente elaborou-se a organização e tabulação dos dados coletados com o auxílio da Ferramenta *Google Forms*, então aplicou-se uma análise estatísticas dos dados das respostas de múltipla escolha, identificou-se a média, frequência percentual, tendências e porcentagens das respostas obtidas.

Já para a análise dos dados das respostas dissertativas, foi utilizado o método de Análise de Conteúdo, utilizando-se a técnica de Análise Categorial, ou seja, por categorias, que de acordo com a autora, significa:

Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples. (BARDIN, 2011, p. 201).

A partir da técnica estudada categorizou-se as repostas por conceitos-chave, o número de vezes que estes conceitos se repetiam e as palavras que correspondiam a estas, conforme demonstrados nos resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Tabela 1 mostra o resumo das respostas de múltiplas escolhas escalares de muito ruim a muito bom.

Tabela 1 - Resumo respostas de múltiplas escolhas escalares de muito ruim a muito bom

RESUMO QUESTÕES MÚLTIPLAS ESCOLHAS DE MUITO RUIM A MUITO BOM					
QUESTÃO	DESCRIÇÃO	ESCALA			
		1	2	3	4
		MUITO RUIM	RUIM	BOM	MUITO BOM
7	Competências Técnicas do Responsável pelos projetos na escola	0%	3,1%	47,7%	49,2%
8	Conhecimentos do Responsável pelos projetos na escola sobre projetos	0%	6,2%	41,5%	52,3%
9	Conhecimentos do Responsável pelos projetos na escola sobre ciclo de vida	0%	6,2%	43,1%	50,8%
10	Entendimento sobre sistemas organizacionais do responsável pelos projetos na escola	1,5%	12,3%	46,2%	40%
11	Habilidades do responsável pelos projetos	0%	0%	47,7%	52,3%
12	Atitudes do responsável pelos projetos	0%	3,1%	40%	56,9%
13	Planejamento dos projetos na escola	0%	9,2%	36,9%	53,8%
14	Execução dos projetos na escola	1,5%	1,5%	44,6%	52,3%
15	Controle dos projetos na escola	1,5%	7,7%	40%	50,8%
16	Encerramento dos projetos na escola	0%	7,7%	30,8%	61,5%
17	Cultura organizacional dos projetos	0%	7,7%	41,5%	50,8%
18	Comunicação para o desenvolvimento dos projetos nas escolas	0%	13,8%	40%	46,2%
19	Estrutura Organizacional	3,1%	20%	50,8%	26,2%
20	Procedimentos utilizados no desenvolvimento dos projetos	0%	1,5%	49,2%	49,2%
21	Processos utilizados no desenvolvimento dos projetos	1,5%	4,6%	50,8%	43,1%
22	Base do conhecimento dos projetos	0%	13,8%	41,5%	44,6%

Fonte: Autoria própria

A Tabela 1 traz um resumo e comparação dos resultados obtidos através da aplicação do questionário, o que possibilitou uma melhor análise e discussão dos resultados, conforme relatado adiante.

Através da Tabela 1 também é possível identificar que a maioria das respostas relataram um cenário adequado e de grande produtividade para o gerenciamento de projetos nas escolas.

Já a Tabela 2 mostra um resumo das respostas obtidas através da questão 23, de múltipla escolha escalar de muito baixo a muito alto. Neste resumo, também pode-se identificar claramente uma divergência entre as respostas dissertativas quanto a dificuldade em gerenciar os projetos nas escolas, conforme também relatado adiante.

Tabela 2 - Resumo resposta de múltipla escolha escalar de muito baixo a muito alto

QUESTÕES MÚLTIPLAS ESCOLHAS DE MUITO BAIXO A MUITO ALTO					
QUESTÃO	DESCRIÇÃO	ESCALA			
		1	2	3	4
		MUITO BAIXO	BAIXO	ALTO	MUITO ALTO
23	Grau de dificuldade individual em desenvolver os projetos	32,3%	33,8%	29,2%	4,6%

Fonte: Autoria própria

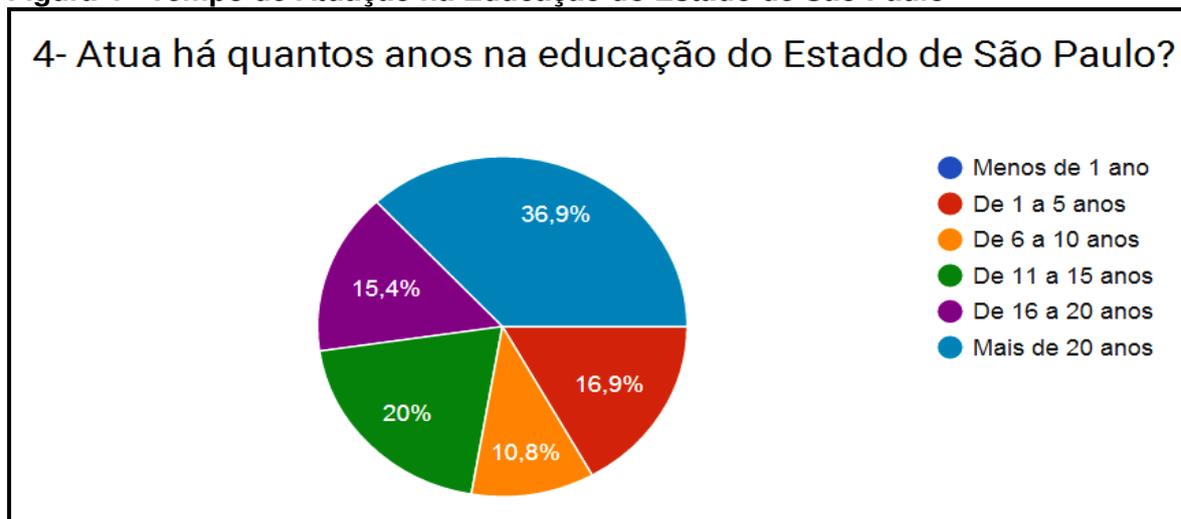
Dentre as respostas obtidas foi identificado que 52% dos interlocutores tinham apenas a graduação, 40% possuem título de especialização, 6,1% título de mestre e 1,5% não respondeu a questão.

Isto mostra que há falta de conhecimentos específicos sobre gerenciamento de projetos, o qual não consta nem por parte dos gestores, nem por parte dos professores, ambos possuem formação acadêmica ligadas às suas áreas de atuação educacional, apenas 2 coordenadores possuem formação na área de gestão escolar.

Para esta questão, sugere-se então um investimento em treinamento para a equipe gestora em Gerenciamento de Projetos, em nível de especialização, para que possam obter técnicas e conhecimentos para gerenciar tais projetos na área educacional, o que se encaixa em dos pilares do maior projeto educacional do Estado, o “Educação – Compromisso São Paulo”, que é a Valorização do Capital Humano, que também visa investir na capacitação dos profissionais da rede estadual de ensino, conforme relata a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (2016).

Identificou-se que 36% dos interlocutores atuam há mais de 20 anos na educação do Estado, 15,4% de 16 a 20 anos, 20% de 11 a 15 anos, 10% de 6 a anos e 16,9% de 1 a 5 anos, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Tempo de Atuação na Educação do Estado de São Paulo

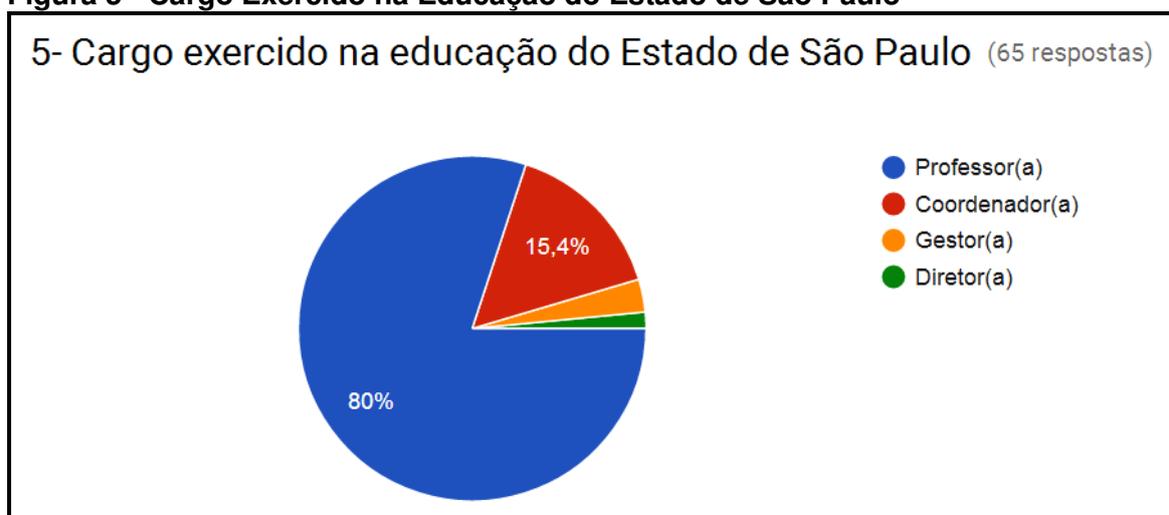


Fonte: Autoria própria

O resultado apresentado na Figura 6 pode ter influenciado a classificação sobre a dificuldade individual sobre o gerenciamento de projetos nas escolas, onde a maioria, representada por 33,8%, responderam ter baixa dificuldade em gerenciar tais projetos, provavelmente devido ao tempo de experiência na educação.

Foram obtidas 65 respostas, uma de diretor, duas de gestores, dez de coordenadores e cinquenta e duas de professores, conforme representado na Figura 5.

