

# GESTÃO DE PROJETOS E SUA PRÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Maria Luiza Pedroza<sup>1</sup>  
Jimmy de Almeida Léllis<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objeto de estudo a gestão de projetos, a partir da análise organizacional de boas práticas de Gestão de Projetos, através do componente de excelência Treinamento e Desenvolvimento. A pesquisa foi desenvolvida no *Centro de Referência de Educação Glauce Burity*, instituição pública municipal de educação infantil com base na indagação: *Como se comportam as boas práticas de gestão de projetos na administração pública municipal no Centro de Referência de Educação Glauce Burity?*. O objetivo da pesquisa foi *avaliar as boas práticas de gestão de projetos e sua prática na administração pública municipal* para fazer uso da teoria apreendida no curso de especialização em Gestão Pública, através da ciência com a propagação do saber, integrando o trinômio - *administração pública, gestão de projetos e educação*. Quanto à metodologia, a pesquisa é descritiva, bibliográfica, com a utilização do método indutivo e a coleta de dados foi possível através de observações no ambiente e questionário fechado aplicado a Diretora. Os resultados obtidos apontaram que os menores escores encontrados estão nos sub-grupos do modelo aplicado a *Apoio Gerencial, Processos Integrados e Treinamento e Desenvolvimento*; revelando as áreas que necessitam de melhoramento, sendo uma organização informal.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos; Educação; Administração Pública.

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Especialização em Gestão Pública (IFPB).

<sup>2</sup> Professor orientador e pesquisador (IFPB).

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações que ocorrem na sociedade atual exercem total influência na gestão pública provocando mudanças permanentes nas concepções de administração de maneira geral e também na gestão escolar. Essas mudanças interferem na forma de organização da escola contemporânea que necessita de um olhar diferente para atender as novas realidades e demandas que surgem ao longo do tempo e ainda requer inovação em sua prática cotidiana.

Inserida nesse contexto, a educação pública deve ser entendida em harmonia com uma nova proposta devendo passar por um processo de adequação sendo necessário rever as suas atribuições, normas e regulamentos estabelecidos em cada realidade escolar adotando medidas coerentes com o novo modelo de gestão, através dos projetos pedagógicos desenvolvidos em cada bimestre letivo, com eixo e tema definidos, pensados para nortear a prática pedagógica em sala de aula e cumprir as diretrizes estabelecidas pelo Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil – RCNEI.

Em linhas gerais é importante destacar que gestão de projetos, se refere a utilização de determinados conhecimentos, habilidades e técnicas para a elaboração de atividades visando alcançar objetivos pré-definidos. Porém, em sentido mais específico é abordado nesta pesquisa a gestão de projetos no contexto pedagógico da Secretaria de Educação do município de João Pessoa-PB.

Nesse sentido, os projetos desenvolvidos no Centro de Referência de Educação Glauce Burity adotam a Pedagogia de Projetos, pautados na ideia do método pelo qual as crianças em sala de aula exercem atividades dinâmicas e com objetivos definidos. Dito de outro modo é a maneira de ensinar através da experiência vivenciada. O referido método possibilita ao aluno permanecer em contato com atividades concretas, ou seja, que desperte o interesse em planejar o empreendimento, colher informações, e ainda, coloque em prática os seus planos.

Os tipos de projetos desenvolvidos na instituição de educação infantil são em número de 04 unidades, sendo um por bimestre com base na Proposta Curricular da Educação Infantil do município de João Pessoa-PB. São elaborados por eixo temático,

a saber “Identidade e Autonomia”; “Meio Ambiente”; “Arte e Cultura” e “Ética e Cidadania”.

A proposta de trabalho com projetos possibilita ao aluno construir o conhecimento. Ao professor cabe apenas propor situações de ensino que sejam baseadas em descobertas espontâneas e significativas entre eles e o ambiente escolar.

Dessa forma, a Pedagogia de Projetos propõe ideias que possam ressignificar o ambiente escolar, visando transformá-lo em um espaço vivo de interações, dando abertura à realidade e às várias dimensões educativas. Com a metodologia de projetos surge uma nova perspectiva para se compreender o processo de ensino/aprendizagem. Assim, aprender não pode ser mais um simples ato de memorização e ensinar não se traduz em apenas repassar conteúdos prontos e finalizados. Com base nessa teoria, o conhecimento que é construído em estreita relação com o contexto em que é utilizado, implica na impossibilidade de separar os aspectos cognitivos, emocionais e sociais visíveis nessa experiência educacional.

