

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

JULIANA ROCHA DE ARGOLLO

**GESTÃO DE PROJETOS COMO ARTICULAÇÃO ENTRE O PEDAGÓGICO E O
ADMINISTRATIVO A SERVIÇO DA MISSÃO EDUCATIVA**

Porto Alegre

2024

JULIANA ROCHA DE ARGOLLO

**GESTÃO DE PROJETOS COMO ARTICULAÇÃO ENTRE O PEDAGÓGICO E O
ADMINISTRATIVO À SERVIÇO DA MISSÃO EDUCATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luciana Maines da Silva

Porto Alegre

2024

- A741 Argollo, Juliana Rocha de
Gestão de projetos como articulação entre o pedagógico e o administrativo a serviço da missão educativa / Juliana Rocha de Argollo.-- São Leopoldo, 2024. 110 f.
- Orientadora: Dra. Luciana Maines da Silva.
- Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional)--Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional, 2024.
1. Gestão de projetos. 2. Gestão educacional. 3. Gestão participativa. I. Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). II Luciana Maines da Silva. III. Título.

CDU:37:658

JULIANA ROCHA DE ARGOLLO

**GESTÃO DE PROJETOS COMO ARTICULAÇÃO ENTRE O PEDAGÓGICO E O
ADMINISTRATIVO À SERVIÇO DA MISSÃO EDUCATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luciana Maines da Silva

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Luciana Maines da Silva (Orientadora) UNISINOS

Profa. Dra. Ana Maria Bastos Loureiro
(avaliadora Externa - Rede Jesuíta de Educação)

Prof. Dr. Clovis Antônio Kronbauer (avaliador Unisinos)

Porto Alegre

2024

Dedico este trabalho à minha mãe, uma grande educadora, cujo exemplo e apoio foram fundamentais em minha trajetória. Ao meu pai, pela educação e valores que imprimiu em minha vida. E à minha filha, que me transformou na minha melhor versão, inspirando-me diariamente a buscar o melhor de mim mesma.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me guiar e dar forças em todos os momentos desta jornada.

À minha orientadora, Luciana Maines, pelos ensinamentos valiosos e por acreditar no meu potencial como pesquisadora.

Aos meus queridos pais, com uma menção especial à minha mãe, uma educadora dedicada cuja memória me deu forças para seguir adiante após seu falecimento no meu primeiro ano de mestrado.

À minha filha, Maria Júlia, que pacientemente compreendeu minhas ausências e respeitou o meu momento como mestranda, sendo uma fonte constante de inspiração para minhas conquistas.

Às minhas irmãs, Daniela e Isabela, que amorosamente me acolheram e apoiaram nessa trajetória.

A Gilberto Marinho, por todo apoio e encorajamento durante momentos cruciais deste percurso.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que me apoiaram durante a jornada do mestrado. Este processo foi um marco significativo na minha jornada pessoal e profissional, e sou eternamente grata pelo apoio de todos que tornaram esta conquista possível.

Finalizo com uma citação de Paulo Freire: "É no seio da família que se formam os seres humanos e que a vida recebe todo o sentido de que é capaz."

RESUMO

Esta dissertação é fruto de uma investigação acerca da contribuição da Gestão de Projetos como ferramenta de articulação das decisões estratégicas, tanto no âmbito pedagógico como administrativo, por meio de uma gestão participativa, no contexto de uma escola de educação básica. A pesquisa foi desenvolvida no Colégio Antônio Vieira, em uma escola da Rede Jesuíta de Educação (RJE), instituição de ensino que trabalha com conceitos fundamentais de Gerenciamento de Projetos. Tendo em vista esta visão voltada para este tipo de gerenciamento e buscando uma melhoria na inter-relação pedagógico-administrativa, esta pesquisa, possuiu como objetivo geral demonstrar de que maneira a Gestão de Projetos pode ser utilizada como ferramenta de articulação das decisões estratégicas, no âmbito pedagógico e administrativo, por meio de uma gestão participativa. Para tanto, tratou-se de um estudo de caso único, adotando uma metodologia qualitativa de natureza descritiva. Assim, destacou-se os benefícios da gestão participativa e seus possíveis impactos na implementação da Gestão de Projetos, analisando os principais modelos de gestão de projetos existentes, resultando na proposta de institucionalização da Gestão de Projetos por meio da criação de um Comitê Permanente de Gestão de Projetos e uma matriz de projetos para avaliar iniciativas estratégicas. Os resultados indicaram que a adoção dessas práticas pode minimizar riscos, maximizar resultados e promover melhorias contínuas na instituição, alinhando-se com os objetivos estratégicos e documentos norteadores da Rede Jesuíta de Educação. A partir dessas análises, foi elaborado um Plano de Intervenção viável para consecução, que abre caminho para novos estudos que possam avaliar como propor a implementação da gestão de projetos para decisões estratégicas em colégios da RJE e, quem sabe, em outras instituições de ensino.

Palavras-chaves: Gestão de Projetos. Gestão Educacional. Gestão Participativa.