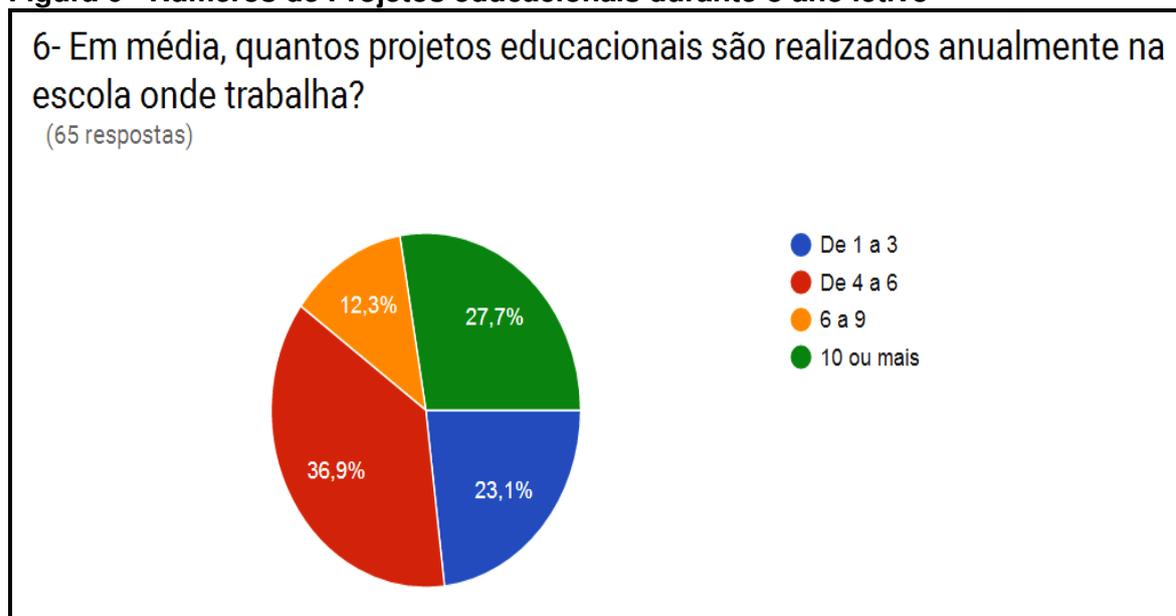
Figura 5 - Cargo Exercido na Educação do Estado de São Paulo



Fonte: Autoria própria

Análise do número de projetos realizados anualmente nas escolas, constatou-se que 36,9% relataram que são realizados de 4 a 6 projetos, 27,7% relataram que são realizados 10 ou mais projetos, 23,1% relataram que são realizados de 1 a 3 projetos e 12,3% relataram que são realizados de 6 a 9 projetos, conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 - Números de Projetos educacionais durante o ano letivo

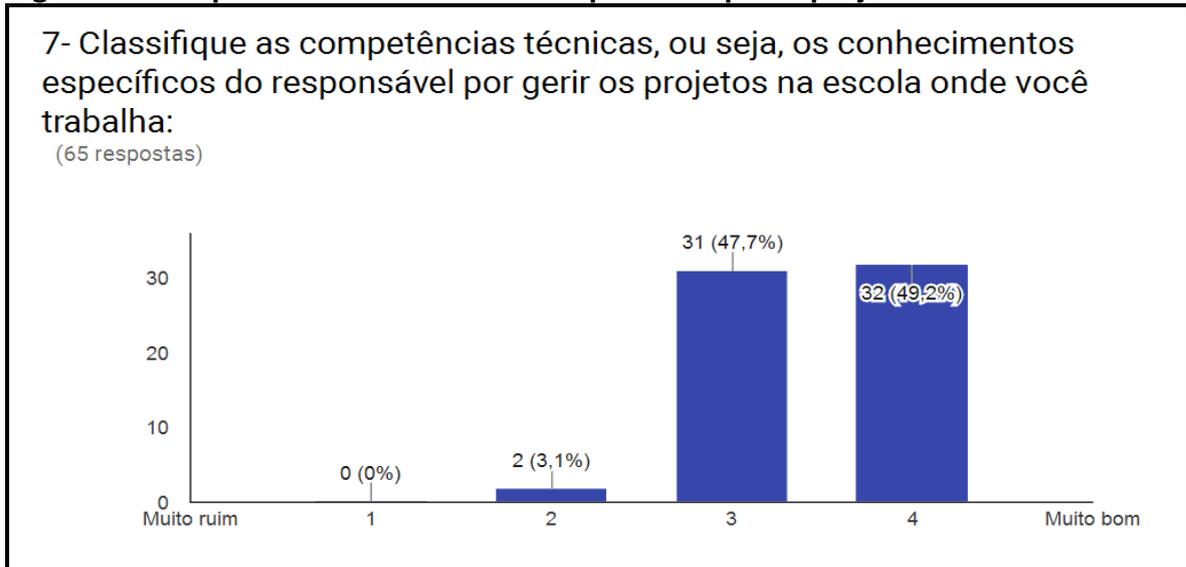


Fonte: Autoria própria

Portanto, de acordo com a Figura 6, pode-se evidenciar que durante o ano letivo são realizados um número considerável de projetos nas escolas, o que requer um grande apoio de gerenciamento para a realização dos mesmos.

Análise das competências técnicas, ou seja, os conhecimentos específicos do responsável por gerenciar os projetos na escola, identificou-se que 49,2% acreditam que seja muito bons, 47,7% acreditam ser bons e 3,1% acreditam ser ruins, conforme identificado na Figura 7. Isto comprova que para a percepção do corpo docente, o responsável por gerir os projetos nas escolas, é eficiente e eficaz na realização dos mesmos porém, mais adiante, foram relatadas consideráveis dificuldades em realizar os projetos nas escolas, o que se faz questionar que a raiz de tais dificuldades, encontra-se fora das escolas.

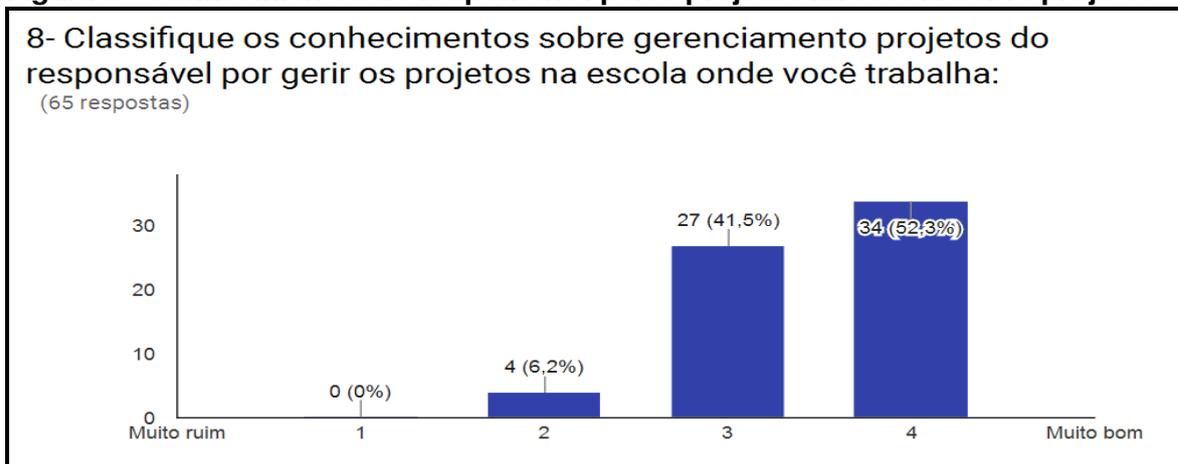
Figura 7 - Competências Técnicas do Responsável pelos projetos na escola



Fonte: Autoria própria

Classificação dos conhecimentos sobre gerenciamento de projetos do responsável por gerir os projetos da escola, 52,3% classificaram como muito bom, 41,5% classificaram como bom, 6,2% classificaram como ruim, conforme demonstrado na Figura 8.

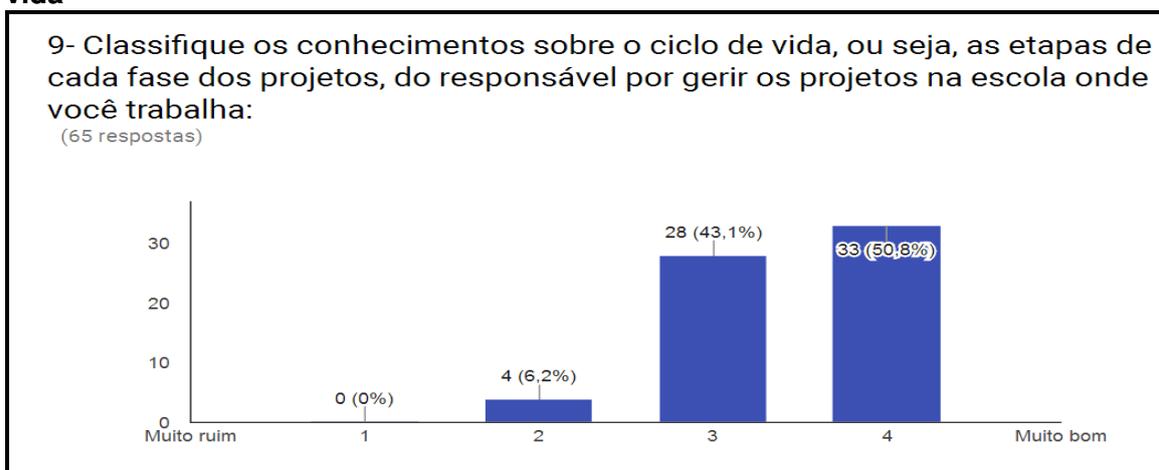
Figura 8 - Conhecimentos do responsável pelos projetos na escola sobre projetos



Fonte: Autoria própria

Classificação dos conhecimentos sobre o ciclo de vida, ou seja, as etapas de cada fase dos projetos, do responsável por gerir os projetos na escola, 50,8% classificaram como muito bom, 43,1% classificaram como bom e 6,2% classificaram como ruim, conforme na Figura 9.