Dito o exposto, a luz da gestão de projetos, fica impreciso afirmar se no gerenciamento de projetos, em qual grupo se apresenta o problema mais incisivo – se nos *processo integrados*, ou na *cultura*, ou no *apoio gerencial*, ou no *treinamento e desenvolvimento*, ou na *gestão informal de projetos*, ou na *excelência comportamental*. Para tanto fez-se uso de um diagnóstico das boas práticas de gestão de projetos validado por KERZNER junto aos atores do processo.

No que diz respeito a pesquisa, a questão que mais nos chama a atenção é o nível profissional das professoras, que são responsáveis pelos tipos de projetos desenvolvidos na instituição de educação infantil, onde ficam incumbidas de elaborar e executar tal instrumento, pois não conseguem interpretar de forma ampla as atividades propostas no RECNEI e muito menos adaptá-las em sala de aula. Há casos tão extremos que as professoras até confundem projetos com relatório. Dessa forma, a dificuldade observada no perfil das professoras compromete o bom andamento das atividades e conseqüentemente a qualidade do ensino.

Considerando que a gestão pública requer novos olhares para delimitar diretrizes específicas como é o caso da educação, surge a

gestão de projetos como uma possibilidade de traçar um caminho diferenciado visando obter melhores resultados a partir de uma perspectiva democrática. Assim, surge a necessidade de compreender: *Como se comporta as boas práticas de gestão de projetos e sua prática na administração pública municipal através do Centro de Referência de Educação Glauce Burity?*

Dessa indagação aporta o objetivo da pesquisa que consiste em *analisar as boas práticas de gestão de projetos e sua prática na administração pública municipal através do Centro de Referência de Educação Glauce Burity.*

Justifica-se o exposto de extrema relevância para a sociedade, assim como para a instituição pública em tela, uma vez que, para implantar um modelo dessa natureza, a lei determinou meios para se implantar a gestão escolar democrática no Centro de Referência de Educação Infantil Glauce Burity, com a participação de atores sociais no processo de descentralização administrativa do Município de João Pessoa, tendo como princípio norteador o art. 30 da CF/1988, ou seja, o modelo de gestão escolar democrática, pautando-se nos princípios do modelo federativo brasileiro, que passou a reconhecer, a autonomia administrativa do ente municipal, possibilitando-lhe as atribuições inerentes a sua responsabilidade. Entender essa prática é de extrema valia.

Diante disso, a política pública de educação é formulada para atender ao princípio do direito ao acesso e permanência escolar a todos os alunos. Essa prerrogativa legal encontra no campo prático problemas em operacionalizar esse princípio constitucional, reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (em vigor e regula todo o funcionamento da educação em todo território brasileiro) a partir da educação básica.

Para Libânio (2001), a escola enquanto instituição social apresenta objetivos e metas com características próprias de integração, reunião de pessoas, processos e resultados que interagem e comunicam-se entre si. Por outro lado é dotada de uma realidade objetiva, técnica e política que funciona de maneira racional e que pode ser organizada e controlada com a finalidade de alcançar níveis de excelência e eficácia no contexto organizacional.

Para nós enquanto academia e pesquisadores, o tema é de extrema importância para pôr em prática a teoria apreendida no desenvolvimento do curso especialização em Gestão Pública, trazendo através da ciência a propagação do saber. Integrar o trinômio - *administração pública, gestão de projetos e educação*, torna-se um desafio extremamente revigorante e motivador.

## 2 METODOLOGIA

Os recursos metodológicos e técnicas são bem diversificados, podendo ser utilizados nas pesquisas. Sendo assim Marconi e Pressoto, (2011), estabelece uma diferenciação entre técnica e método. Afirmando que o método “é um conjunto de regras para investigação, é um processo cuidadosamente elaborado, visando provocar respostas na natureza e na sociedade e, descobrir sua lógica e leis” (p. 12). Por outro lado, Hegenberg, (1976, p. 11-15), assegura que o método pode ser entendido como o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, mesmo que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado”. Enquanto isso, podemos definir técnica quando um pesquisador sabe identificar o conjunto de normas necessárias para fazer um bom levantamento de dados.

A pesquisa consiste em um meio para se avançar em direção à produção de conhecimentos e outros saberes, na descoberta de novos fatos, percursos e possibilidades e ainda atua no intuito de melhorar o estado atual das coisas. Desse modo, provoca discussões de temas nos mais variados campos da ciência. É um processo que não termina, caracteriza-se como um fenômeno de aproximações constantes e sucessivas que não nunca se esgota ou apresenta-se como acabado.