ABSTRACT

This dissertation is the result of an investigation into the contribution of Project Management as a tool for articulating strategic decisions, both in the pedagogical and administrative spheres, through participatory management, in the context of a basic education school. The research was developed at Colégio Antônio Vieira, in a school belonging to the Jesuit Education Network (RJE), an educational institution anchored in the fundamental concepts of Project Management. Bearing in mind this vision focused on this type of management and seeking an improvement in the pedagogical-administrative interrelationship, this research had the general objective of demonstrating how Project Management can be used as a tool for articulating strategic decisions, in the pedagogical and administrative scope, through participatory management. To this end, it was a single case study, adopting a qualitative methodology of a descriptive nature. Thus, the benefits of participatory management and its possible impacts on the implementation of Project Management were highlighted, analyzing the main existing project management models, resulting in the proposal to institutionalize Project Management through the creation of a Permanent Management Committee of Projects and a project matrix to evaluate strategic initiatives. The results indicated that the adoption of these practices can minimize risks, maximize results and promote continuous improvements in the institution, aligning with the strategic objectives and guiding documents of the Jesuit Education Network. Based on these analyses, a viable Intervention Plan was drawn up, which paves the way for new studies that can evaluate how to propose the implementation of project management for strategic decisions in RJE schools and, perhaps, in other educational institutions.

Key-words: Project management. Educational management. Participative management.

“Para começar, é preciso dar o primeiro passo, um passo de cada vez, gradualmente, apertando e afrouxando o passo, imprimindo um ritmo ao movimento, até que o processo de fazer pesquisa seja incorporado e possamos reproduzi-lo, passo a passo”.

(DL'IGNA, 2021, p.198)

LISTA DE SIGLAS

CAPES – Coordenação para Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAV – Colégio Antônio Vieira

CEBAS – Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social na Área de Educação

CPGP – Comitê Permanente de Gestão de Projetos

EFI – Ensino Fundamental I

FIA – Fundação Instituto de Administração

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PDG – Projeto de Desenvolvimento de Gestores

PEC - Projeto Educativo Comum

PMI – *Project Management Institute*

PPP - Projeto Político Pedagógico

RDBU - Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos

RJE – Rede Jesuíta de Educação

SCIELO – *Scientific Electronic Library Online*

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECOP – Setor de Coordenação Pedagógica

SQGE – Sistema de Qualidade na Gestão Escolar

UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

USP – Universidade de São Paulo

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – Colégio Antônio Vieira (1911) – Rua Sodré nº 43.....	19
Figura 2 – Colégio Antônio Vieira (2023).....	20
Figura 3 – Organograma Setorial do Colégio Antônio Vieira	21
Quadro 1 – Fases de um Projeto.....	26
Figura 4 – As Cinco Grandes Áreas dos Projetos Educacionais	32
Figura 5 – Classificação dos Projetos por Tamanho e Incerteza.....	33
Quadro 2 – Entrevistas Realizadas	48
Quadro 3 – Público-alvo das Entrevistas	51
Quadro 4 – Documentos Analisados	54
Figura 6 – Categorias de Análise de Dados	56
Quadro 5 – Mapeamento de Projetos	63
Figura 7 – Comitê Permanente de Gestão de Projetos	74
Quadro 6 – Roteiro Detalhado de Fases a Serem Seguidas	75
Quadro 7 – Estrutura de Matriz de Projetos.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema.....	17
1.2 Delimitação do Tema.....	18
1.2.1 O Colégio Antônio Vieira	19
1.3 Problema.....	21
1.4 Objetivos	22
1.4.1 Objetivo Geral	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
1.5 Justificativa.....	23
2 TECENDO CONHECIMENTO (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA).....	25
2.1 Projetos e Gestão de Projetos	25
2.1.1 Projetos Educacionais.....	29
2.1.2 Gestão Participativa	34
2.2 Estado da Arte	38
3 METODOLOGIA	44
3.1 Métodos de Coleta de Dados	45
3.1.1 Entrevista	52
3.1.2 Análise Documental.....	54
3.1.3 Observação Participante	54
3.2 Análise dos Dados Coletados	56
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	58
4.1 Aderência do Projeto à Instituição.....	58
4.2 Portfólio de Projetos	60
4.3 Gestão Participativa.....	64
4.4 Articulação Entre Administrativo e Pedagógico.....	66
4.5 Preparação do Gestor para Mudanças	68
4.6 Perfil do Gestor.....	69
4.7 Desenvolvimento das Habilidades Administrativas para Gestores	71
5 PLANO DE INTERVENÇÃO CONTEMPLANDO AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE PROJETOS NO COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA.....	73

5.1 Implementação, Acompanhamento e Avaliação dos Projetos

Aprovados.....	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE 1.....	90
APÊNDICE 2.....	92
APÊNDICE 3.....	101
APÊNDICE 4.....	105
ANEXO 1.....	108
ANEXO 2.....	110
ANEXO 3.....	111

1. INTRODUÇÃO

O direito à educação é coletivo e fundamental ao desenvolvimento das pessoas e da sociedade. O art. 205, da Constituição Federal de 1988, afirma que

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Nesse contexto, as escolas são espaços plurais que passam por muitos e constantes processos de transformação. Nos últimos anos, elas deixaram de serem, somente, centros de educação formal e instrução de conteúdos didáticos, para se transformarem em construtoras de normas e valores sociais, fundamentais ao exercício da cidadania. (Silva, 2012).

