

Gerenciamento de Projetos de inovação nas instituições de ensino privadas na Grande São Paulo

Armando Terribili Filho

Este trabalho validou um instrumento de pesquisa criado para identificar as práticas de Gerenciamento de Projetos nas instituições de ensino. O instrumento foi submetido a uma amostra de nove instituições. Os resultados indicam que o Gerenciamento de Projetos tem como problemas: falta de procedimentos padronizados, mudanças de escopo sem aprovação, cronogramas desatualizados, projetos não monitorados por indicadores, riscos sem planos de respostas, falta de treinamento e de plano de comunicação. Uma pesquisa com amostra mais ampla deverá ser realizada, permitindo a apresentação de melhorias.

Introdução

A construção das pirâmides do Egito há mais de 4.500 anos, a Muralha da China há mais de 2.200 anos, o Coliseu de Roma há quase 2.000 anos, dentre outras obras que ainda podem ser admiradas em pleno século XXI são exemplos vivos de projetos bem sucedidos. Já, na Idade Média pode-se pensar na construção de grandes igrejas e nos projetos de navegação de Portugal e Espanha. O nível de profissionalização da gestão de projetos e aplicação de metodologias às épocas mencionadas são desconhecidas, porém, há uma certeza: o binômio “planejamento” e “execução/controlado” era algo indissociável do dia a dia dos idealizadores e executores, conforme relata Terribili Filho (2011b, p. 10).

O avanço da profissionalização da área de Gerenciamento de Projetos no país caminha a passos largos e é irreversível, pois há muito deixou de ser quase que exclusiva das áreas de engenharia e Tecnologia da Informação (TI), proliferando-se em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, tendo-se como exemplos de projetos: realização de uma feira internacional, desenvolvimento de *softwares*, implantação de uma nova ferramenta na área educacional, desenvolvimento de um novo produto, condução de missão tripulada a outros planetas, realização de uma Copa do

Mundo de Futebol, criação de um novo curso, encontro anual de profissionais da saúde, etc.

As organizações privadas, públicas e do terceiro setor buscam cada vez mais atuar na modalidade de projetos, não só pela cientificidade e pragmatismo encontrados nas metodologias, técnicas e ferramentas atuais, mas, sobretudo pelas vantagens inerentes desta abordagem, pois os projetos têm objetivos claros, são finitos em termos de prazo e têm orçamento pré-definidos.

Em 1969 foi criado na Pensilvânia, Estados Unidos, o *Project Management Institute* (PMI), com o objetivo de profissionalizar a área de Gerenciamento de Projetos. Desde então, o PMI tem crescido exponencialmente em todos os continentes, tendo hoje 250 *chapters* (capítulos, escritórios ou seções) localizados em mais de 70 países, com afiliados e comunidades virtuais em 185 países. Além de organizar eventos e congressos, este instituto é responsável pela publicação de diversos periódicos. Sua mais importante produção é o PMBoK - *Project Management Body of Knowledge*, que é o conjunto de melhores práticas em Gerenciamento de Projetos, estando em sua quarta edição, datada de 2008. O PMBoK está disponível em onze idiomas: alemão, árabe, chinês, coreano, espanhol, francês, inglês, italiano, japonês, português e russo. (TERRIBILI FILHO, 2011a).

Campanario *et al.* (2009) confirmam o rápido e consistente crescimento na carreira de gerente de projetos no país, tendo por base os institutos internacionais e suas reconhecidas certificações.

No Brasil, o PMI tem 13 *chapters*. O primeiro foi fundado em 1998 em São Paulo. Em 1999, surgem os *chapters* de Minas Gerais e do Rio de Janeiro. No ano seguinte, surge o *chapter* Paraná. Brasília e Rio Grande do Sul são criados em 2001. Em 2003 surgem mais quatro: Bahia, Joinville, Manaus e Recife. E finalmente, em 2005, Espírito Santo, Fortaleza e Goiânia.

Desde 2003, os *chapters* do PMI no Brasil organizam um *benchmarking* anual, a fim de compreender a situação da área de Gerenciamento de Projetos no país, como: aplicação de metodologias, principais ferramentas utilizadas, principais áreas de

problemas, causa dos problemas, treinamento, investimento em certificações, etc. Em 2003 participaram 60 organizações e em 2010, um total de 460 organizações públicas e privadas. (PMI, 2010).

Os resultados do *benchmarking* em Gerenciamento de Projetos no Brasil - 2010, embora sejam significativos para a área de Gerenciamento de Projetos no país, não podem ser generalizados para as instituições de ensino, pois apenas nove organizações respondentes estão associadas de forma direta ou indireta à Educação; são elas: Economac - Empresa Jr. da Economia da Universidade Federal do Piauí, FDE - Fundação para o Desenvolvimento da Educação, FCAP Jr. Consultoria (Empresa Jr. da Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco), Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto – USP, Masci Consultoria Jr. (Empresa Jr. da Faculdade Machado Sobrinho), Paulista Jr. Projetos & Consultoria (Empresa Jr. da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, campus Araraquara), The George Washington University, Unijorge - Centro Universitário Jorge Amado e Universidade Federal do Rio de Janeiro (PMI, 2010).

Assim, o objetivo deste trabalho é discutir o tema “Gerenciamento de Projetos” nas instituições de ensino da região da Grande de São Paulo, sob a ótica de diretores, coordenadores e professores. O objetivo principal foi o de validar o instrumento criado para coleta de dados, uma vez que se pretende expandir a coleta para instituições de ensino públicas e privadas do Estado de São Paulo, com uma amostra representativa em termos quantitativos. O objetivo secundário deste trabalho foi o de apresentar os resultados preliminares obtidos com a coleta e análise de dados realizadas.