Na situação em tela, a classificação quanto a sua natureza refere-se a uma pesquisa aplicada com a finalidade de gerar conhecimentos para solucionar problemas específicos na unidade de educação infantil do município de João Pessoa-PB.

Quanto à forma de abordagem denomina-se como pesquisa quali-quantitativa, pois faz uso de palavras, linguagens em forma de texto, para descrição, reflexão e interpretação do pesquisador, na compreensão e análise dos resultados, e ainda, tendo em vista que prioriza a utilização de números como

quantificadores de informações, coletados de uma amostra, para então, com o uso de formulações estatísticas, testar as hipóteses.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é descritiva, ou seja, apresenta as características de determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelece relações entre variáveis. Também apresenta características de pesquisa explicativa, a qual identifica fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos. Explica a razão (o porquê) das coisas.

Em relação aos procedimentos técnicos a pesquisa é bibliográfica, tendo em vista que a sua elaboração parte de consulta a material já publicado em livros, periódicos e pela internet, sendo também documental, pois se baseia em material já publicado, mas que não receberam tratamento analítico.

Quanto ao método, a pesquisa utilizará o Método Indutivo que se baseia nas experiências e nas observações de casos da realidade concreta. Na qual se constroem generalizações que respondem ao problema de pesquisa, ou seja, parte do particular para o geral.

Sobre a estratégia de coleta de dados é importante definir “onde” e/ou “quem” responderá a sua indagação e com que “instrumento” isso será realizado. No caso em tela será a gestora da instituição, que responderá um questionário fechado com perguntas estruturadas. A amostra será não-probabilística, pois consiste no tipo de amostragem que não faz uso de métodos matemáticos para a sua seleção. Nesse sentido, os sujeitos são escolhidos por determinados critérios. É intencional, tendo em vista que esse tipo de amostra reúne elementos que relacionam-se intencionalmente de acordo com características estabelecidas na pesquisa. A coleta de dados será feita através da observação, realizada com a utilização dos sentidos (visão, tato, olfato, paladar e audição) e possuem particularidades quanto a determinados aspectos da realidade e fidelidade nos dados coletados, e ainda com o uso de questionário fechado (no caso, o diagnóstico das boas práticas de gestão de projetos, de KERZNER junto ao gestor, pois o propósito é a visão gerencial), que cumpre duas funções: descrever características e medir variáveis de um grupo a partir de perguntas estruturadas. O modo de aplicação

será com contato direto, pois são aplicados diretamente aos elementos da amostra.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente, para tratar de treinamento e desenvolvimento, sob a perspectiva das boas práticas de gestão de projetos, faz-se necessário abordar o conceito de gestão de projetos, dado que o primeiro faz parte de um tema mais amplo, ou seja, se pudéssemos fazer uma analogia a gestão de projetos seria o todo e treinamento e desenvolvimento seria uma parte desse todo.

#### 3.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA GESTÃO DE PROJETOS

No entendimento do guia PMBOK (2013), projeto é um esforço provisório no sentido de se produzir um serviço, produto ou resultado com características de exclusividade. Para isso é importante que sejam definidos objetivos claros, critérios de medição, datas para iniciar e terminar com a finalidade de atender determinadas exigências dos interessados (*stakeholders*). Cabe ressaltar outros aspectos referentes aos projetos, ou seja, são complexos pela sua diversidade de tarefas que precisam ser executadas e demandam cuidado com o seu ciclo de vida em razão das mudanças dos recursos necessários ao longo da vida do projeto.

Nesse sentido, a ideia trazida no PMBOK (2013) destaca que as atividades de gerenciamento de projetos devem estar alinhadas com a orientação de negócios de alto nível, e havendo uma necessidade de mudança, os objetivos do projeto devem ser realinhados. Por outro lado, ressalta-se ainda que em um ambiente de projeto, mudanças nos objetivos do projeto afetam a sua eficiência e sucesso. Desse modo, quando o negócio apresenta um alinhamento permanente com o projeto, as possibilidades de sucesso aumentam visivelmente, tendo em vista que o projeto permanece alinhado com a direção estratégica da organização.