Esse cenário transformador resistiu à ditadura (e a luta da comunidade escolar por mecanismos de gestão, baseados na organização democrática dos diferentes setores que a compunham que, de fato, se concretizou a partir da Constituição Federal de 1988), passando pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (que delegou aos sistemas de ensino o direito de sua construção e operacionalização), pela Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, até o Plano Nacional de Educação, concebido a partir de evidentes ferramentas administrativas (diretrizes, metas e estratégias) visando à ampliação do acesso e a melhoria da educação nacional.

As mudanças na legislação e na trajetória educacional, notoriamente são condizentes com os desafios oriundos dos avanços mercadológicos globais ocorridos nas últimas décadas. Brabandere (2006, p. 20) disserta que: “[...] apesar de todas as mudanças que acontecem no mundo desde o começo da História, as que ocorrem hoje são diferentes e mais amplas do que jamais foram. [...]”. Se quisermos manter o controle sobre os nossos destinos, precisamos aprender a nos antecipar às mudanças que ocorrem à nossa volta. Mudanças como as que vivenciamos no ambiente acadêmico exigem atualizações constantes, necessárias e imprescindíveis ao acompanhamento das demandas do mundo contemporâneo.

No âmbito escolar, a criação de possíveis soluções para as necessidades dos alunos, professores e da comunidade como um todo passa, quase obrigatoriamente,

pela gestão. Em geral, cabe aos gestores o papel de fortalecimento das práticas pedagógicas e administrativas.

Melo *et al* (2022, p. 3) afirma:

No contexto das instituições de ensino cabe à gestão educacional decidir pela adoção das melhores ferramentas, considerando o perfil e as demandas advindas da comunidade acadêmica. Além disso, compete à gestão, planejar e orientar ações que objetivem a implementação tecnológica, agregando valor e conhecimento em todos os contextos institucionais.

De fato, é preciso entender as instituições educacionais como organismos vivos, que precisam de estrutura administrativa ancorada em técnicas, que embasem as demandas estratégicas e operacionais. Isso é confirmado por Murad (2008, p. 20), quando disserta que: “qualquer organização que hoje deseja realizar sua missão precisa estar munida de instrumentos gerenciais”. Murad (2012) também afirma que, para uma organização não sucumbir por falta de resultado e de recursos, é necessário desenvolver a gestão.

No entanto, “desenvolver a gestão” não significa aperfeiçoar um grupo de trabalhadores em isolado. Agostini (2010) adverte que a escola é composta por agentes diretos e indiretos que são autores, coautores e, principalmente, gestores da educação. Alonso (2002), além de corroborar com Agostini (2010) quando diz que os resultados apresentados são de responsabilidade geral dos membros da escola, vai além: a autora afirma ser inadmissível que o diretor se atenha, somente, aos trabalhos administrativos, sem que haja compromisso com o trabalho pedagógico.

Essa articulação entre pedagógico e administrativo é um desafio a ser superado na prática do ambiente escolar. Segundo Alonso (2002), a falta de articulação e consequente divisão de responsabilidades trazem consequências negativas para o desempenho escolar, visto que, se criam dois grupos antagônicos que brigam por pontos de vista divergentes e medidas a serem adotadas. Isso dificulta liberação de recursos e o provimento das condições essenciais à realização do trabalho pedagógico.

A autora trata a gestão escolar como a organização do funcionamento da escola, o que inclui políticas, planejamento, projetos, resultados pedagógicos e avaliação de resultados das instituições. A Administração e suas ferramentas sustentam esses processos. (Alonso, 2002).

O conceito de Administração, segundo Barreto (2017), pode ser aplicado em qualquer organização, e não somente às empresas que visam lucro. Para o autor, administrar é organizar, direcionar e controlar as atividades com e por intermédio de pessoas, na busca de realização dos objetivos da organização e das pessoas que a compõem. Ele afirma que “a Administração é necessária em todos os tipos de atividades e em todos os tipos de organização.” (Barreto, 2017, p. 10). Refletindo acerca deste conceito, fica evidenciado que a Administração e suas ferramentas contribuem na gestão das organizações que se propõem a desenvolver um trabalho com objetivos claros e definidos, sejam elas com fins lucrativos ou não.

Paro (2022), leva a pensar nas visões antagônicas acerca da Administração, quando voltada para a gestão escolar. Segundo o autor, o primeiro ponto de vista parte do pressuposto de que os métodos e ferramentas administrativas desenvolvidos nas empresas capitalistas (e nas organizações de modo geral) podem e devem ser adotados no ambiente escolar, buscando aumento de eficiência e produtividade. No entanto, o segundo ponto de vista trata as ferramentas como burocratização do ambiente escolar. A visão de Paro (2022) é mais abrangente. Ele afirma:

Nem a administração será vista apenas como conjunto de princípios, métodos e técnicas, dos quais se examinarão a conveniência de serem aplicados na situação escolar, nem a escola será tomada como entidade autônoma para a qual apenas se buscarão os procedimentos administrativos mais adequados a seu satisfatório desempenho. (Paro, 2022, p. 2).

Korman (2013) e Eizerik (2004) têm visões complementares quanto à utilização de ferramentas administrativas – em especial na Gestão de Projetos no ambiente escolar. Segundo Korman (2013), a escola não deve ser tratada, apenas, como um local de ensino, como é tradicionalmente retratada. Para além dessa visão, as escolas devem ser tratadas como negócios. Sendo um negócio, a escola deve utilizar sistemas de gestão que garantam a sua sustentabilidade, como *softwares*, sistema de custeio e demais ferramentas de aprimoramento de trabalho.