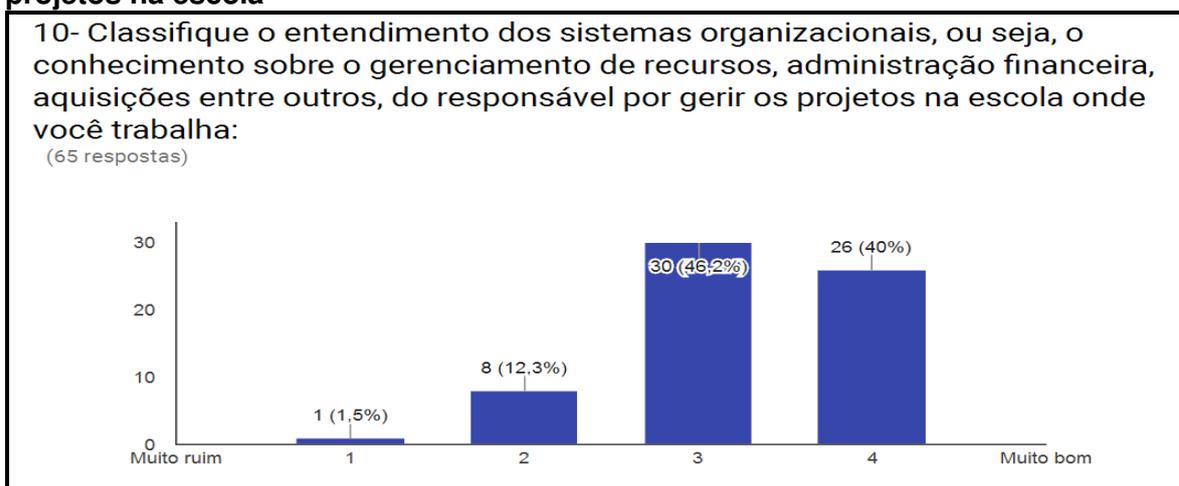
Figura 9 - Conhecimentos do responsável pelos projetos nas escolas sobre ciclo de vida



Fonte: Autoria própria

Classificação do entendimento dos sistemas organizacionais, ou seja, o conhecimento sobre o gerenciamento de recursos, administração financeira, aquisições entre outros, do responsável por gerir os projetos na escola, 46,2% classificaram como bom, 40% classificaram como muito bom, 12,3% classificaram como ruim e 1,5% classificaram como muito ruim, conforme Figura 10.

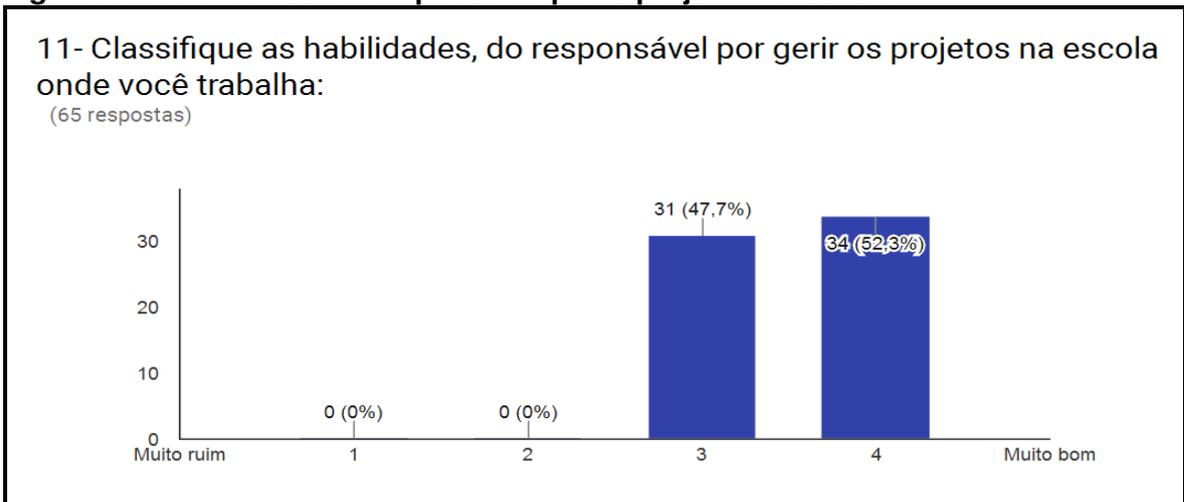
Figura 10 - Entendimento sobre sistemas organizacionais do responsável pelos projetos na escola



Fonte: Autoria própria

Classificação das habilidades do responsável por gerir os projetos na escola, 52,3% classificaram como muito bom e 47,7% classificaram como bom, conforme Figura 11.

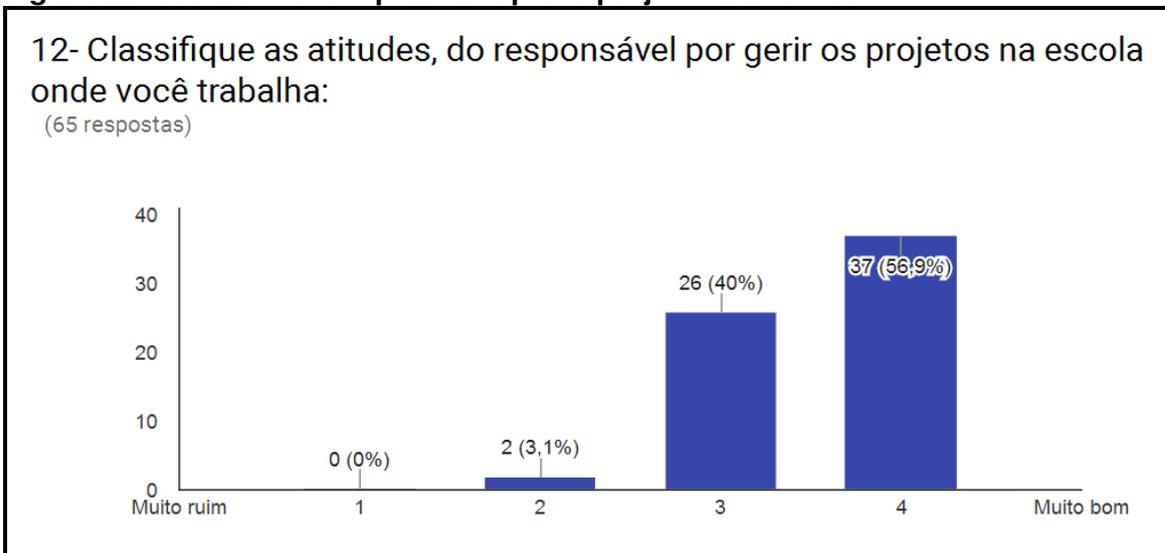
Figura 11- Habilidades do responsável pelos projetos na escola



Fonte: Autoria própria

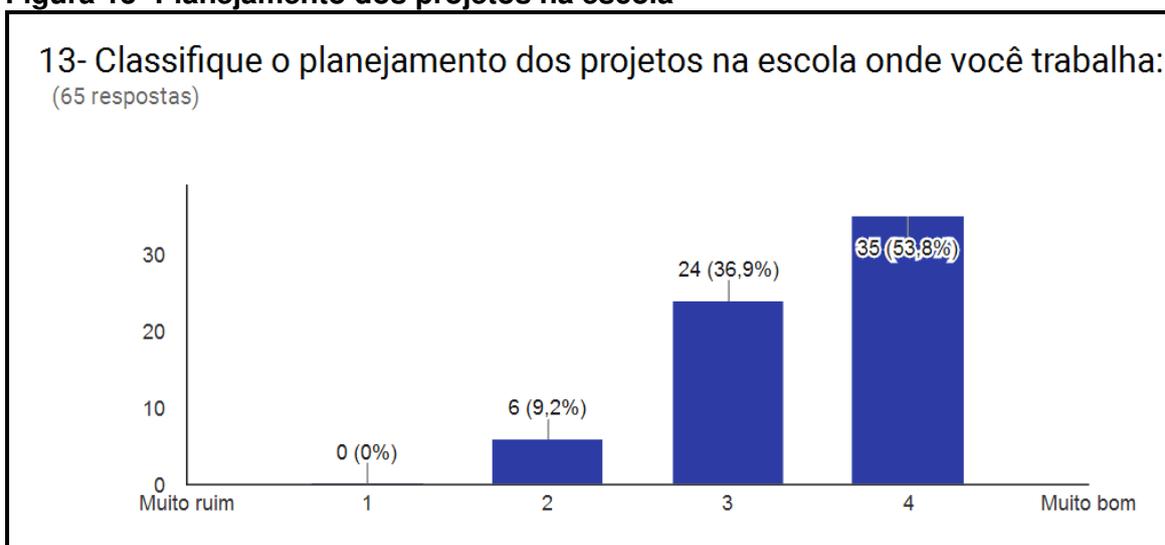
Classificação das atitudes do responsável por gerir os projetos na escola, 56,98% classificaram como muito bom, 40% classificaram como bom e 3,1% classificaram como ruim, conforme Figura 12.

Figura 12 - Atitudes do responsável pelos projetos na escola



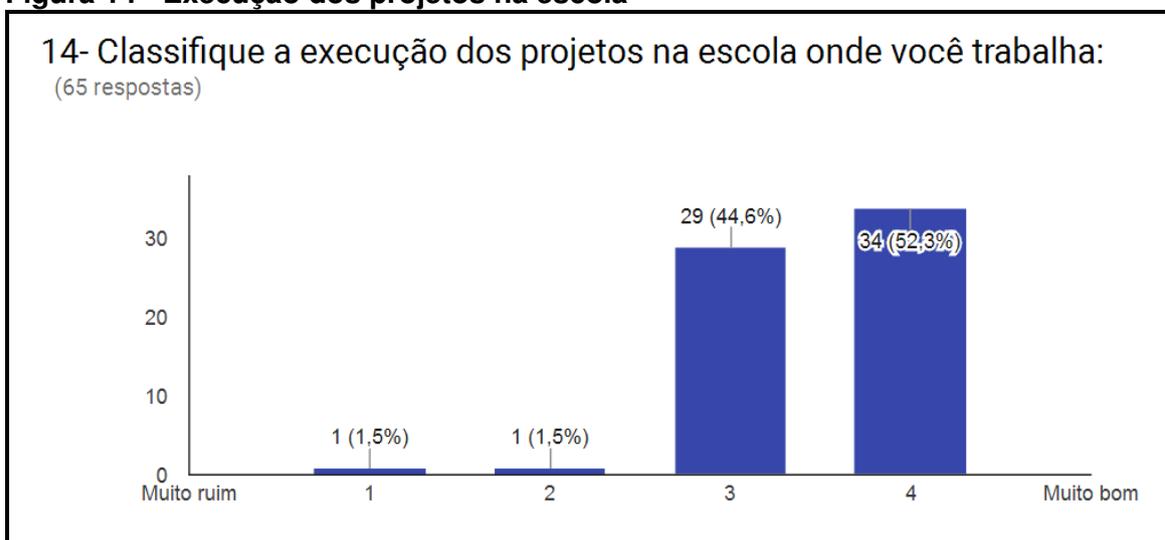
Fonte: Autoria própria

Classificação do planejamento dos projetos realizados na escola, 53,8% classificaram como muito bom, 36,9% classificaram como bom e 9,2% classificaram como ruim, conforme Figura 13.