Ainda na perspectiva do PMBOK (2013) compreende-se que os projetos (e programas) são empreendidos para alcançar resultados de negócios estratégicos, e para isto as organizações atualmente adotam processos e

procedimentos formais de governança organizacional. Dessa forma observa-se que os critérios de governança organizacional podem impor restrições aos projetos, especialmente se o projeto entregar um serviço que estará sujeito à estrita governança organizacional.

É importante ressaltar que a metodologia de projetos não é nova, tendo em vista que essa proposta de trabalho vem sendo utilizada desde muito tempo. Porém, nos últimos anos esse processo tem evoluído de forma significativa. Para Keelling (2002, p-3) “a maioria dos projetos das civilizações antigas era relacionada a poder, religião ou construção de grandes monumentos”. Ele afirma ainda que “o custo, cuja importância é hoje dominante, significava muito pouco para os déspotas do passado. E o tempo, agora tão valioso e ligado ao custo do projeto, era de importância secundária”.

Adotando-se outro conceito sobre o tema, Heldman (2005, p-2), defende que “os projetos destinam-se a dar origem a um serviço ou produto único, que não foi produzido antes. Tem prazo limitado e sua natureza é temporária. Isto quer dizer que os projetos têm início e fim definidos”. Nesse sentido, há uma ligeira semelhança com o entendimento do guia PMBOK (2013), quando o autor se refere a idéia de começo e fim, demonstrando que os conceitos se complementam entre si.

### 3.2 O PROJETO E SEU MODELO GERENCIAL: AS BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS

Neste aspecto, das boas práticas de gestão de projetos, como norte para um modelo gerencial de excelência, Kerzner nos apresenta um modelo baseado em seis componentes de excelência, quais sejam: *processos integrados, cultura, apoio gerencial, treinamento e desenvolvimento, gestão informal de projetos e excelência comportamental*.

Dentre os componentes, embora todos de extrema relevância, fazemos uma referência especial a questão de **treinamento e desenvolvimento** nesta pesquisa, pois, as boas práticas de gestão de projetos exigem determinadas especificidades no seu modelo gerencial.

Gerenciar projetos, segundo Kerzner (2002, p.17), seria: “o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto”.

Dessa forma, a ideia de trabalhar com treinamento e desenvolvimento, segundo Kerzner (2002) passa pelo desafio de compreender a gestão de projetos que pressupõe um dos maiores desafios enfrentados por profissionais da área de Recursos Humanos.

Assim, olhando para o passado, quando se tratava da atuação dos gerentes das empresas, eles aprendiam com seus próprios erros, tendo em vista que não era dada a oportunidade de serem beneficiados com experiências alheias. No cenário atual, as empresas que se destacam na excelência de gestão de projetos investem no treinamento e desenvolvimento daqueles que tem interesse em seguir com a carreira profissional, e quando realizada de maneira eficiente figura como pilar à gestão de projetos como profissão. Assim, a oferta de cursos relacionados à área chega a ultrapassar a quantidade de cursos oferecidos na maioria das universidades e escolas especializadas, dada a sua importância no contexto atual.

Para Kerzner (2002), a capacitação para a gestão de projetos moderna passou a ter uma nova configuração a partir dos anos 70, pois até essa década os cursos de treinamento baseavam-se em vantagens e desvantagens das diferentes formas de organização das empresas. Desse modo, foi possível perceber que “as qualificações da gestão de projetos, com base na confiança, trabalho em equipe, cooperação e comunicação”, são capazes de resolver graves problemas estruturais. Assim, era considerado o modelo da estrutura organizacional e atualmente a importância voltou-se para a gestão de projetos.

Kerzner (2002, p.259) ressalta ainda, que os programas de treinamento sofreram mudanças, sendo substituídos por dois projetos principais:

Conceitos básicos de gestão de projetos, que destacam questões comportamentais, como relacionamentos com mais de uma chefia, administração de tempo, liderança, resolução de conflitos,

negociação, formação de equipes, motivação e áreas básicas de gestão, como planejamento e controle; Conceitos avançados de gestão de projetos, que destacam sobretudo técnicas de programação e prazos e pacotes de *software* utilizados para planejamento e controle de projetos.

Os projetos destacados revelam uma variedade de elementos que se associam no sentido de estruturar a idéia do treinamento e desenvolvimento para ter eficiência e eficácia na sua aplicabilidade necessitando dessa integração.