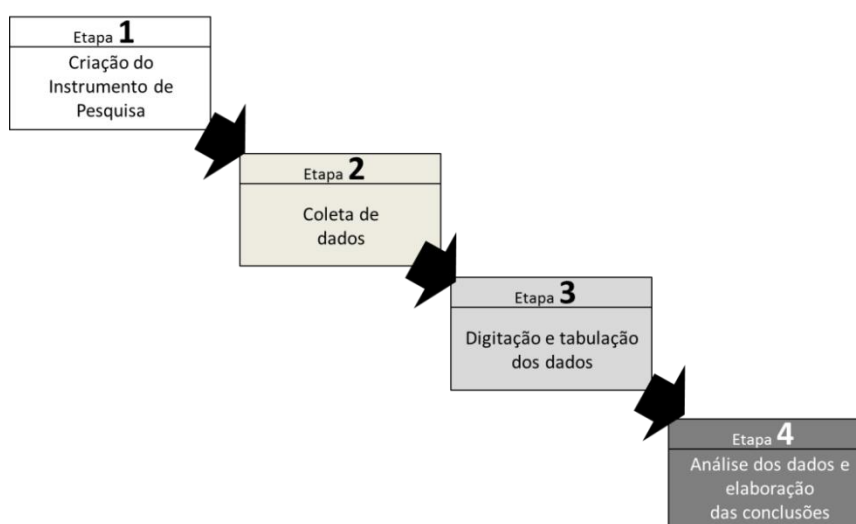
1 Metodologia

Para o desenvolvimento de uma pesquisa é necessário que os procedimentos metodológicos sejam previamente definidos, avaliados e criteriosamente planejados para que o esforço despendido e os investimentos de tempo e custos sejam recompensados pela obtenção de resultados que possam agregar algo ao conhecimento humano. Pesquisa educacional segundo Bassey (1999) é a investigação sistemática e crítica que visa contribuir para o avanço do conhecimento sobre a experiência,

alimentando o desenvolvimento pessoal e social na direção da qualidade de vida, e a aquisição, desenvolvimento, transmissão, conservação, descoberta e renovação do valor da cultura. Além disto, o autor se refere à pesquisa educacional como sendo a investigação crítica que visa conhecer julgamentos educacionais e decisões para se melhorar as ações relacionadas à Educação. Desta forma, sem a determinação correta dos procedimentos metodológicos a serem aplicados no desenvolvimento de uma pesquisa, os resultados obtidos podem ficar comprometidos, e conseqüentemente, os julgamentos e as decisões sobre as ações a serem tomadas podem conter equívocos.

O presente trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória de coleta e análise de dados tendo sido desenvolvido em quatro etapas distintas e consecutivas, conforme Figura 1. A primeira etapa, de criação do instrumento de pesquisa para coleta de dados; a segunda, a coleta de dados, seguida de realização de entrevistas com alguns respondentes para validar o entendimento do questionário, bem como, o tempo para respondê-lo. Na terceira etapa, a digitação e a tabulação dos dados; e finalmente, a quarta etapa, relativa à análise e interpretação dos resultados obtidos, possibilitando documentar as conclusões e apresentar sugestões para a coleta de dados quando a amostra for expandida.

Figura 1 – Etapas da metodologia



Fonte: Autores deste trabalho.

O questionário, contendo um total de 14 questões fechadas e abertas. A coleta de dados foi realizada no mês de Novembro/2012 e a amostra selecionada foi por

conveniência dos pesquisadores, constituída por nove profissionais com atuação na área educacional de instituições de ensino da Grande São Paulo.

2 Referenciais Teóricos

2.1 Projeto, Gerenciamento de Projetos e Escritório de Projetos

2.1.1 Projeto

Um projeto, de acordo com o PMI (2008, p. 5), é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Isto não representa que o produto, serviço ou resultado criado pelo projeto seja temporário, podendo ser algo duradouro. O PMI (2008, p. 5) na própria definição de projeto apresenta como exemplo a construção de um monumento nacional, pois a criação é algo temporário e único, porém, com resultado que pode durar séculos.

A definição apresentada é sintetizada por Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p. 22) em dois conceitos: temporalidade e unicidade ou singularidade; o primeiro conceito evidencia que todo projeto tem um início e fim bem determinados; enquanto que o segundo, é que todo produto ou serviço gerado por um projeto é algo único, ou seja, diferente de todos os similares feitos anteriormente. Terribili Filho (2011a, p. 40) complementa a definição, afirmando que todo projeto tem custos, envolvendo recursos humanos, materiais ou logísticos.

2.1.2 Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos, segundo o PMI (2008, p. 432), é “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender os seus requisitos”. Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p. 22) complementam esta definição, mencionando a norma ISO 10006 que diz que o Gerenciamento de Projetos inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto em um processo contínuo para alcançar seus objetivos.

O PMI (*Project Management Institute*) apresenta o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, chamado de PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*), que é um conjunto de processos e práticas na área de Gerenciamento de Projetos, cuja abordagem se faz por meio de nove disciplinas: gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, de custos, da qualidade, dos recursos humanos, da comunicação, dos riscos e das aquisições.

Os 42 processos contidos no PMBoK (PMI, 2008, p. 43) estão agrupados logicamente em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento.

De acordo com Terribili Filho e Raphael (2006) a realização de uma aula é um projeto (tem início/fim determinados, gera produto/serviço único e envolve recursos) e exigindo do professor: conhecimento técnico, didático-pedagógico, metodológico, psicológico e sociológico. Segundo os autores, quando se faz uma analogia da realização de uma aula com as cinco etapas e as nove disciplinas de gestão de projetos disseminadas pelo PMI, verifica-se que as cinco etapas e sete das nove disciplinas estão contidas nesta atividade, ou seja, excetuando-se o Gerenciamento das Aquisições e o Gerenciamento dos Custos todas as demais disciplinas estão contidas na realização de uma aula. A gestão das aquisições e dos custos, embora não contidas na realização de uma aula, estão presentes no planejamento de um curso ou de uma disciplina.

2.1.3 Escritório de Projetos ou *Project Management Office* (PMO)

Mansur (2007, p. 5) afirma que há várias abordagens para os conceitos e definições de um escritório de projetos, porém, reforça a posição do PMI (*Project Management Institute*) quanto aos dois objetivos primários de um escritório de projetos: (i) adotar as melhores práticas do mercado e (ii) definir, padronizar e comunicar os processos de gerenciamento.

Terribili Filho (2011a, p. 44-45) menciona que as responsabilidades de um Escritório de Projetos variam de organização para organização (em algumas, funciona exclusivamente como uma área de suporte ao Gerenciamento de Projetos, em outras, como órgão de execução de projetos), podendo-se destacar sete funções:

1. Identificar e desenvolver metodologias e padrões na área de Gerenciamento de Projetos (políticas, procedimentos, formulários e documentações compartilhadas);
2. Definir os indicadores de projetos, acompanhando os resultados;
3. Dar apoio técnico aos Gerentes de Projeto, desenvolvendo suas competências por meio de treinamentos específicos;
4. Monitorar e auditar a aplicação de políticas, o uso de procedimentos e formulários definidos como padrões na organização;
5. Gerenciar os recursos, compartilhando-os por todos os projetos gerenciados pelo PMO, incluindo *coaching*, orientação de carreira e treinamento;
6. Identificar interna e externamente as *best practices* em Gerenciamento de Projetos, divulgando-as;
7. Coordenar a comunicação entre os projetos.