Percebe-se a necessidade de ampliar a visão para além dos conceitos tradicionais, visto que, as práticas existentes em tais instituições, vão além dos processos burocráticos. Isso possibilita ampliar as interações das diversas áreas que preconizam a formação do indivíduo como ser integral e integrador de uma sociedade plural.

De acordo com Lück (2006), a efetividade das ações promovidas pelas unidades educacionais precisa ser demonstrada. Para isso, os responsáveis pelas unidades escolares precisam se munir com ações, métricas, índices, processos e quaisquer ferramentas que levem à devida mobilização de pessoas e recursos, a fim de que a escola valide a sua função educativa.

Essa é uma visão que corresponde e respalda o primeiro ponto apresentado por Paro (2022), que trata as ferramentas administrativas como pontes para o atingimento de objetivos e a demonstração efetiva de resultados.

Por fim, Vieira (2004) aborda a Gestão de Projetos como aliada dos gestores escolares, uma vez que essa ferramenta torna as empresas mais orgânicas e modernas. Nesse contexto, compreende-se a Gestão de Projetos como ferramenta estruturante, visando aperfeiçoar e validar resultados em âmbitos diversificados.

Oliveira (2020) trata a Gestão de Projetos como uma sequência contínua de processos repetitivos que, quando aplicados no contexto das organizações, tendem a caminhar em direção à padronização de práticas institucionais.

Santo (2019) concorda com a visão de Oliveira (2020) e, ainda, afirma que projetos são atividades executadas de maneira coordenada e conjunta, por prazo determinado, e visando o alcance de um objetivo específico.

Diante das citações mencionadas, percebe-se que a utilização da ferramenta de Gestão de Projetos pode gerar metodologias de trabalho, indicadores e decisões assertivas para as organizações, inclusive as educacionais, tanto na área pedagógica (para que as ações de cunho pedagógico possam ser implementadas de maneira eficaz) como na área administrativa das escolas, a partir da otimização dos recursos disponíveis para a execução dos projetos acadêmicos.

A Rede Jesuíta de Educação (RJE) e, em especial, o Colégio Antônio Vieira (CAV), objeto de estudo deste trabalho, procura conduzir suas ações alinhadas às considerações citadas, trazendo como foco a busca pela excelência e a tomada de decisões com objetivos definidos. Além disso, há o grande diferencial das demais instituições: a espiritualidade Inaciana, que perpassa todos os âmbitos das obras educativas.

É nesta realidade que a Gestão de Projetos pode contribuir à medida que for aplicada na realidade escolar, possibilitando introduzir uma visão sistêmica dos objetivos a serem alcançados; maior participação e envolvimento dos atores; e, conseqüentemente, melhorias no processo ensino-aprendizagem; geração de

competências e de habilidades da comunidade como um todo; redução de custos, dentre outros benefícios.

Com base na problemática de pesquisa proposta e considerando a trajetória percorrida no processo investigativo, o trabalho foi organizado em capítulos distintos. O primeiro capítulo consiste na introdução, seguido pela delimitação do tema, a formulação do problema, a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos, os quais delinearam o cerne da pesquisa. Encerrando o primeiro capítulo, foi apresentada a justificativa, na qual se expôs a motivação deste estudo, buscando uma abordagem inovadora da gestão escolar, além da contextualização da instituição onde a pesquisa foi conduzida.

No segundo capítulo apresentou-se a revisão de literatura, o arcabouço teórico que sustentou o trabalho, bem como as diversas abordagens, etapas e demais detalhamentos da Gestão de Projetos. Teóricos como Dácio Moura, Eduardo Barbosa, Laurence Bardin, Ralph Keeling, Renato Branco, entre outros, que foram citados em tal levantamento bibliográfico.

No terceiro capítulo, foi apresentada a metodologia de pesquisa adotada, abrangendo as diferentes abordagens utilizadas, como o estudo de caso, e os procedimentos metodológicos empregados, incluindo critérios de seleção dos participantes, estratégias de amostragem, instrumentos de coleta de dados e métodos de análise. Esse capítulo se fez fundamental para fornecer uma visão abrangente da metodologia utilizada, garantindo a qualidade e validade dos resultados, além de possibilitar a replicação do estudo em contextos similares, contribuindo para a confiabilidade dos resultados obtidos e fortalecendo o embasamento da pesquisa.

O Capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa com a discussão acerca dos mesmos, embasado na bibliografia estudada, nas entrevistas e na visão da pesquisadora o que levou ao desenvolvimento de um plano de intervenção contemplando ações necessárias para implementação de gestão de projetos no Colégio Antônio Vieira. Por fim, no Capítulo 6 tem-se as Considerações Finais.

1.1 Tema

Gestão de projetos e gestão participativa em instituições educacionais.

1.2 Delimitação do Tema

A literatura quanto à Gestão de Projetos é extensa, porém, é recente o tratamento desse tema no âmbito escolar – em especial, abordando escolas como empresas que precisam entregar excelência tanto nos resultados pedagógicos quanto mercadológicos e administrativos. Nesse sentido, Lück (2007), dispõe que a gestão escolar torna-se evidente na literatura a partir dos anos 1990, tornando-se fundamento basilar na organização e estabelecimento dos processos educacionais, bem como, a mobilização de indivíduos voltados para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino e do ambiente escolar como um todo.