Contudo, é importante identificar a necessidade de treinamento que segundo Kerzner (2002, p.260) requer “que os gerentes de área reconheçam fatores críticos, que o treinamento é uma das maneiras mais rápidas de consolidar conhecimento relacionado à gestão de projetos”. E ainda, que “o treinamento deve ser realizado em benefício do pessoal menos qualificado, para o aperfeiçoamento de sua eficiência e eficácia”. Outro aspecto de elevada importância se refere aos fundamentos da educação em gestão de projetos. De acordo com Kerzner (2002, p.262), “há vinte anos, a disponibilidade de programas de desenvolvimento e treinamento na área era quase nula”. O treinamento era oferecido no próprio local de trabalho com o intuito de se reduzir os erros cometidos em todos os processos industriais. Na atualidade, há variedade nos programas disponíveis (cursos universitários; seminários em universidades; seminários na empresa; currículos construídos na empresa; ensino à distância e treinamento a partir do computador) e nos meios de difusão (conferências; conferências com debates; exames; estudos de casos de empresas externas; estudos de casos de projetos internos e simulação com desempenho de “funções”). Dessa forma, o acesso ao treinamento tornou-se muito mais viável e facilitado para aqueles que demonstram interesse em participar.

Por fim, há também a questão associada ao retorno do investimento no treinamento em gestão de projetos, que necessita de avaliação. Para Kerzner (2002), nenhum treinamento deve ser realizado a menos que proporcione um retorno continuado do investimento. Assim, cada empresa irá definir

o montante de treinamento necessário considerando as suas prioridades.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a presente pesquisa, a coleta de dados foi realizada através de um roteiro de observação, com a percepção do pesquisador em contato com o sujeito da pesquisa e o conhecimento do seu ambiente, sendo determinante para perceber aspectos da realidade e fidelidade dos dados coletados. Para tanto, fez-se uso de questionário fechado, no caso, o diagnóstico das boas práticas de gestão de projetos baseado no modelo de Kerzner.

Dessa forma, foi aplicado o questionário fechado com a gestora, a partir de perguntas estruturadas e opções de respostas definidas dentro do tema abordado na pesquisa, para se obter um panorama de como se comporta a gestão de projetos na instituição de educação infantil.

Os escores encontrados nos sub-grupos do modelo aplicado estão apresentados no quadro 1 a seguir.

**Quadro 1. Quantitativos dos componentes/áreas**

COMPONENTES / ÁREAS	SUBTOTAL
PROCESSOS INTEGRADOS	14
CULTURA	21
APOIO GERENCIAL	11
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	15
GESTÃO INFORMAL DE PROJETOS	23
EXCELÊNCIA COMPORTAMENTAL	30
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>114</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Como análise dos quantitativos dos componentes/áreas geral – escore de 114 pontos, *Centro de Referência de Educação Glaucy Burity* apoia na teoria a Gestão de Projetos, mas na prática não é da mesma forma. É uma organização informal.

Nesta perspectiva, os resultados obtidos com a análise das respostas do questionário aplicado apontaram que em relação aos componentes/áreas houve menores escores

em: *Apoio Gerencial (11)*, *Processos Integrados (14)* e *Treinamento e Desenvolvimento (15)*; revelando que são as áreas que necessitam de proposta de melhoramento para alcançar um equilíbrio em relação às demais. Para a pesquisa em tela, optou-se por escolher uma das áreas para desenvolvimento de um plano de projeto. Pela peculiaridade do foco da pesquisa entende-se que uma boa contribuição é na área de treinamento e desenvolvimento.

Justifica-se a escolha, uma vez que, conforme identificado os escores de cada componente/área, tem-se que Treinamento e Desenvolvimento é uma realidade que precisa ser melhorada afim de que os demais subgrupos se integrem e adquiram um equilíbrio maior, revelando uma prática de gestão de projetos para com os processos institucionais mais eficiente e eficaz.

Assim, apresentamos uma proposta de plano de projeto resumida, a luz do PMBOK, para as boas práticas de gestão de projetos, a qual passamos a detalhar a seguir.

#### 4.1 INTRODUÇÃO DE PROJETO

Em relação ao treinamento e desenvolvimento em boas práticas de gestão de projetos no *Centro de Referência de Educação Glauce Burity* observa-se a inexistência no uso de princípios referentes ao que diz a teoria, defendida por Kerzner (2002). Sua estrutura organizacional é tradicional, baseada na idéia da verticalidade, cabendo a responsabilidade de gestão à gestora da unidade que figura como autoridade máxima e está no cargo há cinco anos e tem formação em Pedagogia, porém demonstra pouca experiência na área em que atua.