Figura 13- Planejamento dos projetos na escola

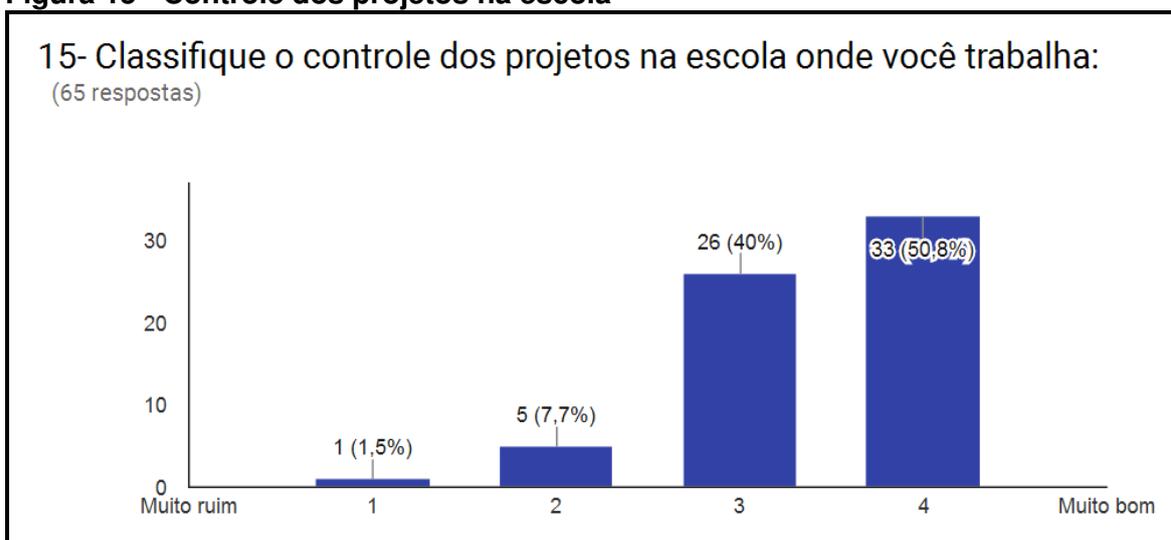
Fonte: Autoria própria

Classificação da execução dos projetos realizados na escola, 52,3% classificaram como muito bom, 44,6% classificaram como bom, 1,5% classificaram como ruim e 1,5% classificaram como muito ruim, conforme Figura 14.

Figura 14 - Execução dos projetos na escola

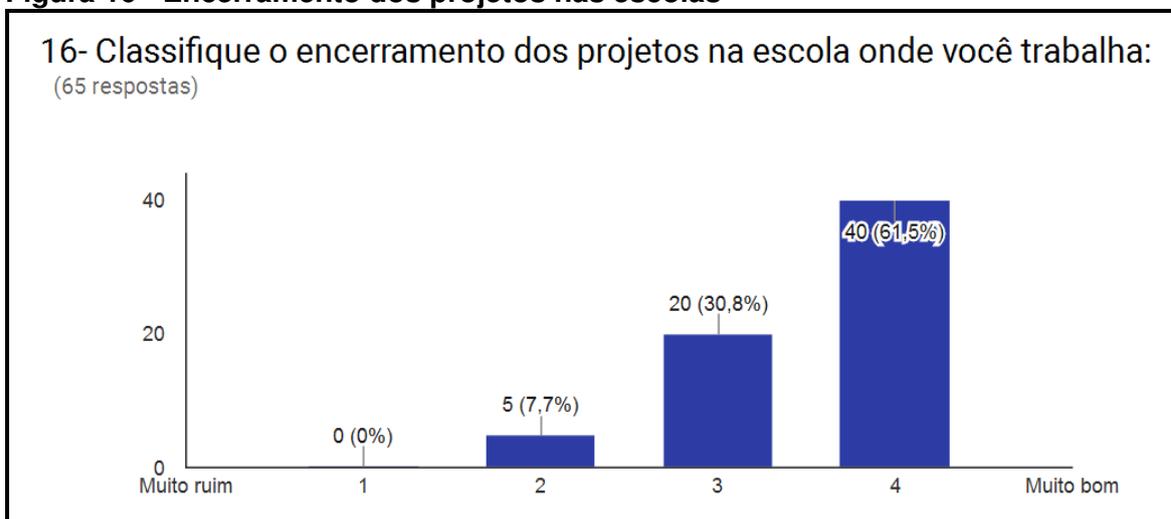
Fonte: Autoria própria

Classificação do controle dos projetos realizados na escola, 50,8% classificaram como muito bom, 40% classificaram como bom, 7,7% classificaram como ruim e 1,5% classificaram como muito ruim, conforme Figura 15.

Figura 15 - Controle dos projetos na escola

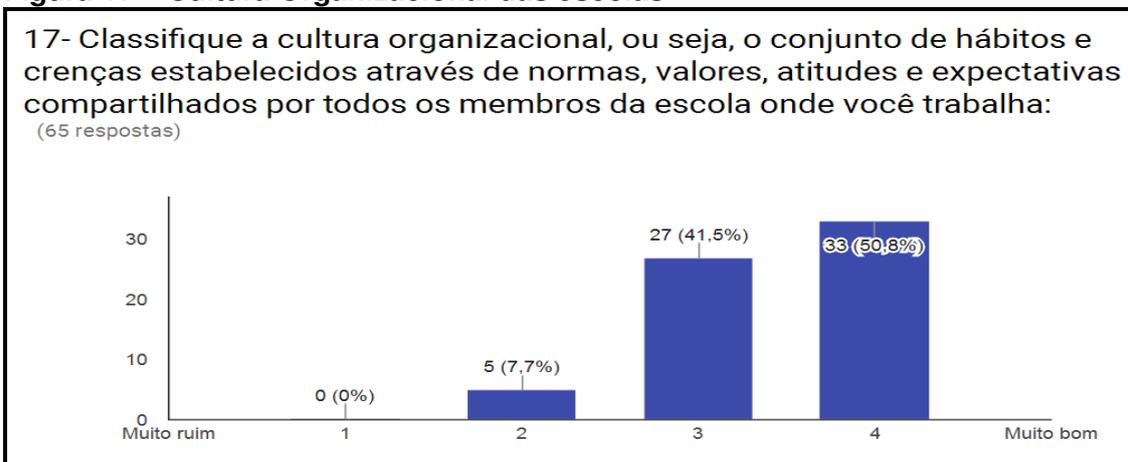
Fonte: Autoria própria

Classificação do encerramento dos projetos realizados na escola, 61,5% classificaram como muito bom, 30,8% classificaram como bom e 7,7% classificaram como ruim, conforme na Figura 16.

Figura 16 - Encerramento dos projetos nas escolas

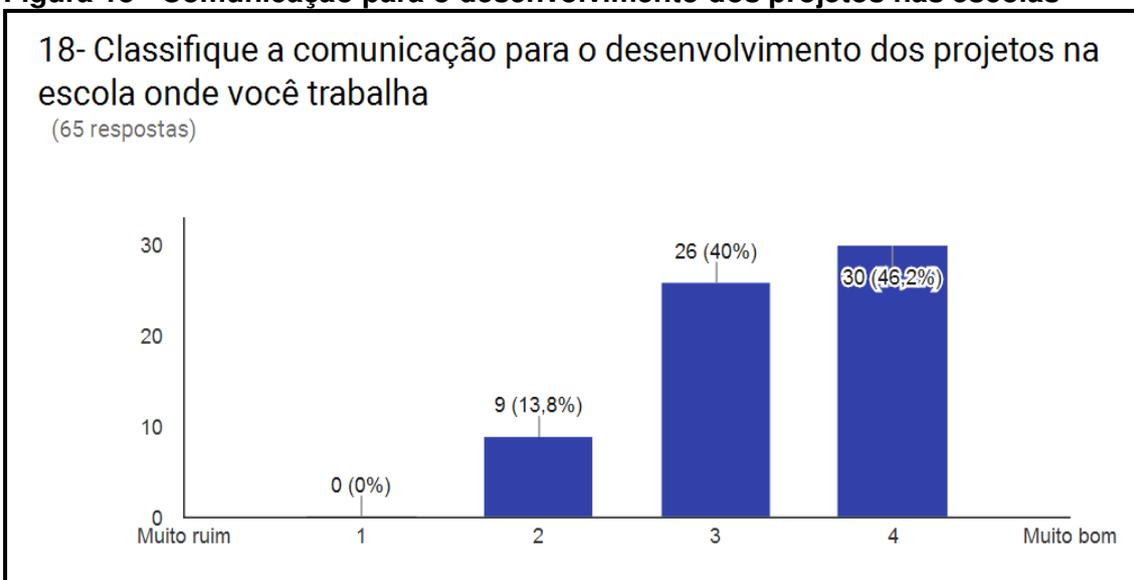
Fonte: Autoria própria

Classificação da cultura organizacional, ou seja, o conjunto de hábitos, e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da escola, 50,8% classificaram como muito bom, 41,5% classificaram como bom e 7,7% classificaram como ruim, conforme na Figura 17.