2.2 Inovação

De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p. 23) todo projeto é único (singular), por isso, como ainda nunca foi feito, trata-se de uma inovação seja ela radical (que provocam grandes mudanças) ou incremental (que promovem o processo contínuo de mudança, incorporando pequenas alterações).

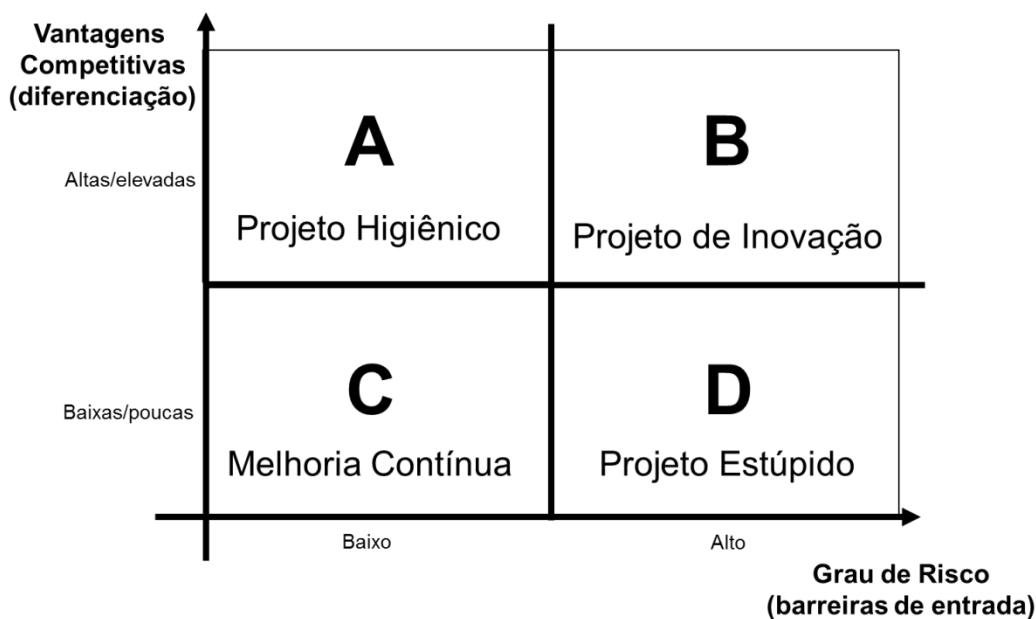
Em contrapartida, Ferrás (2010, p. 94) afirma que nem todo projeto é de inovação. O autor conceitua “projeto” como unidade de inovação, pois se a organização não tem uma carteira de projetos de inovação, afirma o autor, não é uma organização inovadora, independentemente de sua estratégia, de suas capacidades e projetos, reforçando que

Um projeto de inovação deve atender a dois requisitos: deve ser capaz de gerar vantagens competitivas e deve incorporar riscos (basicamente tecnológico ou financeiro) em sua natureza. Efetivamente, inovar é arriscado. Não inovar é fatal. (FERRÁS, 2010, p. 94, tradução nossa).

Ferrás (2010, p. 96) apresenta um quadro relacionando duas variáveis em um projeto: vantagem competitiva (diferenciação) e grau de risco (barreira de entrada),

conforme Figura 2. No quadrante “B” estão os projetos qualificados como “Projetos de Inovação”.

Figura 2 – Tipo de projeto em função das variáveis “vantagens competitivas” e “grau de risco”



Fonte: Adaptado de Ferrás (2010, p. 96).

No quadrante “A” são apresentados os projetos intitulados como “higiênicos”, ou seja, aqueles “seguidores” de mercado, pois possuem vantagens competitivas e baixo risco; desta forma, as organizações que não incorporarem as vantagens oferecidas com baixo risco serão expulsas do mercado, uma vez que todos os concorrentes adotarão. Ferrás (2010, p. 95) cita como exemplo um projeto para instalação de um conjunto de indicadores luminosos de presença em estacionamento de veículos, com *leds* na cor verde ou vermelha. Segundo o autor, se o projeto fracassa é decorrente de erros de gestão de projeto (planejamento e/ou execução), uma vez que o risco era baixo (a tecnologia já é provada, estando disponível no mercado). No quadrante "C" estão os projetos com vantagens competitivas incrementais e de baixo risco, ou seja, a organização está fazendo basicamente o mesmo que fazia, mas com economia de recursos, são os projetos de “Melhoria Contínua”. Neste caso, se o projeto apresenta riscos elevados, mas sem vantagens competitivas, trata-se de um “Projeto Estúpido” (quadrante “D”).

Ferrás (2010, p. 97) avança na conceituação de políticas públicas de inovação, afirmando que só se justifica a ajuda pública a um projeto de inovação se (e somente se) as vantagens competitivas que podem gerar sejam elevadas, com impacto econômico e social positivo, incluindo as perspectivas sociais, os postos de trabalho e geração de riqueza.

3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada em Novembro/2012 e a amostra selecionada foi por conveniência dos pesquisadores. O questionário contém um total de 14 questões fechadas e abertas. As três primeiras perguntas do questionário visavam categorizar os respondentes e suas instituições de ensino. Assim, amostra da pesquisa foi constituída por nove profissionais com atuação na área educacional, sendo seis professores, um diretor geral, um coordenador de curso e um assistente social. As instituições pesquisadas estão localizadas na região da Grande São Paulo, são privadas e com atuação na educação infantil, no ensino fundamental e/ou médio. Quando ao gênero dos respondentes, seis são do sexo masculino e três do feminino.

3.1 Tipos de Projetos

Quando indagados acerca de quais temas são tratados na modalidade de projetos na instituição onde atuam (Questão 4), a escolha com maior incidência foi “introdução de novas tecnologias no ensino” com 66,7%, seguida de “iniciativas relacionadas à qualidade do ensino” com 55,6% e “expansão da instituição (novas unidades, novos cursos,etc.)” com 44,4%, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Temas tratados como projetos

Tema	Quantidade de Respondentes	%
Introdução de novas tecnologias no ensino	6	66,7%
Iniciativas relacionadas à qualidade do ensino	5	55,6%
Expansão da instituição (novas unidades, novos cursos, etc.)	4	44,4%
Implantação de novos processos administrativos	2	22,2%
Iniciativas para medição de desempenho dos alunos	2	22,2%
Implantação de novos sistemas de TI	1	11,1%
Outros	1	11,1%

Fonte: Respondentes.