No tocante ao aspecto relacionado aos cursos de treinamento em gestão de projetos que apresentam experiências documentadas sobre o aprendizado observou-se que está dentro da média de menos de 10% (dez por cento). Como se trata de uma unidade de educação infantil não há cargo de gerente, a cultura que prevalece na instituição se baseia na gestão de projetos informal adotando os princípios da confiança, da comunicação e cooperação. No que se refere às qualificações mais importantes para o gerente de projetos do século XXI, que consiste na capacidade de

integrar e de gerenciar riscos esse componente não foi identificado. Nesse sentido, ainda prevalece na instituição políticas, procedimentos e diretrizes, mas ainda se adota uma porcentagem significativa do modelo comportamental.

Em linhas gerais, foi identificada a necessidade de treinamento baseado no entendimento de Kerzner (2002), o qual assegura que é importante que se reconheçam dois fatores críticos: o primeiro, que o treinamento é uma das maneiras mais rápidas de consolidar conhecimento relacionados a gestão de projetos. Por outro lado, o segundo defende que o treinamento deve ser realizado em benefício do pessoal menos qualificado, para o aperfeiçoamento de sua eficiência e eficácia, tendo em vista o resultado apontado demonstrando o nível de dificuldades no tocante ao modelo de execução dos projetos na instituição comprometendo desse modo o resultado final.

#### 4.2 TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

##### 4.2.1 Problemática e objetivo

Com base nos dados obtidos com a pesquisa na unidade de educação infantil percebeu-se que, à luz da teoria da gestão de projetos a metodologia utilizada no gerenciamento de projetos necessita de alguns ajustes e novo direcionamento, pois dentre os grupos pesquisados junto aos atores do processo, ou seja, nos *processos integrados*, na *cultura*, no *apoio gerencial*, no *treinamento e desenvolvimento*, na *gestão informal de projetos* e na *excelência comportamental* houve destaque para três deles onde o problema ficou mais visível. A partir do diagnóstico das boas práticas de gestão de projetos de KERZNER foram apontados os componentes/áreas *apoio gerencial*, *processos integrados*, e *treinamento e desenvolvimento*, que necessitam de suporte e apoio gerencial.

Desse modo, optou-se pelo componente/área de *treinamento e desenvolvimento* por ser considerada uma área de maior relevância para a instituição pesquisada, tendo em vista que o objetivo da proposta de projeto é auxiliar e contribuir com novas práticas de gestão de projetos para

que sejam implantadas e se obtenha melhores resultados para a organização pública.

#### **4.2.2 Justificativa**

Na atualidade, com o surgimento da gestão de projetos nas organizações públicas ou privadas é cada vez mais frequente a exigência, segundo KERZNER (2002), de qualificações complexas e inter-relacionadas, sejam elas qualitativas/comportamentais ou ainda organizacionais e quantitativas. Para ele, quem adota a gestão de projetos pode proporcionar treinamento e desenvolvimento aos interessados em estruturar a sua carreira. Dito isso, há maior possibilidade de se oferecer mais cursos relacionados à gestão de projetos e melhorar o desenvolvimento profissional.

Dada a importância da implantação da gestão de projetos e a sua abrangência do componente/área treinamento e desenvolvimento, KERZNER (2002) ressalta o seu reconhecimento por Diretores da área de Recursos Humanos em todo o mundo. Nesse sentido, diante do exposto e considerando a necessidade da instituição ora pesquisada será proposto uma sugestão de projeto a ser implantado para minimizar as dificuldades encontradas e melhorar o funcionamento da organização em seu modelo de gestão.

#### **4.2.3 Gerente do projeto**

A pessoa que vai assumir a responsabilidade de gerenciar o projeto será um dos professores que trabalha como recreador da unidade de educação infantil, considerando a sua experiência curricular e o seu desempenho profissional. Desse modo é um membro da equipe mais indicado para a função.

#### **4.2.4 Requisitos**

A partir das necessidades e expectativas das partes que tem interesse no projeto os requisitos a serem pactuados e cumpridos são os seguintes: parceria firmada entre uma Organização não governamental – ONG, Unidade de Educação Infantil e o órgão gestor (Secretaria de Educação e Cultura do

Município de João Pessoa-PB) de recursos que mantém a unidade; execução do projeto pela ordem de prioridade e liberação dos recursos; acompanhamento das ações em andamento; visitas dos membros parceiros para fiscalização e controle; elaboração de relatório das ações executadas; prestação de contas dos recursos utilizados. Diante das condições e capacidades estabelecidas espera-se que sejam cumpridas pelo projeto.