Ao mesmo tempo, não é comum no cotidiano escolar a devida articulação entre os diferentes setores e departamentos nas escolas, o que pode ocasionar riscos para a qualidade dos serviços prestados, seja para o cliente externo (alunos, responsáveis, comunidade), seja para o cliente interno (docentes e gestores). Assim, o foco deste estudo recai na Gestão de Projetos utilizada como ferramenta de articulação das decisões estratégicas no âmbito pedagógico e administrativo por meio de uma gestão participativa.

Sobre o conceito de gestão participativa, pode-se dizer que, segundo Souza (2020, p. 1): “é um modelo administrativo que valoriza a participação de todos nos processos de administração, nos processos estratégicos e até na tomada de decisões de uma empresa”.

Fazendo-se um paralelo com o ambiente escolar, pode-se dizer, então, que a gestão participativa na escola não possui, como objetivo, conceder autonomia a todos sobre tudo o que é feito na instituição de ensino, mas fazer com que a comunidade escolar se reconheça como parte da escola, atuando com responsabilidade e assumindo funções que propiciem um bom desenvolvimento dos alunos e da instituição em sua totalidade. (Lück, 2007).

Assim, trata-se de um esforço para quantificar e qualificar a utilização da Gestão de Projetos para um melhor processo decisório, buscando um aumento de produtividade e alcance dos objetivos estratégicos em uma escola da Rede Jesuíta de Educação, o Colégio Antônio Vieira, situado no Estado da Bahia.

Para tanto, se faz importante apresentar e caracterizar a instituição de ensino pesquisada, o que será feito a seguir.

1.2.1 O Colégio Antônio Vieira

O espaço escolhido para desenvolver essa pesquisa faz parte da minha trajetória profissional a mais de uma década e é um Colégio da Rede Jesuíta de Educação (RJE). O Colégio Antônio Vieira é uma das 17 unidades no Brasil, distribuídos em nove Estados, sendo o Vieira o único em atuação na Bahia e é considerado um dos ícones da qualidade educativa da Companhia de Jesus – ordem religiosa fundada na Europa, em 1540, por Santo Inácio de Loyola.

A primeira sede surgiu por solicitação de famílias da sociedade baiana, no ano de 1911. Situada na rua do Sodré, onde hoje está localizado o Colégio Ypiranga, e em 1912 passou para uma nova instalação na Rua dos Coqueiros da Piedade. Com o desenvolvimento crescente da sua comunidade educativa, no ano de 1926, os jesuítas compraram o terreno na Fazenda Garcia para construção de um novo prédio com estruturas mais adequadas para o ambiente escolar.

No ano de 1930 houve o lançamento da pedra fundamental da construção do Colégio Antônio Vieira, no bairro do Garcia, que recebeu seus primeiros alunos e professores em 1933. (COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA, 2018).

Figura 1 – Colégio Antônio Vieira (1911) - Rua Sodré nº 43



Fonte: Colégio Antônio Vieira (2020)

Atualmente a estrutura é de mais de 44.000m², contemplando complexo esportivo, parque aquático, um bosque com espécie nativa, atualização constante no parque tecnológico, tudo isso para sustentação o Projeto Político Pedagógico – PPP que é alicerçado na formação humanística respondendo aos desafios do mundo contemporâneo.

Figura 2 – Colégio Antônio Vieira (2023)



Fonte: <https://www.colegioantoniovieira.com.br/o-vieira/quem-somos/>

Atuando no segmento da educação básica oferecendo cursos do 1º ano do Ensino Fundamental à 3ª série do Ensino Médio, foco da missão educativa, no ano de 2023 deu mais um passo criando o Turno Integral, o que trouxe a possibilidade dos alunos do EFI participarem de um projeto inédito no mercado de Salvador: ampliação do PPP da educação básica. A comunidade educativa é constituída com aproximadamente 3.000 estudante que estão distribuídos nos três turnos: matutino, vespertino e noturno, sendo que o noturno tem uma peculiaridade, é específico para o público bolsista. São alunos enquadrados no perfil CEBAS, com renda per capita familiar até 1,5 salários-mínimos. Esse projeto possibilita criar um diferencial para os alunos e famílias, procurando minimizar o abismo social em consonância com a Missão da Companhia de Jesus.

Como uma instituição que busca atualizar constantemente sua estrutura não só no aspecto pedagógico, de estrutura física, tecnológica, mais no ano de 2015 foi inovadora na nomeação do quadro diretivo da instituição. Foi nomeada pela primeira vez, uma mulher leiga¹, professora Mariângela Risério D’Almeida que norteou as decisões estratégicas da instituição com o Conselho Diretor, composto pelas diretorias Acadêmica, Administrativa e de Gestão de Pessoas. O quadro de funcionários e professores é de aproximadamente 600 pessoas que atuam em um contexto de uma gestão participativa e inovadora da Rede Jesuíta de Educação - RJE.

¹ Aquele (a) que não recebeu ordens sacras

A fim de viabilizar a incorporação das novas abordagens às práticas educacionais, as diversas teorias de administração e aprendizagem sugerem que sejam empregados esforços que envolvam dinamismo, criatividade e busca por conhecimento, visando transformações no interior das instituições, podendo resultar em mudanças significativas e inovadoras nas instituições educacionais desde que, a instituição promova práticas de diálogo, trabalho colaborativo e relações circulares de maneira aberta e participativa.