Notas:

- 1) O respondente poderia escolher mais de uma alternativa.
- 2) A sequência das alternativas no questionário é diferente da apresentada no Quadro 1, que foi ordenado pelos temas com maior frequência.
- 3) Apenas um respondente assinalou “outros”, tendo especificado “satisfação de clientes e resolução de problemas”.

3.2 Escritório de Projetos, Metodologia e Ferramentas

A Questão 5 é relativa à existência de Escritório de Projetos ou PMO (*Project Management Office*). Nas nove instituições pesquisadas nenhuma tem Escritório de

Projetos, cuja função básica é a padronização dos processos de Gerenciamento de Projetos dentro da instituição, conforme Mansur (2007, p. 5).

Quando questionados sobre a metodologia usada pela organização para o Gerenciamento de Projetos (Questão 6), sete respondentes afirmaram que é “própria da organização” e dois respondentes que “não há padrão da metodologia utilizada, sendo que cada gerente atua da forma que julga mais adequado, com base em sua experiência”.

Outra pergunta relacionada a aspectos metodológicos é quanto ao Gerenciamento de Projetos de Inovação (Questão 7). Os nove respondentes afirmaram que suas instituições não possuem metodologia específica para este tipo de projeto.

Quanto à pergunta sobre ferramentas (*softwares*) utilizadas no Gerenciamento de Projetos na instituição (Questão 13), sete respondentes não souberam informar, dois mencionaram o MS-Excel e apenas um respondente citou o MS-Project.

Quando indagados sobre o uso do PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) do PMI (*Project Management Institute*) na instituição no Gerenciamento de Projetos, dois respondentes optaram por “as vezes” e sete por “nunca” (Questão 9 – Assertiva 6). Isto evidencia um baixo nível de conhecimento/utilização do PMBoK, que é um padrão de fato no mercado na área de Gerenciamento de Projetos, que hoje se aplica a qualquer área do conhecimento, inclusive, a educacional, seja no ensino ou na gestão administrativa (TERRIBILI FILHO, 2011b, p. 10).

3.3 Inovação

Na questão aberta sobre qual é o conceito inovação na instituição em que atua (Questão 8), dos nove respondentes, apenas cinco responderam. Não foi identificado nada em comum quanto às respostas fornecidas, pois enquanto um respondente menciona o binômio “qualidade/controle”, outro cita inovação como sendo “projetos sociais”, um terceiro menciona o “uso de tecnologia”, um quarto cita “agregação de valor aos serviços prestados”, enquanto outro declara que é “seguir o que os

concorrentes estão fazendo”. Conforme Ferrás (2010, p. 96), os projetos de inovação diferem dos de melhoria contínua, pois tem um alto fator de diferenciação e alto risco.

3.4 As disciplinas do PMBoK

Nas questões 9, 10, 11 e 12 são apresentadas afirmativas, para as quais o respondente poderia escolher: “sempre”, “às vezes” ou “nunca”. A Questão 9 com oito assertivas (subitens) abordam questões genéricas no Gerenciamento de Projetos, com ênfase na seleção de projetos, patrocínio, entregas e recursos humanos envolvidos. A Questão 10 com três assertivas abordam o tema “cronograma”, enquanto que a Questão 11 com dois subitens abordam o tema “orçamento”. A Questão 12 com oito assertivas abrangem aspectos relevantes no planejamento e execução de projetos.

Para se poder analisar os subitens, as questões foram agrupadas pelas nove disciplinas do PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*): gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos e das aquisições. Cada questão foi associada a uma ou duas disciplinas do PMBoK, conforme critério dos autores.

3.4.1 Gerenciamento da Integração

O Gerenciamento da Integração do projeto inclui os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento (PMI, 2008, p. 71).

No questionário foram apresentadas cinco assertivas que abordam o Gerenciamento da Integração (Quadro 2), com resultados que evidenciam que os projetos nas instituições pesquisadas, de uma forma geral, não apresentam uma formalização quanto a patrocínio (Questão 9 – Assertiva 1 obteve apenas uma única concordância com o “sempre”). Segundo Pinto e Svelin (1987) *apud* Rabechini Jr. (2011, p. 59), isso reduz a probabilidade de sucesso de um projeto, pois um dos dez fatores críticos apresentados pelos autores é “autoridade e poder para gerenciar os recursos do projeto”, ou seja, a existência de patrocínio financeiro e político é imprescindível para a conclusão de um projeto bem-sucedido, que segundo os autores

deve atender a quatro critérios: tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Quanto à documentação mínima dos projetos (Questão 9 – Assertiva 2), evidencia-se a mesma característica com baixo nível de concordância.

O Termo de Abertura de Projeto (ou similar) é a autorização de existência de um projeto, tendo por base: título, descrição, resultados esperados, benefícios, orçamento, prazos, premissas, restrições, riscos e outras informações essenciais. A utilização deste documento (Questão 9 – Assertiva 4) ou similar como um dos instrumentos para seleção de projetos é considerada uma boa prática, porém, pouco utilizada nas instituições pesquisadas (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011, p. 72). Outras denominações utilizadas para o Termo de Abertura de Projeto são: *Project Charter*, Proposta de Projeto, Termo de Referência de Projeto, Contrato do Projeto e Solicitação de Projeto Autorizada.

Ainda pelo Quadro 2, pode-se notar pela Questão 9 – Assertiva 5 que somente para um terço das instituições é designado um Gerente de Projetos, o que pode ser considerado crítico para o progresso e conclusão de projetos. Pela Questão 12 – Assertiva 5 nota-se que ainda é incipiente o controle de mudanças nos projetos, o que pode causar problemas no Gerenciamento do Escopo, com dilatação de prazos e custos. Xavier (2009, p. 202) afirma que

Os procedimentos [de controle de mudanças] podem ser todos manuais e devem garantir que, para cada alteração de escopo solicitada, seja feita uma avaliação de seus impactos no projeto. Sem gerenciamento de alteração formal, é impossível garantir que as alterações propostas tenham suporte nas metas fundamentais de negócios.

Quadro 2 – Itens relativos ao Gerenciamento da Integração

Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total
9-1	Todo projeto tem de forma clara um <i>sponsor</i> (patrocinador).	1	5	3	9
9-2	Há procedimentos claros para que se tenha uma documentação mínima dos projetos.	1	7	1	9
9-4	A seleção e aprovação de projetos é criteriosa, tendo por base um documento específico padronizado, por exemplo, o Termo de Abertura do Projeto.	2	5	2	9
9-5	Para todo projeto é designado um Gerente de Projeto.	3	5	1	9
12-5	As mudanças no projeto são aprovadas pelo patrocinador antes de serem incorporadas, ou seja, há um efetivo Controle de Mudanças.	1	7	1	9

Fonte: Respondentes.