#### **4.2.5 Restrições**

As restrições são poucas, apenas duas questões serão observadas, a primeira se refere a duração do projeto que deverá ser concluído em 12 meses; a segunda é em relação ao funcionamento da instituição que deverá seguir com a sua rotina normal. Outros fatores associados ao escopo do projeto não devem afetar o trabalho da equipe de gerenciamento.

#### **4.2.6 Premissas**

As premissas que devem ser assumidas e cumpridas dentro do planejamento correspondem a data em que as ações do projeto serão iniciadas (início do ano letivo); serão disponibilizadas 03 pessoas da Secretaria de Educação, sendo 01 Professor (Gerente do Projeto), 01 Administrador, 01 Pedagoga e 01 Assistente Social para dar suporte técnico ao projeto. Os profissionais envolvidos no acompanhamento e execução das ações terão reuniões periódicas para avaliarem as atividades e elaborarem relatório.

### **4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EQUIPE**

A estrutura organizacional da equipe consiste no modelo como a instituição está organizada em relação à divisão de atividades e recursos com a finalidade de cumprir os seus objetivos. Desse modo, a formação da equipe foi definida com 01 Administrador, 01 Pedagoga e 01 Assistente Social e 01 Professor como Gerente do Projeto.

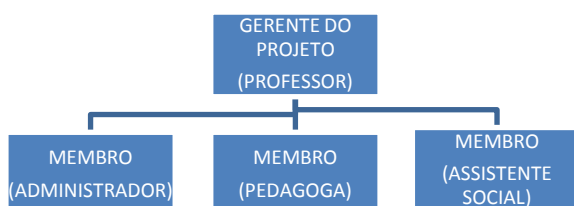
Contudo, as estruturas organizacionais ultrapassam essa configuração, e se apresentam como um instrumento administrativo de grande utilidade para os gestores de modo a enxergar para onde vão



os esforços e se todos convergem de acordo com o planejamento da organização.

Às vezes, essa estrutura pode ser exemplificada através de um organograma, identificando a hierarquia e divisão em departamentos, mas no nosso caso a estrutura é pequena e cabe apenas a distribuição de forma verticalizada, como mostra o organograma a seguir

Figura 1. Equipe do Projeto

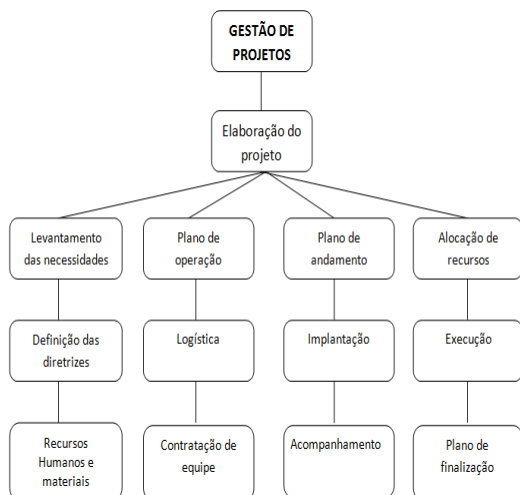


Fonte: Pesquisa direta, 2018.

#### 4.4 ESCOPO DO PROJETO

##### 4.4.1 Estrutura analítica do projeto

A estrutura analítica do projeto em tela é composta pelas atribuições que competem a cada membro da equipe responsável pelas atividades, assim distribuídas:



Administrador	Pedagogo	Assistente social
- Fazer reuniões; Acompanhamento das atividades; - Relatórios; - Fazer orçamentos; - Compra de materiais; - Prestação de contas;	- Participar de reuniões; - Palestras; - Oficinas; - Relatórios.	- Participar de reuniões; - Palestras; - Oficinas; - Relatórios.