Nesse contexto, e considerando que o Colégio Antônio Vieira vem investindo, significativamente, nos processos administrativos, (buscando acompanhar as tendências de mercado no contexto de gestão que refletem diretamente na gestão escolar), estando embasado em instrumentos valiosos para a Rede Jesuíta de Educação - como o Projeto Educativo Comum (PEC), o Sistema de Qualidade (SQGE), dentre outros norteadores, se faz necessário avaliar como é possível articular as decisões estratégicas a partir da interação dos diversos aspectos que compõe uma instituição educacional com seus diferentes saberes, buscando ser mais eficiente nos encaminhamentos estratégicos da instituição. Pensando nisso, chega-se ao seguinte problema da pesquisa: De que maneira a Gestão de Projetos pode ser utilizada como ferramenta de articulação das decisões estratégicas, no âmbito pedagógico e administrativo, por meio de uma gestão participativa?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Demonstrar de que maneira a Gestão de Projetos pode ser utilizada como ferramenta de articulação das decisões estratégicas, no âmbito pedagógico e administrativo, por meio de uma gestão participativa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Compreender os conceitos fundamentais de Gerenciamento de Projetos e sua aplicação em um ambiente educacional;
- Analisar os benefícios da gestão participativa na implementação de Gestão de Projetos e o impacto dessa metodologia na gestão integrada;

- Analisar qual metodologia de Gestão de Projetos é mais adequada para subsidiar a tomada de decisão das ações estratégicas, considerando a importância da articulação estratégica;
- Propor diretrizes para aprimorar a articulação estratégica por meio da Gestão de Projetos participativa.

1.5 Justificativa

A busca da excelência no âmbito educativo é missão de todos os atores envolvidos no processo. Portanto, toda a comunidade (alunos, docentes, gestores, comunidade) deve trabalhar de maneira integrada, buscando ações conjuntas de reflexão, corresponsabilidade e desenvolvimento constante. Infelizmente, essa não é a realidade na maioria das escolas, o que pode ocasionar perdas financeiras, insatisfação de clientes internos e externos, projetos que deixam de ser executados e outros desafios a serem transpostos.

A adoção de novas ferramentas de gestão insere-se nesse contexto de maneira fundamental, visto que as escolas, ambientes primários da educação, precisam abrir as portas para práticas que sejam, ao mesmo tempo, transformadoras, efetivas e que ofereçam condições favoráveis às tomadas de decisões estratégicas na busca do sucesso escolar.

O presente estudo investigou a interseção entre a Gestão de Projetos, a Gestão Participativa e a articulação estratégica, sendo relevante por oferecer uma compreensão mais aprofundada dos benefícios da Gestão Participativa na implementação de Gestão de Projetos, bem como, a influência dessa ferramenta na sinergia entre as áreas docente e administrativa, visando ao aumento da qualidade no trabalho e o foco no atingimento das metas organizacionais traçadas nos principais documentos institucionais.

Nesse contexto, a presente pesquisa tem relevância para a Gestão de Projetos por apresentar uma base teórica aprofundada para futuras pesquisas acerca do tema e, para as escolas, busca trazer diretrizes para aprimorar a articulação estratégica por meio da Gestão de Projetos.

É relevante ponderar acerca das possibilidades que essa trajetória ofereceu ao meu perfil enquanto profissional que acredita no ser humano integral e integrador. Minha trajetória profissional sempre esteve voltada à área educacional, influenciada

pela família, vocação e boas oportunidades. Encantada pela possibilidade de ensinar, aprender e empreender na educação percorri diversos caminhos, desde o magistério até a gestão escolar. Essas experiências consolidaram minha paixão pela educação e gestão, levando-me a escolher o tema “Gestão de Projetos como Articulação entre o Pedagógico e o Administrativo a Serviço da Missão Educativa”.

Este mestrado refletiu minha busca por aprimorar práticas educacionais e contribuir de forma mais efetiva para a melhoria da instituição de ensino da qual faço parte atualmente. Acredito que a atuação como pesquisadora, desde a identificação do problema até a elaboração da dissertação, bem como, a progressão pelas disciplinas do mestrado, tiveram o potencial de enriquecer meus conhecimentos.

Essa caminhada me proporcionou uma ampliação de visão, tornando-me mais reflexiva e dotada de um entendimento sistêmico mais profundo. Enxergo que essa caminhada se traduziu como um marco significativo em minha trajetória profissional. Além da exploração direta da gestão de projetos e da gestão participativa, o percurso também me trouxe uma compreensão aprimorada dos diversos vieses da educação. Isso engloba a educação como um meio de transformação social, suas implicações políticas, a legislação que sustenta todo o sistema educacional, bem como, a notável oportunidade de empreendimento na área, entre outras dimensões.

Estou convicta de que essa jornada trouxe um impacto duradouro e profundo em minha carreira, capacitando-me para abordar desafios educacionais com uma perspectiva mais abrangente e uma base de conhecimento mais sólida.