3.4.2 Gerenciamento do Escopo

O Gerenciamento do Escopo inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso. Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto (PMI, 2008, p. 103).

No questionário foram apresentadas três assertivas que abordam o Gerenciamento do Escopo (Quadro 3). O nível de concordância de respostas “sempre” às Questões 9-3 (os projetos têm entregas bem definidas) e 12-8 (os resultados dos projetos são avaliados quando da conclusão) é consistente, porém, pode ser considerado um número baixo (três respondentes), uma vez que a definição clara das entregas (objetivos e resultados previstos) de um projeto é primordial para que se possa determinar se um projeto teve sucesso ou não (NEWTON, 2011, p. 7; RABECHINI JR., 2011, p. 59).

Quadro 3 – Itens relativos ao Gerenciamento do Escopo

Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total
9-3	Os projetos têm suas entregas (objetivos e resultados previstos) bem definidas.	3	5	1	9
12-5	As mudanças no projeto são aprovadas pelo patrocinador antes de serem incorporadas, ou seja, há um efetivo Controle de Mudanças.	1	7	1	9
12-8	Ao final, os projetos são avaliados em termos de resultados (planejamento vs. realizado).	3	6	0	9

Fonte: Respondentes.

3.4.3 Gerenciamento do Tempo

O Gerenciamento do Tempo inclui os processos necessários para gerenciar o término pontual do projeto (PMI, 2008, p. 129).

As três assertivas contidas no questionário que abordam o Gerenciamento do Tempo (Quadro 4), mostram que os projetos de boa parte das instituições pesquisadas tem um cronograma (quatro respostas “sempre” na Questão 10 – Assertiva 1), porém, o nível concordância quanto à atualização do cronograma no transcorrer do projeto reduz

consideravelmente (Questão 10 – Assertiva 2). A última questão do tema (10-3) deixa evidente que o cronograma é comunicado aos participantes, mas não de forma sistemática (há seis respostas “às vezes”). Segundo Terribili Filho (2010, p. 64) é recomendado que o cronograma atualizado seja publicado no *site* do projeto (caso exista) e nas paredes da sala na qual a equipe do projeto atua, também chamada de *War Room* (sala de guerra).

Quadro 4 – Itens relativos ao Gerenciamento do Tempo

Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total
10-1	Todo projeto tem um cronograma.	4	4	1	9
10-2	O cronograma é atualizado no transcorrer do projeto.	2	5	2	9
10-3	O cronograma é de conhecimento da equipe de projeto, sendo fixado em local de acesso comum ou é encaminhado aos integrantes da equipe.	3	6	0	9

Fonte: Respondentes.

3.4.4 Gerenciamento de Custos

O Gerenciamento de Custos envolve os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle de custos, de modo que o projeto possa ser encerrado dentro do orçamento aprovado (PMI, 2008, p. 165).

Duas assertivas abordaram os aspectos básicos de Gerenciamento de Custos, apresentadas no Quadro 5. A Questão 11-1 é relativa ao planejamento dos custos nos projetos e a 11-2 é quanto à sua monitoração. Os resultados podem ser considerados positivos, pois para ambas as questões, a resposta “sempre” representou metade das respostas que foram dadas.

Quadro 5 – Itens relativos ao Gerenciamento de Custos

Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total
11-1	Todo projeto tem um orçamento definido.	4	2	2	8
11-2	O orçamento é monitorado no transcorrer do projeto, sendo que eventuais distorções detectadas são tratadas em tempo de projeto.	4	4	0	8

Fonte: Respondentes.

3.4.5 Gerenciamento da Qualidade

O Gerenciamento da Qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido. Implementa o sistema de Gerenciamento da Qualidade por meio de políticas e procedimentos com atividades de melhoria contínua de processos realizadas durante todo o projeto, conforme apropriado (PMI, 2008, p. 189).

Quanto ao questionário, duas assertivas podem ser agrupadas ao tema Gerenciamento da Qualidade (Quadro 6). Embora a Questão 9-3 (entregas do projeto) e 12-8 (avaliação dos resultados) já tenham sido discutidas em Gerenciamento do Escopo, estas afetam diretamente a qualidade do projeto, seja em termos de planejamento como de finalização do projeto.

O registro de lições aprendidas em projetos (Questão 12 – Assertiva 6) demonstra uma prioridade com a gestão do conhecimento na instituição. A Questão 12-7, relativa à monitoração do projeto por indicadores durante sua execução evidencia que esta prática é pouco utilizada nas instituições pesquisadas (seis respostas “nunca”). Conforme Ander-Egg e Aguilar Idáñez (2005, p. 63), os indicadores de projeto são instrumentos de avaliação que permitem comprovar empiricamente (baseado na experiência e observação) e com objetividade, a progressão de uma ou várias dimensões de um projeto diante das metas pré-estabelecidas.

Quadro 6 – Itens relativos ao Gerenciamento da Qualidade

Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total
9-3	Os projetos têm suas entregas (objetivos e resultados previstos) bem definidas.	3	5	1	9
12-6	As lições aprendidas (o que deu certo, o que deu errado, o que poderia ter sido feito melhor) são registradas para posterior uso em projetos similares.	3	4	1	8
12-7	Durante a execução, os projetos são monitorados por indicadores de desempenho.	1	2	6	9
12-8	Ao final, os projetos são avaliados em termos de resultados (planejamento vs. realizado).	3	6	0	9

Fonte: Respondentes.

3.4.6 Gerenciamento dos Recursos Humanos

O Gerenciamento dos Recursos Humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidade designadas para a conclusão do projeto. O tipo e o número de membros da equipe do projeto podem mudar ao longo do projeto (PMI, 2008, p. 215).

Das três assertivas contidas no questionário para debate do Gerenciamento dos Recursos Humanos (Quadro 7), a Questão 9-5 (todo projeto tem um gerente designado) já foi discutida no Gerenciamento da Integração. A Questão 9-7 (qualificação dos participantes dos projetos) com seis respostas “nunca” evidencia o baixo nível de preparação da equipe de projetos. Para a Questão 9-8 (profissionais dedicados exclusivamente ao Gerenciamento de Projetos), o elevado número de respostas “nunca” (oito) é consistente com a resposta atribuída à inexistência de Escritório de Projetos nas instituições pesquisadas.

Os esquilidos resultados do item Gerenciamento dos Recursos Humanos vão ao encontro dos dez fatores críticos de sucesso para um projeto, apontados por Pinto e Slevin (1987) *apud* Rabechini Jr. (2011, p. 59), pois três deles são relativos aos recursos humanos: suporte gerencial (autoridade e poder para gerenciar os recursos do projeto); pessoal (alocação, englobando o recrutamento, seleção e treinamento das necessidades de pessoal para o projeto) e tarefas técnicas (disponibilidade e competência para acompanhar tarefas técnicas).