Figura 17 – Cultura Organizacional das escolas

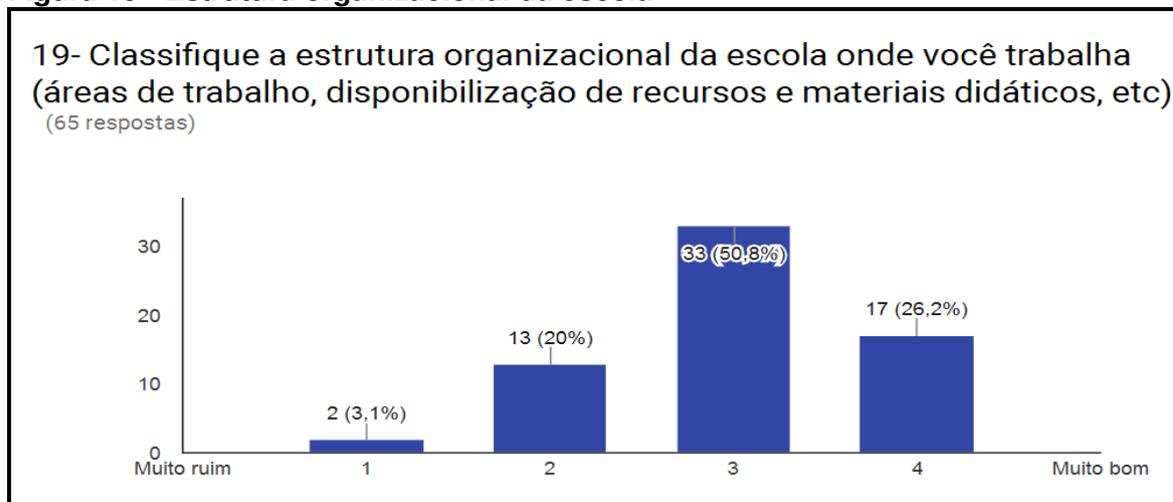
Fonte: Autoria própria

Classificação da comunicação para o desenvolvimento dos projetos na escola, 46,2% identificaram como muito bom, 40% identificaram como bom e 13,8% identificaram como ruim, conforme na Figura 18.

Figura 18 - Comunicação para o desenvolvimento dos projetos nas escolas

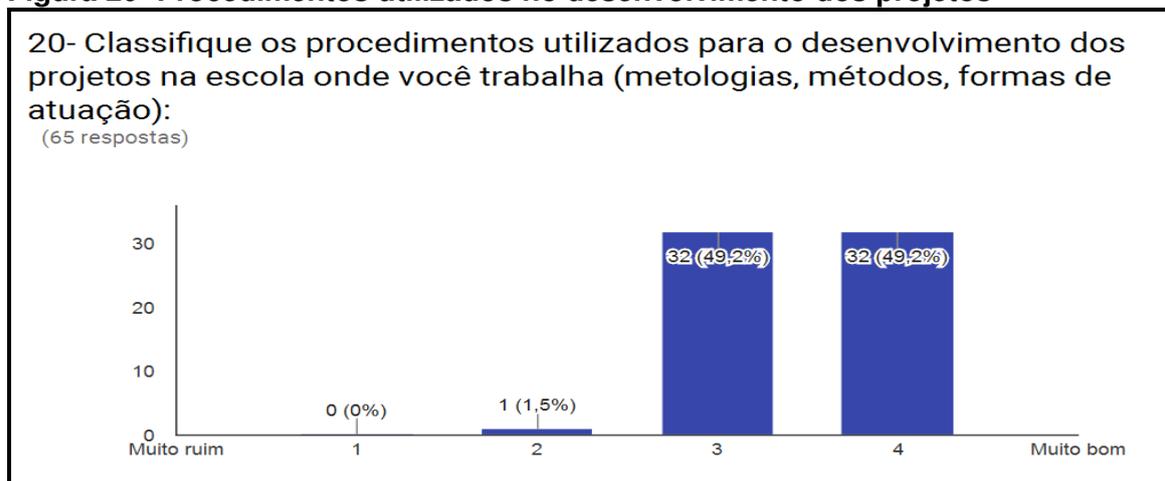
Fonte: Autoria própria

Classificação da estrutura organizacional das escolas (áreas de trabalho, disponibilização de recursos e materiais didáticos, etc.), 50,8% classificaram como bom, 26,2% classificaram como muito bom, 20% classificaram como ruim e 3,1% classificaram como muito ruim, conforme na Figura 19.

Figura 19 - Estrutura organizacional da escola

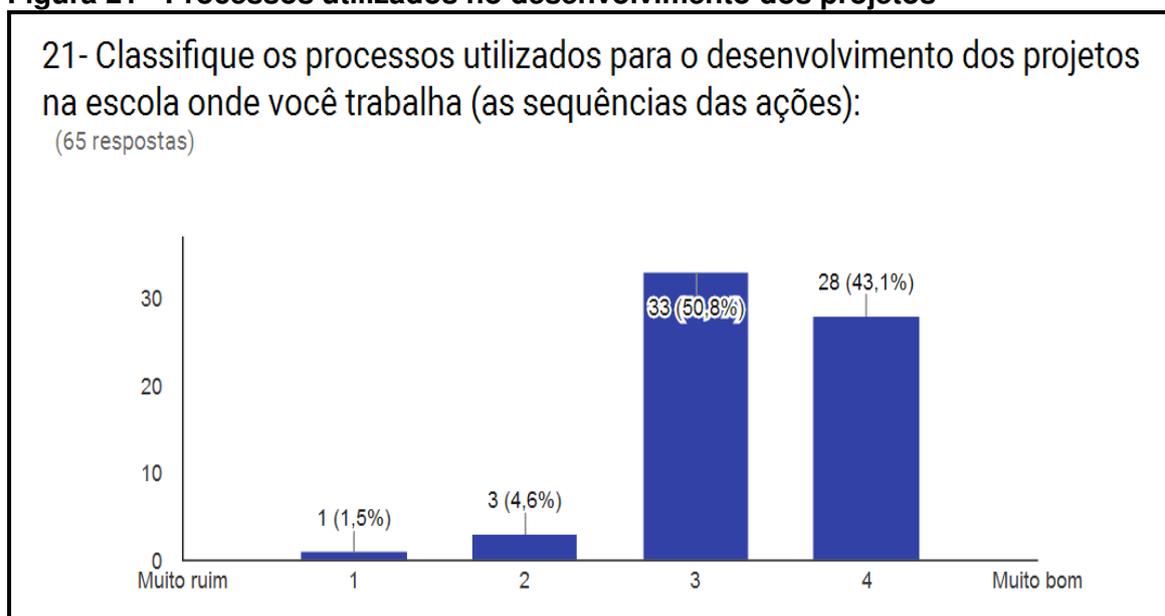
Fonte: Autoria própria

Classificação dos procedimentos utilizados para o desenvolvimento dos projetos nas escolas (metodologias, métodos, formas de atuação), houve um empate, ou 49,2% classificaram como bom e 49,2% classificaram como muito bom, e apenas 1,5% classificou como ruim, conforme na Figura 20.

Figura 20- Procedimentos utilizados no desenvolvimento dos projetos

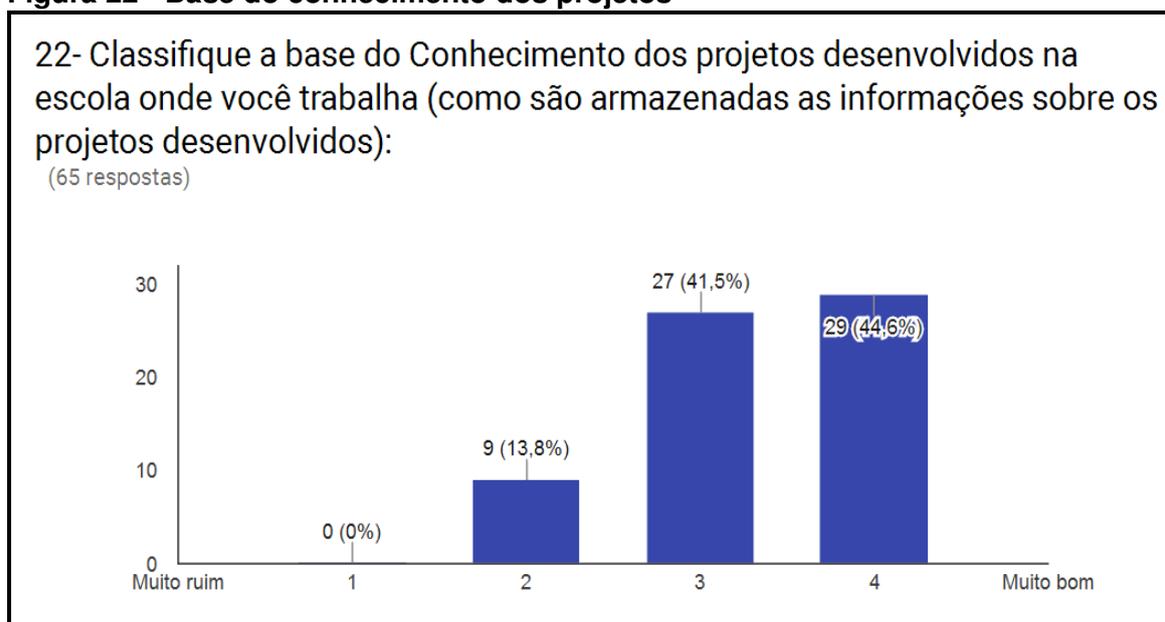
Fonte: Autoria própria

Classificação dos processos utilizados para o desenvolvimento dos projetos nas escolas (as sequências das ações), 50,8% classificaram como bom, 43,1% classificaram como muito bom, 4,6% classificaram como ruim e 1,5% classificaram como ruim, conforme na Figura 21.

Figura 21 - Processos utilizados no desenvolvimento dos projetos

Fonte: Autoria própria

Classificação da base do conhecimento dos projetos desenvolvidos nas escolas (como são armazenadas as informações sobre os projetos desenvolvidos), 44,6% classificaram como muito bom, 41,5% classificaram como bom, 13,8% classificaram como ruim, conforme na Figura 22.