Assim, para a consecução desse trabalho, utilizou-se do pensamento de renomados pesquisadores acerca do tema, como Terribili (2011), Gido, Clements e Baker (2018), Duffy (2006), que nos trazem a conceituação de projetos; Eizerik (2017), Matias-Pereira (2019) e Toledo (2019), que ressaltam a importância da utilização da ferramenta de Gestão de Projetos nas escolas; e Lück (2006, 2007, 2009, 2010, 2011, 2013, 2016, 2017), que trata, entre outros, da Gestão Participativa nas escolas.

Dessa maneira, ao compartilhar estudos de casos e boas práticas, disponibilizou-se uma base sólida para a disseminação de abordagens eficazes e a possibilidade de orientar outras instituições de ensino na implementação bem-sucedida de estratégias semelhantes.

2. TECENDO CONHECIMENTO (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA)

Este capítulo fornece uma revisão teórica dos temas e conceitos relevantes que estão inseridos na pesquisa, com particular ênfase nos principais conceitos sobre Gestão de Projetos e Gestão Participativa.

2.1 Projetos e Gestão de Projetos

O cotidiano profissional, com suas demandas de organização, controle, administração de riscos, trabalho e integração de equipes, gerenciamento de conflitos, entre outras, indicam a necessidade da Gestão de Projetos nas organizações.

Para a compreensão do conceito de Projeto, são exploradas as definições fornecidas por Terribili (2011), Gido, Clements e Baker (2018), e Duffy (2006). Esses autores oferecem perspectivas conceituais distintas sobre o que constitui um Projeto:

Qualquer esforço (empreendimento) temporário (com início e fim planejados) que gera um ou vários “entregáveis” singulares, envolvendo orçamento, relativo a recursos humanos, materiais e logísticos. É nesse contexto que as organizações têm interesse em atuar: algo finito (prazo), com orçamento conhecido (custos) para geração de produtos /serviços de qualidade. (Terribili, 2011).

Projeto é um esforço para se alcançar um objetivo específico por meio de um conjunto único de atividades inter-relacionadas e da utilização eficaz de recursos. Tem objetivo claro, que estabelece o que deve ser realizado. E o produto final tangível que a equipe deve produzir e entregar. (Gido, Clements e Baker, 2018)

Projeto é um trabalho a ser executado com um objetivo final bem definido. Nas empresas, em geral, projeto se refere a um conjunto de atividades relacionadas umas às outras, envolvendo habitualmente um grupo de pessoas que trabalham em conjunto em alguma coisa que será realizada uma única vez, durante um período que vai de um a 18 meses. (Duffy, 2006).

Duffy (2006) aponta que é fundamental perceber que cada Projeto é composto por uma série de processos, características e fases, que são demonstradas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Fases de um Projeto

Fases do projeto			
Planejamento	Elaboração	Implementação	Desativação
Objetivos/Metas:			
- Identificar o verdadeiro problema; - Identificar os <i>stakeholders</i>; - Definir os objetivos e as metas do projeto.	- Reunir a equipe; - Desenvolver um plano geral.	- Monitorar e controlar o processo; - Relatar o andamento.	- Conduzir o projeto ao encerramento; - Identificar as próximas etapas.
Atividades:			
- Determinar o âmbito e as principais tarefas e atividades; - Avaliar a magnitude e a duração; - Avaliar as necessidades em matéria de recursos; - Preparar-se para os <i>trade-offs</i>.	- Desenvolver o programa do projeto; - Traçar o caminho crítico; - Motivar a equipe; - Designar pessoas e recursos para a execução das tarefas; - Elaborar o orçamento; - Delegar tarefas conforme as necessidades.	- Revisar e aprovar o trabalho em andamento; - Cumprir objetivos e prazos intermediários; - Gerenciar a evolução do processo; - Comunicar o progresso e os problemas aos <i>stakeholders</i>.	- Avaliar o desempenho; - Encerrar o projeto; - Comentar com a equipe tudo o que se aprendeu; - Criar um plano de acompanhamento; - Analisar os resultados.
Qualificações fundamentais			
- Análise de tarefas; - Capacidade de planejamento; - Análise custo; - Benefício das opções.	- Análise do processo; - Montagem da equipe; - Delegação; - Negociação; - Seleção e contratação; - Comunicação.	- Supervisão; - Liderança e motivação; - Comunicação; - Administração dos conflitos; - Solução de problemas.	- <i>Follow-up</i> até o fim; - Planejamento; - Comunicação.
Ferramentas			
- Estrutura Analítica do Projeto (EAP); - Inventário das qualificações disponíveis.	- Ferramentas de programação (CPM, PERT, GANTT).	- Sistema de relatórios sobre o andamento.	- Ferramentas de avaliação de projetos.

Fonte: DUFFY, Mary. (2006, p. 11)

Para a Duffy (2006, p. 12), “apesar das fases terem qualidades distintas, as principais tarefas e atividades das quatro fases frequentemente se superpõem e são interativas”. Desse modo, embora um projeto possa abarcar diferentes contextos (como a mudança física da localização da empresa, compra de maquinário e insumos, realização de eventos, a revisão do modelo de negócio e outras tantas possibilidades), a observação das fases dispostas no Quadro 1 acima, e dos conceitos apresentados, demonstra que projetos são atividades temporárias, tendo

início e fim bem definidos, envolvendo a utilização de recursos diversos, a interação e colaboração entre pessoas, sendo voltados para o atingimento dos objetivos das organizações, sejam a criação de soluções, serviços ou produtos.