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

#### 4.5 CRONOGRAMA

NOME DA TAREFA	INÍCIO	FIM	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Fazer reuniões	01 Jul	15 Dez	X	X	X	X	X	X
Acomp. das atividades	01 Ago	01 Dez		X	X	X	X	X
Orçam.	01 Set	30 Set		X				
Relatórios	01 Out	01 Dez			X			X
Compra de materiais	01 Out	30 Out		X				
Prestação de contas	01 Dez	15 Dez						X
Participar de reuniões	01 Jul	01 Dez	X	X	X	X	X	X
Palestras	01 Ago	01 Dez		X	X	X	X	X
Oficinas	01 Ago	01 Dez		X	X	X	X	X

#### 4.6 ORÇAMENTO

GRUPO	RECURSO	TOTAL
MATERIAIS	5.000,00	
PALESTRAS	8.000,00	
OFICINAS	8.000,00	
<b>CUSTO DO PROJETO</b>		21.000,00
<b>RESERVA DE CONTINGÊNCIA</b>	5%	2.100,00
<b>TAXA DE ADMINISTRAÇÃO</b>	5%	2.100,00
<b>CUSTO TOTAL</b>		25.200,00

#### 5 CONCLUSÃO

Ao longo do trabalho foram observados alguns aspectos que foram evidenciados a partir da indagação inicial e do objetivo da pesquisa que teve a finalidade de *analisar as boas práticas de gestão de projetos e sua prática na administração pública municipal através do Centro de Referência de Educação Glauce Burity*. Tais aspectos se referem aos principais resultados encontrados, desse modo, com base no diagnóstico dos dados obtidos com a pesquisa na instituição percebeu-se que, à luz da teoria da gestão de projetos e da metodologia utilizada no gerenciamento de projetos ficou evidente a necessidade de alguns ajustes e novo direcionamento. Considerando os grupos pesquisados junto aos atores do processo, como nos *processos integrados*, na *cultura*, no *apoio gerencial*, no *treinamento e desenvolvimento*, na *gestão informal de projetos* e na *excelência comportamental*, três deles demonstraram maior necessidade de suporte e apoio gerencial. Contudo, optou-se pelo componente/área de *treinamento e desenvolvimento* por ser considerada uma área de maior relevância para a instituição pesquisada, tendo em vista que o objetivo da proposta de projeto é auxiliar e contribuir com novas práticas de gestão de projetos para que sejam implantadas e se obtenha melhores resultados para a organização pública.

Quanto ao aspecto relacionado aos cursos de treinamento em gestão de projetos que

apresentam experiências documentadas sobre o aprendizado observou-se que está dentro da média de menos de 10% (dez por cento). Como se trata de uma unidade de educação infantil não há cargo de gerente, a cultura que prevalece na instituição se baseia na gestão de projetos informal adotando os princípios da confiança, da comunicação e cooperação. No que se refere às qualificações mais importantes para o gerente de projetos do século XXI, que consiste na capacidade de integrar e de gerenciar riscos esse componente não foi identificado. Observou-se que, ainda prevalece na instituição políticas, procedimentos e diretrizes, mas ainda se adota uma porcentagem significativa do modelo comportamental.

Os resultados revelaram ainda que a instituição apresenta estrutura organizacional tradicional, baseada na idéia da verticalidade, cabendo a responsabilidade de gestão à gestora da unidade que figura como autoridade máxima e está no cargo há cinco anos e tem formação em Pedagogia, porém demonstra pouca experiência na área em que atua. Por outro lado, em relação ao treinamento e desenvolvimento em boas práticas de gestão de projetos no *Centro de Referência de Educação Glauce Burity* observa-se a inexistência no uso de princípios referentes ao que diz a teoria da gestão de projetos até aqui discutida.

Diante do exposto e considerando a necessidade da instituição ora pesquisada foi proposto uma sugestão de projeto a ser implantado para minimizar as dificuldades encontradas e melhorar o funcionamento da organização em seu modelo de gestão.

Assim, a abordagem do tema foi discutida com o presente artigo dentro da perspectiva que se pretendeu com a pesquisa, portanto, sendo oferecidas sugestões para contribuições na gestão pública municipal.

#### REFERÊNCIAS

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos: fundamentos: um guia prático para quem quer certificação em gerência de projetos**. Tradução de Luciana do Amaral Teixeira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 4ª reimpressão.

KEELING, Ralp. **Gestão de projetos: uma abordagem global.** Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Orlando Cattini Jr. São Paulo: Saraiva, 2002.

LELLIS, Jimmy de Almeida. **Desenvolvimento de projetos de pesquisa.** Metodologia. IFPB, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MENEZES, Luiz César de Moura. **Gestão de Projetos.** São Paulo: Atlas, 2001.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas.** Porto alegre: Bookman, 2002.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK).** Project Management Institute, 5th ed., Newton Square, PA. 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

Significado de Estrutura organizacional: **o que é Estrutura organizacional.**2016. Disponível em: [<https://www.significados.com.br/estrutura-organizacional/>](https://www.significados.com.br/estrutura-organizacional/) Acesso em 02/09/18.