Figura 22 - Base do conhecimento dos projetos

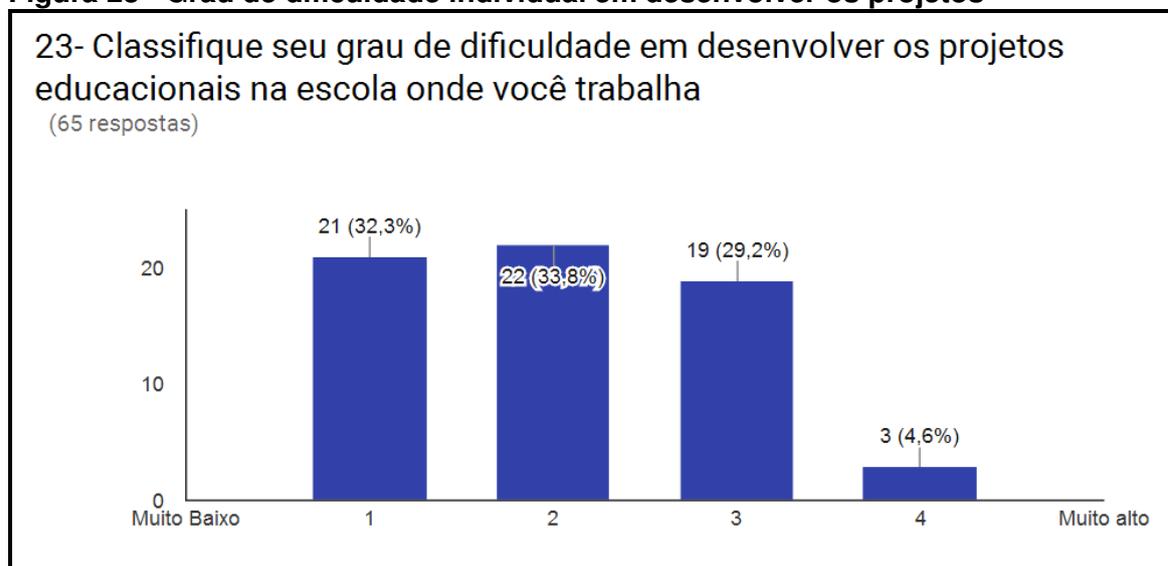
Fonte: Autoria própria

Os resultados com relação as Técnicas e conhecimentos específicos, os conhecimentos sobre gerenciamento de projetos, as etapas dos projetos, o gerenciamento de recursos, as habilidades e atitudes, o planejamento, a execução, a cultura organizacional, a comunicação, a estrutura organizacional, os procedimentos e metodologias e a base do conhecimento, foram na grande maioria classificadas como bom ou muito bom, porém 90,6% relataram dificuldades em gerenciar os projetos nas escolas, tanto por parte individual quanto por parte do responsável em gerir os projetos na escola, conforme Tabela 4.

Isto comprova falta de compreensão sobre o gerenciamento de projetos, comunicação e organização entre o corpo docente.

Classificação do grau de dificuldade individual em desenvolver os projetos educacionais nas escolas, 33,8% identificaram como baixo, 32,3% identificaram como muito baixo, 29,2% identificaram como alto e 4,6% identificaram como muito alto, conforme na Figura 23.

Figura 23 - Grau de dificuldade individual em desenvolver os projetos



Fonte: Autoria própria

Para se identificar a maior dificuldade individual em gerir os projetos nas escolas, aplicou-se a análise de conteúdo para classificar os resultados da questão, as respostas foram classificadas em 8 categorias, sendo elas: Não encontram dificuldade, Comunicação, Recursos, Governo, Tempo, Gerenciamento e Estrutura, onde 15,4% relataram não encontram dificuldades em gerenciar os projetos na

escola, 13,8% identificaram a comunicação, 30,8% identificaram falta de recursos, 1,5% identificou o governo, 16,9% identificaram o tempo, 12,3% identificaram o gerenciamento e 9,2% identificaram a estrutura, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Dificuldades Individuais em Gerenciar Projetos nas Escolas

CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS - DIFICULDADES INDIVIDUAIS DE REALIZAR OS PROJETOS NA ESCOLA			
Número de respostas: 65		Porcentagem: 100%	
Conceitos Chave	Número de palavras	Porcentagem das respostas	Exemplos de palavras
Não encontram	10	15,4%	Não possuo
Comunicação	9	13,8%	Compartilhamento das informações Adesão dos professores
Recursos	20	30,8%	Material Falta de verba Recursos financeiros Disponibilidade
Governo	1	1,5%	Cobrança do Governo
Tempo	11	16,9%	Falta de tempo Planejamento Apoio e orientação
Gerenciamento	8	12,3%	Organização Integração Apoio da gestão Questões administrativas Ausência de cultura organizacional
Estrutura	6	9,2%	Falta de espaço

Fonte: Autoria própria

Percebe-se uma contradição nas respostas quanto as dificuldades em gerenciar os projetos nas escolas, onde nas respostas de múltipla escola escalar, foi identificado baixo grau de dificuldade em gerenciar os projetos, e nas respostas dissertativas, encontra-se diversos relatos sobre tal dificuldade. Para se identificar a maior dificuldade do responsável por gerir os projetos nas escolas, aplicou-se a análise de conteúdo para a classificação das respostas da questão, foi classificada em 7 categorias, sendo elas: Não encontram dificuldade, Recursos, Governo, Comprometimento dos professores, Gerenciamento, Tempo e Burocracia. Onde 4,6% identificaram que não encontram dificuldade, 30,8% identificaram Recursos, 12,3% Identificaram Governo, 6,2% Identificaram Comprometimento dos professores, 27,7% identificaram Gerenciamento, 9,2% identificaram Tempo, 4,6% identificaram Burocracia. Para esta questão, foi obtido apenas 62 questões, tendo uma amostra de apenas 95,4%, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Dificuldades do responsável por gerir os projetos nas escolas

CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS - DIFICULDADES DO GESTOR DE PROJETOS DE REALIZAR OS PROJETOS NA ESCOLA			
Número de respostas: 62		% das respostas: 95,4%	
Conceitos Chave	N de palavras	% das respostas	Exemplos de palavras
Não encontram	3	4,6%	Não possuo
Recursos	20	30,8%	Disponibilização de recursos Falta de recursos Materiais Verbas
Governo	8	12,3%	Apoio Governamental Governamental Gestão Pública Governador
Comprometimento dos professores	4	6,2%	Envolvimento dos professores Integração Aceitação
Gerenciamento	18	27,7%	Organização Acompanhamento das diretrizes Muitas variedades de temas e necessidades Falta de clareza das atividades Falta de conhecimento Falta de orientação Gestão de pessoas Falta de eficiência Integração
Tempo	6	9,2%	Disponibilidade de horários Disponibilidade de tempo Horários extras
Burocracia	3	4,6%	Preenchimento de papéis Cobranças burocráticas

Fonte: Autoria própria

É possível identificar que nas respostas em geral de perguntas escalares de múltipla escolha as respostas em sua maioria foram classificadas como bom ou muito bom ou então alto ou muito alto.

Nota-se uma contradição nas respostas de alternativas com relação as dissertativas, onde nas respostas alternativas, constam respostas que relatam um cenário de grande produtividade nos gerenciamentos de projetos, onde todos os aspectos analisados foram considerados em sua maioria como bons ou muito bons, e com um baixo grau de dificuldade em realizar tais projetos e uma excelente organização, porém, já nas respostas dissertativas, encontra-se consideráveis dificuldades em gerenciar os projetos, tanto por parte individual quanto por parte do responsável em gerir os projetos nas escolas, principalmente no quesito recurso, conforme Tabelas 3 e 4.

Tal contradição é comprovada nas respostas dos interlocutores, onde 30,8% relataram que a maior dificuldade individual e também por parte do gestor de projeto em cada escola é por falta de recurso, no quesito comunicação, 13,8% relataram ter tal dificuldade por parte individual, já no quesito organização, 12,3% relataram tal dificuldade por parte individual e 27,7,% relataram tal dificuldade por parte do responsável por gerir os projetos nas escolas. Também foi notada grande dificuldade na concessão da aplicação da pesquisa nas escolas devido a comunicação, onde notou-se grande receio e dificuldade de autorização por parte dos responsáveis da escola para aplicação dos questionários.

A Tabela 6 traz uma comparação entre as respostas dissertativas e as escalares acerca da comunicação.

Tabela 5 - Comparação respostas dissertativa e escalar sobre comunicação

COMPARAÇÃO RESPOSTAS DISSERTATIVA E ESCALAR SOBRE COMUNICAÇÃO				
QUADRO / FIGURA	TEXTO	ENCONTRA	NÃO ENCONTRA	CLASSIFICAÇÃO ESCALAR
FIGURA 18	Comunicação para desenvolvimentos dos projetos	-	-	46,2% Muito bom
QUADRO 17	Dificuldades em realizar os projetos por parte individual	13,8% (Comunicação)	15,4%	-

Fonte: Autoria própria

Outra contradição encontrada foi com relação ao grau de dificuldade tanto individual quanto do responsável por gerenciar os projetos nas escolas, foi classificado como baixo. Porém, já nas respostas dissertativas quanto à identificação das maiores dificuldades em gerenciar projetos por parte individual nota-se grande número de relatos sobre comunicação, recursos, governo, tempo, gerenciamento e estrutura, e já por parte do responsável em gerenciar os projetos nas escolas, nota-se grande número de relatos sobre recursos, governo, comprometimento dos professores, gerenciamento, tempo e burocracia.

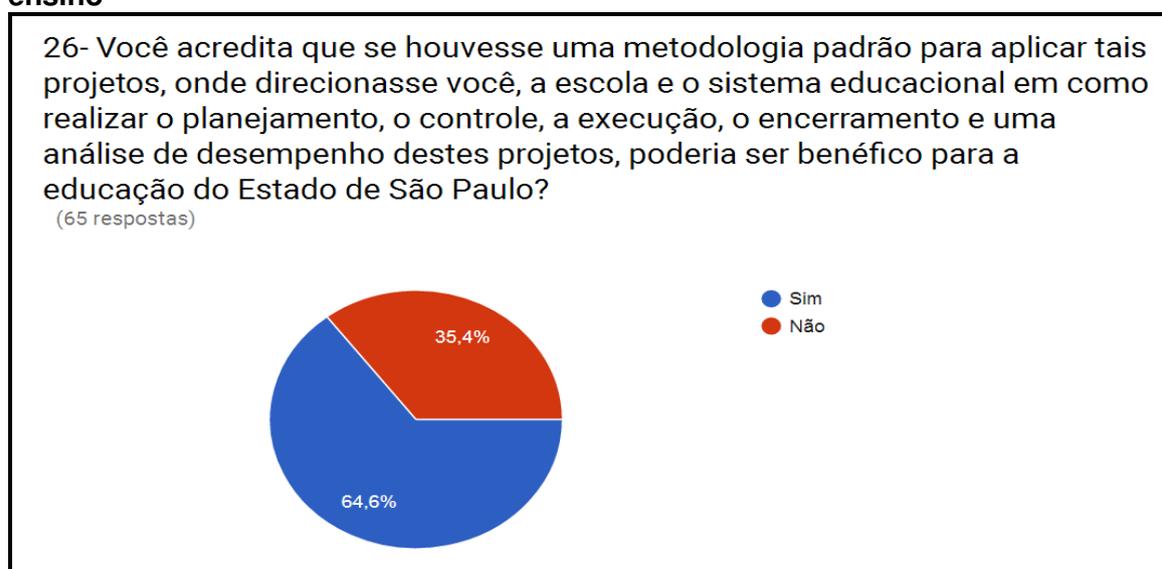
A Tabela 5 traz uma comparação entre as respostas dissertativas e escalares acerca das dificuldades individuais e por parte do responsável em gerir os projetos na escola.