Quadro 7 – Itens relativos ao Gerenciamento dos Recursos Humanos

Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total
9-5	Para todo projeto é designado um Gerente de Projeto.	3	5	1	9
9-7	Os profissionais que gerenciam os projetos têm treinamento e/ou prática em Gerenciamento de Projetos.	0	3	6	9
9-8	A organização tem profissionais dedicados exclusivamente ao Gerenciamento de Projetos.	0	1	8	9

Fonte: Respondentes.

3.4.7 Gerenciamento das Comunicações

O Gerenciamento das Comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada (PMI, 2008, p. 243).

Das seis assertivas para debate do Gerenciamento das Comunicações (Quadro 8), a Questão 12-1 (os projetos têm um Plano de Comunicação) e a 12-2 (as comunicações são norteadas pelo Plano de Comunicação) são as mais específicas para o tema, pois as demais já foram discutidas em outras disciplinas: 9-2 (Gerenciamento da Integração), 10-3 (Gerenciamento do Tempo) e 12-6 e 12-7 (Gerenciamento da Qualidade).

Nas respostas à Questão 12-1 (os projetos têm um Plano de Comunicação) destaca-se que apenas dois respondentes assinalaram “sempre” e que para a Questão 12-2 nenhum respondente optou por “sempre”, evidenciando a pouca efetividade do Plano de Comunicação nas instituições pesquisadas. Conforme destacam Carvalho e Rabechini Jr. (2011, p. 224) a natureza complexa da comunicação decorre de vários fatores, como a semântica, o poder político, no âmbito do indivíduo, ou questões tecnológicas e metodológicas de cunho organizacional.

Quadro 8 – Itens relativos ao Gerenciamento das Comunicações

Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total
9-2	Há procedimentos claros para que se tenha uma documentação mínima dos projetos.	1	7	1	9
10-3	O cronograma é de conhecimento da equipe de projeto, sendo fixado em local de acesso comum ou é encaminhado aos integrantes da equipe.	3	6	0	9
12-1	Os projetos têm um Plano de Comunicação.	2	4	3	9
12-2	Em geral, as comunicações do projeto são efetivamente norteadas pelo Plano de Comunicação previamente elaborado.	0	7	2	9
12-6	As lições aprendidas (o que deu certo, o que deu errado, o que poderia ter sido feito melhor) são registradas para posterior uso em projetos similares.	3	4	1	8
12-7	Durante a execução, os projetos são monitorados por indicadores de desempenho.	1	2	6	9

Fonte: Respondentes.

3.4.8 Gerenciamento dos Riscos

O Gerenciamento dos Riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Os objetivos do Gerenciamento dos Riscos são aumentar a probabilidade dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos (PMI, 2008, p. 273).

Duas assertivas foram apresentadas no questionário para identificar aspectos relevantes no Gerenciamento dos Riscos, contidas no Quadro 9: a Questão 12-3 (identificação dos riscos no planejamento do projeto) e 12-4 (Gerenciamento dos Riscos durante a execução). O elevado nível de resposta “às vezes” para ambas as questões mostra aparentemente um aspecto positivo quanto ao tema, porém pouco sistematizado e padronizado nas instituições, em função da baixa assinalação da alternativa “sempre”. Salles Jr. *et al* (2010, p. 133-134) afirmam que o Gerenciamento dos Riscos aumentam substancialmente as chances de sucesso de um projeto, enfatizando que o acompanhamento deve ser feito de forma sistematizada com periodicidade definida.

Quadro 9 – Itens relativos ao Gerenciamento dos Riscos

Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total
12-3	Os riscos são identificados na fase de planejamento do projeto.	1	6	2	9
12-4	Os riscos são efetivamente gerenciados na execução do projeto.	1	7	1	9

Fonte: Respondentes.

3.4.9 Gerenciamento das Aquisições

O Gerenciamento das Aquisições do projeto inclui todos os processos para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. O Gerenciamento das Aquisições do projeto abrange o gerenciamento de contratos e controle de mudanças que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto (PMI, 2008, p. 313).

Não foi efetuada nenhuma pergunta que abordasse o Gerenciamento das Aquisições em projetos, pois em geral, nas instituições de ensino as compras ocorrem de forma centralizada por área responsável. De qualquer modo, a administração de contratos é considerada crítica no gerenciamento do projeto, uma vez que a ocorrência de falhas pode ter consequências de natureza técnica, financeira ou legal. (XAVIER *et al.*, 2010, p. 109).

3.5 Comentários adicionais contidos nas respostas

Somente três respondentes utilizaram o espaço destinado a Comentários Adicionais (Questão 14) além de usá-lo para justificar alguma resposta dada anteriormente. O primeiro afirmou que sua instituição se caracteriza pela autogestão envolvendo pais, mantenedora e professores, por isso, há total informalidade nos processos. Outro respondente declarou que a instituição para a qual trabalha tem várias unidades no país, existindo padronização em boa parte dos processos existentes, porém há flexibilidade e autonomia para a área de Gerenciamentos de Projetos, o que pode indicar a ausência de uma metodologia para a área. Finalmente, outro respondente, aproveitou o espaço para fazer um depoimento confessional acerca da falta de controle,

planejamento e gerenciamento nos projetos, afirmando que só pelo fato de responder ao questionário proposto, trouxe uma reflexão crítica acerca da criação e condução precária dos projetos na instituição.

4 Considerações Finais

Como afirmado no início deste trabalho, seu objetivo principal foi validar o instrumento de coleta de dados para uma pesquisa de campo que abordasse como as instituições de ensino gerenciam seus projetos de inovação, tendo como objetivo secundário a apresentação dos resultados obtidos na coleta de dados.

O questionário aplicado em fase de pré-teste a nove instituições de ensino da Grande São Paulo mostrou-se estruturado e organizado, contemplando as principais disciplinas contidas em Gerenciamento de Projetos. Com base em entrevistas realizadas com os respondentes após o preenchimento dos questionários, obteve-se como *feedback* que as questões e alternativas apresentadas são claras e não causam nenhum tipo de dúvida; ademais, segundo os respondentes, o tempo despendido foi adequado e o questionário tem a medida correta, mantendo o respondente estimulado e interessado.

Após a tabulação dos resultados, notou-se que a inclusão de uma ou duas questões sobre o Gerenciamento das Aquisições torna-se oportuna a fim de avaliar se a instituição atua com compras centralizadas ou descentralizadas, e também, como é realizada a gestão de contratos de fornecedores.