Tabela 6 - Comparação dificuldades individuais e por parte do gestor de projetos

COMPARAÇÃO RESPOSTAS DIFICULDADES INDIVIDUAIS E POR PARTE DO GESTOR DE PROJETOS NAS QUESTÕES ESCALARES E DISSERTATIVAS				
QUADRO / FIGURA	TEXTO	ENCONTRA	NÃO ENCONTRA	GRAU DE DIFICULDADE
FIGURA 23	Grau de Dificuldade individual em desenvolver os projetos nas escolas	-	-	32,3% Muito baixo
QUADRO 17	Dificuldades em realizar os projetos por parte individual	84,6%	15,4%	-
QUADRO 18	Dificuldades em realizar os projetos por parte do responsável em gerir os projetos nas escolas	90,8%	4,6%	-

Fonte: Autoria própria

Sobre as percepções dos interlocutores a respeito da implantação de uma metodologia padrão para aplicar projetos educacionais, onde os direcionassem e também o sistema educacional em como realizar o planejamento, o controle, a execução, o encerramento e uma análise de desempenho dos projetos, se esta seria benéfica para a educação do Estado de São Paulo, foi perceptível que os gestores e professores desconhecem sobre ferramentas, e conhecimentos específicos de gerenciamentos de projetos, porém 64,6% responderam que sim e 35,4% respondera que não, ou seja, a maioria acredita que uma metodologia padrão poderia ser benéfica para o gerenciamento de projetos nas escolas, conforme Figura 24.

Figura 24 - Opinião sobre metodologia padrão de gerenciamento de projetos no ensino

Fonte: Autoria própria

Para a análise da justificativa da resposta sobre os benefícios da metodologia padrão, também foi aplicado a análise de conteúdo para a classificação das respostas da questão, foi classificada para aqueles que escolheram a alternativa Não, em 2 categorias sendo elas: Burocracia e Limitação da inovação e criatividade. Dentre os 35,4% que optaram pela alternativa “Não”, que foram exatamente vinte e três respostas, 82,6%, representando 19 respostas, se dividiram entre: 8,7% destes relataram que a metodologia pode trazer aumento da burocracia na realização dos projetos nas escolas, e 73,9% relataram que a metodologia poderia limitar a inovação e criatividade dos projetos nas escolas, conforme demonstrado na Tabela 7.

Tabela 7 - Justificativa sobre a não aceitação da metodologia padrão nas escolas

CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS - JUSTIFICATIVA SOBRE A NÃO ACEITAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PADRÃO PARA GERENCIAR PROJETOS NAS ESCOLAS			
Número de respostas:		Porcentagem:	
19		82,6%	
Conceitos Chave	Número de palavras	Porcentagem das respostas	Exemplos de palavras
Burocracia	2	8,7%	Preenchimento de papéis
Limitação da inovação e criatividade	17	73,9%	Falta de autonomia por parte dos professores Clientela diversificada Realidades diferentes em cada escola

Fonte: Autoria própria

Sobre a análise daqueles que escolheram a alternativa Sim, também aplicando a análise de conteúdo, sua análise dividiu-se em 8 categorias sendo elas: Planejamento, Gerenciamento de Tempo, Gerenciamento de Recursos, Comunicação, Integração, organização, Sistematização e Motivação. Dentre os 64,6% que optaram pelo “Sim”, que foram exatamente quarenta e duas respostas, 78,6% representando 33 respostas, se dividiram entre: 11,9% relataram que a metodologia pode trazer benefícios de Planejamento, 9,5% de Gerenciamento de Tempo, 16,7% de Gerenciamento de Recursos, 9,5% de Comunicação, 11,9% de Integração, 11,9% de Organização, 2,4% de Sistematização e 4,8% de Motivação. Conforme descrito na Tabela 8.

Tabela 8 - Justificativa sobre a aceitação da metodologia padrão nas escolas

CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS - JUSTIFICATIVA SOBRE A ACEITAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PADRÃO PARA GERENCIAR PROJETOS NAS ESCOLAS			
Número de respostas		Porcentagem	
33		78,6%	
Conceitos Chave	Número de palavras	Porcentagem das respostas	Exemplos de palavras
Planejamento	5	11,9%	Não possuo
Gerenciamento de Tempo	4	9,5%	Disponibilização de recursos Falta de recursos Materiais Verbas
Gerenciamento de recursos	7	16,7%	Apoio Governamental Governamental Gestão Pública Governador
Comunicação	4	9,5%	Entendimento Compreensão
Integração	5	11,9%	Entrosamento
Organização	5	11,9%	Controle
Sistematização	1	2,4%	Sistemas
Motivação	2	4,8%	Motivação

Fonte: Autoria própria

Notou-se que o corpo docente realiza os projetos educacionais da melhor forma possível, com o que lhes são concedidos e com o conhecimento baseado nas experiências acadêmicas que possuem, porém para o aprimoramento dos projetos desenvolvidos, requer-se maior capacitação por parte dos gestores para gerenciar os projetos e maior disponibilização de recursos por parte do Estado, e não do responsável por gerir os projetos nas escolas pois, os recursos, são de responsabilidade da Secretaria da Educação. Sugere-se então para esta questão buscar investimentos privados, o que beneficiaria as escolas em termos de recursos, e as empresas em termos de redução de impostos, conforme lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, que institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac) e dá outras providências:

§ 1o Os contribuintes poderão deduzir do imposto de renda devido as quantias efetivamente despendidas nos projetos elencados no § 3o, previamente aprovados pelo Ministério da Cultura, nos limites e nas condições estabelecidos na legislação do imposto de renda vigente, na forma de: doações e patrocínios (BRASIL, 1991).

É possível identificar que há uma considerável descentralização de poder desde a Secretaria da Educação até as escolas, isto é notável pelo fato de os 5 pilares do maior projeto educacional do Estado, de acordo com a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (2016), o “Educação - Compromisso São Paulo”, não ser reconhecido e seguido com prioridade nas escolas, onde carecem de Gestão Organizacional e Financeira para destinação de recursos para a implantação de projetos e aprimoramento do ensino, para a Valorização do Capital Humano, não oferecendo salários atrativos para professores, não estabelecendo uma Gestão Pedagógica adequada, faltando com treinamento para o corpo docente, não destinando recursos para melhora da infraestrutura para a Educação Integral em todas as unidades do Estado.

Também é possível identificar que 12,3% dos interlocutores relataram que uma das dificuldades em gerenciar os projetos por parte do responsável em gerir os projetos na escola, é devido ao governo, o que traz o levantamento do questionamento sobre a raiz das dificuldades encontradas estão fora da escola, ou seja, de responsabilidade do governo. Portanto, sugere-se para o aprimoramento desta pesquisa, realizar uma análise da visão dos gestores e professores acerca da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, e uma análise específica sobre Métodos, Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento de Projetos nas escolas.

Também percebe-se considerável ligação afetiva por parte dos professores e gestores ao gerenciar os projetos educacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir com este trabalho que com relação aos elementos e condições acerca do gerenciamento de projetos na educação estadual da cidade de Pindamonhangaba, necessita-se de ampliar os recursos e melhorar a comunicação entre os gestores e professores.

Com relação à percepção dos gestores e professores a respeito do gerenciamento de projetos, notou-se falta de conhecimento específico sobre o assunto. Como um dos pilares do projeto “Educação - Compromisso São Paulo”, o maior projeto educacional do Estado, é o aprimoramento da gestão pedagógica da rede com foco nos alunos, fornecendo maior capacitação do corpo docente, sugere-se então para esta questão um investimento em treinamento para a equipe gestora em Gerenciamento de Projetos, em nível de especialização, para que possam obter técnicas e conhecimentos para gerenciar tais projetos na área educacional.

A respeito das ferramentas de Gerenciamento de Projetos por parte dos gestores e professores, também foi notado desconhecimento sobre, porém, a maioria dos interlocutores, acredita que uma metodologia padrão poderia ser benéfica para o gerenciamento de projetos nas escolas, tanto por parte dos gestores como por parte dos professores.

Foi possível identificar que mesmo havendo maior investimento na educação nos últimos anos, este investimento ainda não é suficiente para o alcance da qualidade do ensino, de acordo com a percepção dos professores e gestores educacionais.

Conclui-se também que são consideráveis os números de projetos realizados anualmente nas escolas, e que grande parte do corpo docente os realiza mesmo com recursos insuficientes e conhecimentos não específicos sobre gerenciamento.

Para a maioria das dificuldades encontradas em gerenciar os projetos educacionais, tanto individuais quanto por parte do responsável por gerenciar os projetos na escola, o Guia PMBOK poderia ser útil em reduzir diversas tais dificuldades relatadas pelo corpo docente como o gerenciamento da Comunicação, Gerenciamento de Recursos e Gerenciamento de Tempo. Com relação à dificuldade do Governo e de Estrutura, estão ligados a recursos, o que como já foi sugerido nos Resultados e Discussões, uma captação de investimento privado poderiam ajudar a

obter maior recurso, já com relação à dificuldade da burocracia, algumas etapas burocráticas existem e devem permanecer para a continuidade dos projetos nas escolas porém, muitas destas etapas são dificultadas devido ao mau gerenciamento da comunicação, dos recursos e do entendimento e compreensão sobre os projetos, portanto, se haver uma ampla organização comum, desde a secretaria até as escolas, esta burocracia poderia ser diminuída e facilitada, pois ampliaria a visão dos projetos, as responsabilidades, os recursos disponíveis e o tempo necessário para a realização dos mesmos.

Relata-se através da aplicação da pesquisa e da percepção individual que, o gerenciamento de projetos é muito útil para a Educação. É necessário capacitar os gestores escolares para gerenciar os projetos nas escolas, para que obtenham maior chance de excelência dos mesmos e aprimoramento do ensino.

REFERÊNCIAS

- ABGP – Associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos. **Referencial brasileiro de competências em gerenciamento de projetos**. Curitiba: ABGP. 2004. Disponível em: <http://www.cefetes.br/gwadocpub/Treinamentos/Curso%20de%20Gerenciamento%20de%20projeto/material%20de%20apoio/PMBOK/RBC_ABGP_IPMA_mar04.pdf> . Acesso em: 20 mai. 2016).
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1 ed. rev. e aum. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BECKER, Fernando. **A epistemologia do professor: O cotidiano da escola**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1993.
- BRASIL. Decreto-lei no 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Brasília, DF, 170° da Independência e 103° da República.
- CARVALHO, Marly, Monteiro; JR, Roque Rabechini. **Construindo Competências para Gerenciar Projetos: Teorias e Casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- NEGRI, Barjas; DA GAMA TORRES, Haroldo; GUIMARÃES CASTRO, Maria Helena. **Educação básica no Estado de São Paulo: avanços e desafios**. São Paulo: Seade/FDE, 2014.
- CINTRA, Renato, Fabiano; OLIVEIRA, Saulo Fabiano Amâncio. O Processo de Implantação da Gestão de Projetos em Órgãos Públicos: **um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Dourados/MS**. Artigo. 2007. Disponível em: <file:///D:/Documents%20and%20Settings/User/Meus%20documentos/Downloads/Vieira_O%20Processo%20de%20Implanta%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Projetos%20em%20%C3%93rg%C3%A3os%20P%C3%ABlicos.pdf> . Acesso em: 20 mai. 2016.
- CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais públicos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CODAS, Manuel M. Benitez. Gerenciamento de Projetos: Uma reflexão histórica. **Revista de Administração**. São Paulo, v.27, n.1, jan./mar. 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901987000100004>. Acesso em: 08 mar. 2016.
- FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.
- GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, 2009. Disponível em: < <http://gov-es.jusbrasil.com.br/noticias/597377/gerenciamento-de-projetos-aproxima-setores-publico-e-privado> >. Acesso em 06 jul. 2016.

IDESP – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://idesp.edunet.sp.gov.br/Arquivos/NotaTecnica2014.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores Práticas**. 2 ed. Porto Alegre: Bokman, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: Como transformar Ideias em Resultados**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. 2015. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/211-218175739/32241-brasil-esta-entre-paises-com-maior-investimento-em-educacao>>. Acesso em: 03 nov. 2016.

OECD. **Relatórios Econômicos da OECD Brasil**. Resumo em Português. 2015. Disponível em: <<http://www.oecd.org/eco/surveys/Brasil-2015-resumo.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2016.

PISA, Beatriz; OLIVEIRA, Antonio. Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, **I Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, 2013. Disponível em: http://200.19.73.116/anais2/wp-content/uploads/2015/08/Beatriz_Jackiu.pdf. Acesso em: 20 mai. 2016.

PMI PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK – Um Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK. 5 ed. Pensilvânia: Project Management Institute, Inc, 2013.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **A Nova Estrutura Administrativa da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo: Por uma Gestão de Resultado com Foco no Desempenho do Aluno**. São Paulo: SE, 2013.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/>> Acesso em: 03 jan. 2016.

DO CARMO SILVA, Fernanda; SILVA, Simone Vasconcelos. APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DA GERÊNCIA DE PROJETOS—UMA ABORDAGEM BASEADA NOS PROJETOS SOCIAIS E CULTURAIS DA UNBC/PETROBRAS. **PerspectivasOnLine** 2007-2010, v. 3, n. 10, 2014. Disponível em: http://seer.perspectivasonline.com.br/index.php/revista_antiga/article/view/358. Acesso em: 20 mai. 2016.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos**. 5 ed. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2003.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO I

26/08/2016

TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sr.^a Fabiana dos Santos Abrão, aluna do MBA em Gerência em Projetos da Universidade de Taubaté (Programa de Pós-Graduação em Administração), como Trabalho de Conclusão de Curso, sendo orientada e supervisionada pela professora Dr.^a Elvira Aparecia Simões de Araujo.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a sua participação incorrerá em mínimos riscos e danos, como despendar seu tempo para responder ao questionário. Também informamos que não serão oferecidos benefícios individuais, mas que ampliar os conhecimentos em uma área gera benefícios sociais. A seguir, oferecemos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pela professora responsável.

TEMA DA PESQUISA: Gerenciamento de Projetos em Educação, percepção de gestores e professores.

OBJETIVO: Identificar as principais dificuldades percebidas por professores e gestores da educação pública do Estado de São Paulo em gerenciar os projetos educacionais e propor ferramentas de gerenciamento para auxiliá-los.

PROCEDIMENTO: Aplicação de um questionário

SUA PARTICIPAÇÃO: Responder ao questionário

Após a conclusão da pesquisa, prevista para novembro de 2016, uma monografia, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

***Obrigatório**

1. Nome Completo *

2. RG *

3. E-mail *

4. Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, autorizo a aplicação desta pesquisa *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não, obrigado(a).

GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA EDUCAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Este questionário visa identificar elementos e condições de gerenciamento de projetos e a visão de professores e gestores sobre o assunto na rede pública estadual de ensino na cidade de Pindamonhangaba, a fim de propor uma metodologia padrão para auxiliar o gerenciamento de projetos públicos educacionais no Estado de São Paulo.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO II

28/09/2016 TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE E ESCLARECIDO

5. 1- Qual sua Graduação? *

6. 2- Qual seu último Título Acadêmico *

7. 3- Escola onde trabalha *

8. 4- Atua há quantos anos na educação do Estado de São Paulo? *

Marcar apenas uma oval.

Menos de 1 ano

De 1 a 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

De 16 a 20 anos

Mais de 20 anos

9. 5- Cargo exercido na educação do Estado de São Paulo *

Marcar apenas uma oval.

Professor(a)

Coordenador(a)

Gestor(a)

Diretor(a)

<https://docs.google.com/forms/d/1vgkYY0QaTVH2rESQuqWy4X2p1lpCTwFc5sgLiVC4kNc/edit> 28

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO II

28/08/2016

TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE E ESCLARECIDO

10. 6- Em média, quantos projetos educacionais são realizados anualmente na escola onde trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- De 1 a 3
 De 4 a 6
 6 a 9
 10 ou mais

11. 7- Classifique as competências técnicas, ou seja, os conhecimentos específicos do responsável por gerir os projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

12. 8- Classifique os conhecimentos sobre gerenciamento projetos do responsável por gerir os projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

13. 9- Classifique os conhecimentos sobre o ciclo de vida, ou seja, as etapas de cada fase dos projetos, do responsável por gerir os projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

14. 10- Classifique o entendimento dos sistemas organizacionais, ou seja, o conhecimento sobre o gerenciamento de recursos, administração financeira, aquisições entre outros, do responsável por gerir os projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

15. 11- Classifique as habilidades, do responsável por gerir os projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO IV

26/09/2016

TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE E ESCLARECIDO

16. 12- Classifique as atitudes, do responsável por gerir os projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Muito ruim Muito bom

17. 13- Classifique o planejamento dos projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Muito ruim Muito bom

18. 14- Classifique a execução dos projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Muito ruim Muito bom

19. 15- Classifique o controle dos projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Muito ruim Muito bom

20. 16- Classifique o encerramento dos projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Muito ruim Muito bom

21. 17- Classifique a cultura organizacional, ou seja, o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Muito ruim Muito bom

22. 18- Classifique a comunicação para o desenvolvimento dos projetos na escola onde você trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4

Muito ruim Muito bom

<https://docs.google.com/forms/d/1vgkYY0QaTVH2rESQuqWYy4X2p1pCTwF5sgljVC4kN/edit>

4/8

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO V

28/08/2016

TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE E ESCLARECIDO

23. 19- Classifique a estrutura organizacional da escola onde você trabalha (áreas de trabalho, disponibilização de recursos e materiais didáticos, etc) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4		
Muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

24. 20- Classifique os procedimentos utilizados para o desenvolvimento dos projetos na escola onde você trabalha (metologias, métodos, formas de atuação): *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4		
Muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

25. 21- Classifique os processos utilizados para o desenvolvimento dos projetos na escola onde você trabalha (as sequências das ações): *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4		
Muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

26. 22- Classifique a base do Conhecimento dos projetos desenvolvidos na escola onde você trabalha (como são armazenadas as informações sobre os projetos desenvolvidos): *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4		
Muito ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

27. 23- Classifique seu grau de dificuldade em desenvolver os projetos educacionais na escola onde você trabalha *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4		
Muito Baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito alto

28. 24- Para você, qual a maior dificuldade em gerenciar tais projetos? *

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO VI

28/08/2016 TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE E ESCLARECIDO

29. 25- Na sua opinião, qual a maior dificuldade do responsável por gerir os projetos na escola onde trabalha? *

30. 26- Você acredita que se houvesse uma metodologia padrão para aplicar tais projetos, onde direcionasse você, a escola e o sistema educacional em como realizar o planejamento, o controle, a execução, o encerramento e uma análise de desempenho destes projetos, poderia ser benéfico para a educação do Estado de São Paulo? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

31. 27- Justifique sua Resposta anterior *

32. 28- O que te motiva a permanecer na educação do Estado de São Paulo e realizar os projetos propostos durante o ano letivo? *

Powered by  Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/1vgkYY0QaTVH2rESQuqWy4X2p1lpCTwFc5sgLiVC4kNo/edit> 6/6