Quanto aos resultados obtidos, embora com uma pequena amostra (nove respondentes de nove instituições distintas), pôde-se ter um panorama das práticas de Gerenciamento de Projetos nas instituições da Grande de São Paulo. Quanto aos tipos de projetos, verificou-se que os principais tipos estão associados à introdução de novas tecnologias no ensino ou às iniciativas relacionadas à qualidade do ensino.

Nenhuma instituição pesquisada possui Escritório de Projetos (PMO), embora sete delas tenham suas metodologias de Gerenciamento de Projetos. Quando indagadas sobre metodologias específicas para Projetos de Inovação, nenhuma afirmou possuir.

Embora o objetivo do trabalho não fosse validar as metodologias utilizadas nas instituições de ensino, as respostas deixam evidente o baixo amadurecimento identificado com base nas alternativas “sempre” em sete das oito disciplinas do PMBoK que foram pesquisadas: gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações e dos riscos. A análise com base na alternativa “sempre” é justificada, pois evidencia a sistematização e padronização dos processos. O único item com relativo amadurecimento é o Gerenciamento de Custos do projeto.

No Gerenciamento da Integração, os maiores problemas são a não existência clara do patrocinador do projeto e a ausência de procedimentos que define a documentação mínima dos projetos. No Gerenciamento do Escopo, as mudanças não são previamente aprovadas antes de serem incorporadas ao projeto. No Gerenciamento do Tempo, embora boa parte dos projetos tenham cronograma, os mesmos não são atualizados no decorrer do projeto. No Gerenciamento da Qualidade, identificou-se que os projetos não são monitorados por indicadores durante sua execução. No Gerenciamento dos Recursos Humanos, o ponto mais crítico que foi identificado foi que os profissionais que gerenciam os projetos não têm capacitação específica ou práticas em Gerenciamento de Projetos. O maior problema no Gerenciamento das Comunicações é a ausência do Plano de Comunicação, e quando existente, é pouco utilizado para nortear as comunicações do projeto. Os riscos, tanto a identificação como o gerenciamento, não são sistematizados, transmitindo uma percepção de “reação” aos riscos ao invés de uma efetiva elaboração prévia de planos de respostas; de qualquer modo, uma pergunta adicional a este item poderá ser incluída para confirmação ou não da percepção identificada no Gerenciamento dos Riscos.

Assim, embora os resultados sejam pouco animadores quanto ao Gerenciamento de Projetos nas instituições de ensino, uma pesquisa mais ampla em termos quantitativos (números de instituições) e geográficos (diversas cidades do Estado de São Paulo) poderá confirmar ou não o cenário identificado, permitindo a apresentação de críticas, sugestões de melhorias e um modelo para o Gerenciamento de Projetos Educacionais.

Referências

ANDER-EGG, E.; AGUILAR IDÁNEZ, M. J.. **Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos culturales y sociales**. 18. ed. Buenos Aires: Lúmen/Hvmanitas, 2005.

BASSEY, M.. **Case study research in educational settings**. Buckingham: Open University Press, 1999.

CAMPANARIO, M. A.; MACCARI, E. A.; SILVA, M. M.; SANTANA, S. G..
Desenvolvimento de um curso de mestrado profissional sob a perspectiva de gestão de projetos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)**. São Paulo, v. 11, n. 33, p. 423-442, out./dez. 2009.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R.. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FERRÁS, X.. **Innovación 6.0: el fin de la estrategia**. Barcelona: Plataforma Editorial, 2010.

MANSUR, R.. **Implementando um escritório de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

NEWTON, R.. **O gestor de projetos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PMI - Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK)**. 4. ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2008.

———. Chapters Brasileiros. Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010. Disponível em:

<http://www.managerbrazil.com.br/biblioteca/benchmarking_gp_2010_geral.pdf>.

Acesso em: 15 jan. 2013.

RABECHINI JR., R.. **Gerente de projetos na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SALLES JR., C. A. C.; SOLER, A. M.; VALLE, J. A. S.; RABECHINI JR., R..

Gerenciamento de riscos em projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

TERRIBILI FILHO, A.; RAPHAEL, H. S.. Relações entre a certificação internacional PMP de Gerência de Projetos e uma sala de aula. **Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación da Universidad de Costa Rica.** San Jose, v. 6, n. 1, ene./abr. 2006.

TERRIBILI FILHO, A. **Indicadores de Gerenciamento de Projetos:** monitoração contínua. São Paulo: M. Books, 2010.

———. **Gerenciamento de Projetos em 7 passos:** uma abordagem prática. São Paulo: M. Books, 2011a.

———. A profissionalização do Gerenciamento de Projetos no Brasil: um estudo comparativo dos benchmarkings de 2004 e 2010. **Revista Estratégica,** v.11, n. 1, jun./2011b, p. 9-19.

XAVIER, C. M. S.. **Gerenciamento de Projetos:** como definir e controlar o escopo do projeto. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

XAVIER, C. M. S.; WEIKERSHEIMER, D.; LINHARES, J. G.; DINIZ, L. J..

Gerenciamento de aquisições em projetos. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total	Disciplina 1	
9-1	Todo projeto tem de forma clara um <i>sponsor</i> (patrocinador).	1	5	3	9	Integração	1
9-2	Há procedimentos claros para que se tenha uma documentação mínima dos projetos.	1	7	1	9	Integração	1
9-4	A seleção e aprovação de projetos é criteriosa, tendo por base um documento específico padronizado, por exemplo, o Termo de Abertura do Projeto.	2	5	2	9	Integração	1
9-5	Para todo projeto é designado um Gerente de Projeto.	3	5	1	9	Integração	1
12-5	As mudanças no projeto são aprovadas pelo patrocinador antes de serem incorporadas, ou seja, há um efetivo Controle de Mudanças.	1	7	1	9	Integração	1
Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total	Disciplina 1	
9-3	Os projetos têm suas entregas (objetivos e resultados previstos) bem definidas.	3	5	1	9	Escopo	2
12-5	As mudanças no projeto são aprovadas pelo patrocinador antes de serem incorporadas, ou seja, há um efetivo Controle de Mudanças.	1	7	1	9	Escopo	2
12-8	Ao final, os projetos são avaliados em termos de resultados (planejamento vs. realizado).	3	6	0	9	Escopo	2
Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total	Disciplina 1	
10-1	Todo projeto tem um cronograma.	4	4	1	9	Tempo	3
10-2	O cronograma é atualizado no transcorrer do projeto.	2	5	2	9	Tempo	3

10-3	O cronograma é de conhecimento da equipe de projeto, sendo fixado em local de acesso comum ou é encaminhado aos integrantes da	3	6	0	9	Tempo	3
Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total	Disciplina 1	
11-1	Todo projeto tem um orçamento definido.	4	2	2	8	Custos	4
11-2	O orçamento é monitorado no transcorrer do projeto, sendo que eventuais distorções detectadas são tratadas em tempo de projeto.	4	4	0	8	Custos	4
Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total	Disciplina 1	
9-3	Os projetos têm suas entregas (objetivos e resultados previstos) bem definidas.	3	5	1	9	Qualidade	5
12-6	As lições aprendidas (o que deu certo, o que deu errado, o que poderia ter sido feito melhor) são registradas para posterior uso em projetos	3	4	1	8	Qualidade	5
12-7	Durante a execução, os projetos são monitorados por indicadores de desempenho.	1	2	6	9	Qualidade	5
12-8	Ao final, os projetos são avaliados em termos de resultados (planejamento vs. realizado).	3	6	0	9	Qualidade	5
Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total	Disciplina 1	
9-5	Para todo projeto é designado um Gerente de Projeto.	3	5	1	9	Recursos Humanos	6
9-7	Os profissionais que gerenciam os projetos têm treinamento e/ou prática em Gerenciamento de Projetos.	0	3	6	9	Recursos Humanos	6
9-8	A organização tem profissionais dedicados exclusivamente ao Gerenciamento de Projetos.	0	1	8	9	Recursos Humanos	6
Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total	Disciplina 1	

9-2	Há procedimentos claros para que se tenha uma documentação mínima dos projetos.	1	7	1	9	Comunicação	7
10-3	O cronograma é de conhecimento da equipe de projeto, sendo fixado em local de acesso comum ou é encaminhado aos integrantes da	3	6	0	9	Comunicação	7
12-1	Os projetos têm um Plano de Comunicação.	2	4	3	9	Comunicação	7
12-2	Em geral, as comunicações do projeto são efetivamente norteadas pelo Plano de Comunicação previamente elaborado.	0	7	2	9	Comunicação	7
12-6	As lições aprendidas (o que deu certo, o que deu errado, o que poderia ter sido feito melhor) são registradas para posterior uso em projetos	3	4	1	8	Comunicação	7
12-7	Durante a execução, os projetos são monitorados por indicadores de desempenho.	1	2	6	9	Comunicação	7
Questão/ subitem	Afirmação	sempre	às vezes	nunca	total	Disciplina 1	
12-3	Os riscos são identificados na fase de planejamento do projeto.	1	6	2	9	Riscos	8
12-4	Os riscos são efetivamente gerenciados na execução do projeto.	1	7	1	9	Riscos	8

FIGURA 1

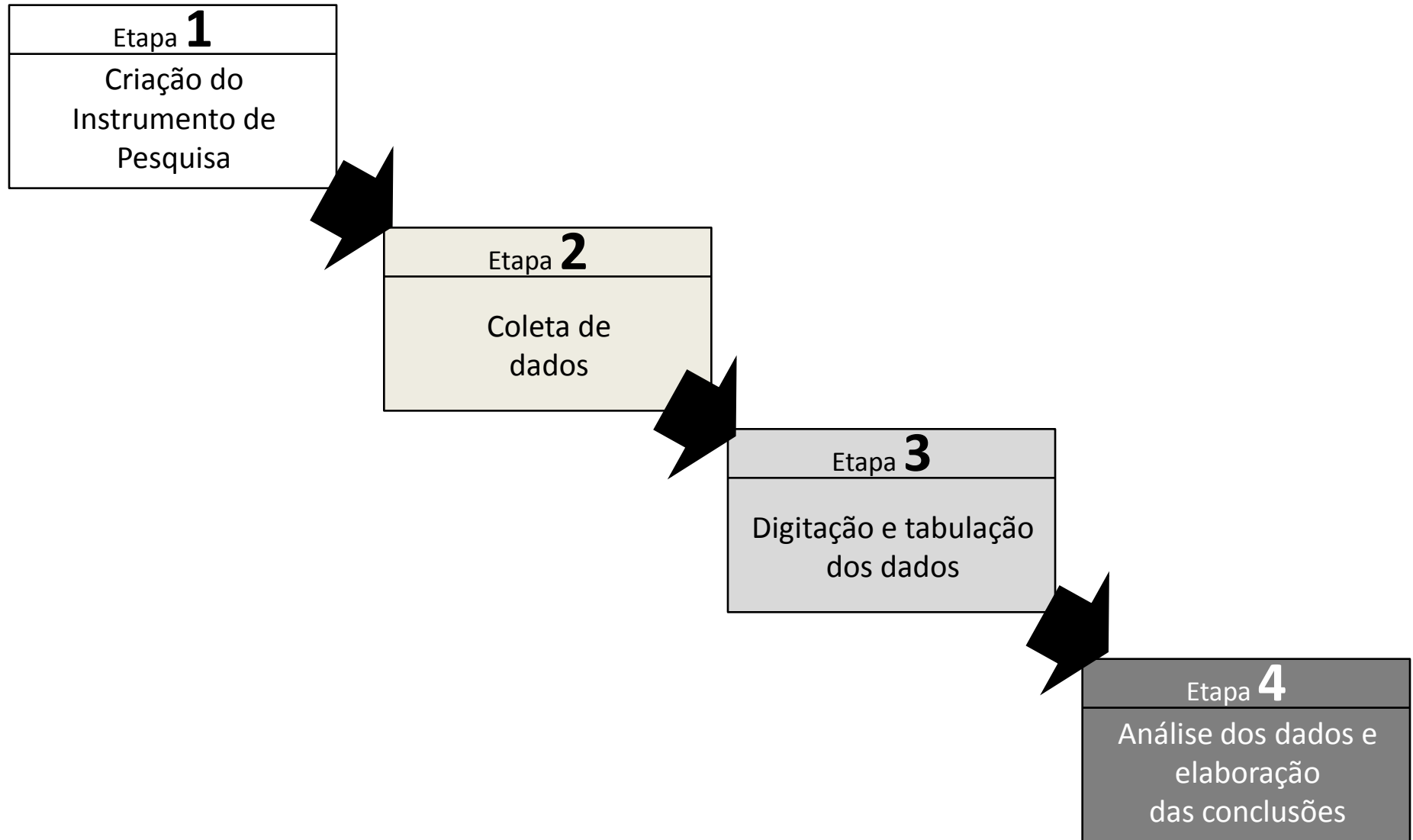


FIGURA 2