A Gestão de Projetos, por sua vez, é conceituada por Gido, Clements e Baker (2018, p.10) como:

[...] planejar, organizar, coordenar, liderar e controlar recursos para concretizar o objetivo do projeto. O processo de gestão de projetos envolve planejar o trabalho e trabalhar no planejamento. Gestão de projetos envolve duas funções maiores: primeiro estabelecer o plano e então executá-lo para concretizar o objetivo do projeto.

O *Project Management Institute* (2017, p. 10) diz:

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto afim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através de aplicações e integração apropriadas dos processos de gerenciamento dos projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente.

Ainda, à luz do PMI (2017), pode-se inferir que o processo de gerenciamento de projetos pode ser compreendido como sendo o conjunto de ferramentas e técnicas, além de um esforço temporário, não necessariamente de curta duração, despendido para produzir um produto, serviço ou resultado exclusivo, que fornece às organizações uma base sólida para o alcance de seus objetivos.

Segundo a FIA (2018, p. 2), “A gestão de projetos é também uma ferramenta que permite alcançar os objetivos com mais qualidade, reduzindo imprevistos e lidando melhor com os riscos”.

Diante dos conceitos apresentados, é possível notar que as instituições, ao adotarem a ferramenta de Gestão de Projetos, tendem a atingir seus objetivos específicos dentro dos prazos estabelecidos com orçamento previamente definido.

Isso é confirmado por Duffy (2016) ao comentar acerca dos benefícios da utilização da Gestão de Projetos, afirmando que, se um projeto de gestão foi bem construído e não há desrespeito aos prazos, raramente o responsável pela sua gestão é surpreendido, tendo em vista que se desenvolveu uma estratégia que levou em conta até mesmo os piores cenários.

A autora também sugere a economia como resultado da utilização da ferramenta, tendo em vista o modo como os recursos financeiros são utilizados com

racionalidade e minimização dos desperdícios. Por fim, percebe o aumento da competitividade, fazendo com que a organização enfrente os desafios mercadológicos e cresça de maneira saudável e sustentável. (Duffy, 2016).

Para Jugdev e Miller (2005), citados por Costa (2012, p. 32):

Não é possível estabelecer uma maneira única de se fazer gestão de projetos. É necessário que a gestão de projetos esteja alinhada com as estratégias da organização, pois gestão de projetos trata da gestão de pessoas para atingir objetivos, e não apenas o gerenciamento de atividades.

Assim, ao longo dos anos, foram desenvolvidas diversas metodologias que podem ser empregadas na Gestão de Projetos para os mais variados cenários e objetivos. As instituições devem aplicar a metodologia mais adequada para o contexto local, levando em conta suas características e necessidades. A título de informação, podem-se citar algumas delas:

- *Waterfall*, que possui como característica a utilização de uma sequência lógica de ações;
- Caminho Crítico, que estabelece ações principais com hierarquização de prioridades;
- *Scrum*, possui seu foco na realização de pequenas metas, denominadas *sprints*;
- *Prince (Projects in Controlled Environments)*, possui as etapas de idealização, viabilidade, desenvolvimento, revisão e monitoramento do projeto;
- Gestão da Qualidade, baseada na norma ISO 10006:1997, estabelecendo diretrizes para garantir a padronização das ações;
- *IPMA (International Project Management Association)*, estabelece uma divisão entre competências de ordem técnica, comportamentais e contextuais;
- Kanban, desenvolvido no Japão, utiliza um sistema de pistas que revelam as expectativas de cada tarefa no que diz respeito a prazos, quantidade e qualidade;
- Agile, produz ciclos ou fases menores para a implementação do projeto, objetivando realizar ajustes com o mínimo de repercussões no seu andamento, de acordo com avaliações que são recebidas;
- *PERT (Project Evaluation Review Technique)*, possui como característica principal o foco no tempo exigido para realizar uma determinada tarefa;

- PMBOK, trata-se de um guia que disponibiliza uma bibliografia de referência para a gestão de projetos em dez áreas de conhecimento;
- *Six Sigma*, mais voltado ao suporte da gestão de projetos;
- *AFP (Adaptative Framework Project)*, bastante utilizada na gestão de projetos de Tecnologia da Informação (TI);
- *Zoop (Planejamento de Projetos Orientados por Objetivos)* acompanha projetos em suas etapas principais: análise, elaboração, execução e avaliação dos processos e resultados;
- *Gestão de Projetos Baseada em Processos*, leva em conta a missão, visão e valores da empresa, de modo que cada etapa do projeto contribua com os objetivos e princípios do negócio;
- *Project Model Canvas*, ferramenta visual de simulação de um esquema de *post-its* buscando a criação de um plano de ação em conjunto com a equipe e facilitar a compreensão sobre as suas etapas;
- *Extreme Programming (XP)*, se direciona à satisfação do cliente e à maior qualidade da solução oferecida pela empresa;
- *Extreme Project Management (XPM)*, direcionada para o trabalho com prazos bastante curtos, em cenários de grande complexidade e sujeitos a variações;
- *TenStep*, apresenta dez passos para a gestão de projetos;
- *MPMM (Project Management Methodology)*, é uma ferramenta baseada nos métodos PRINCE 2 e PMBOK;
- *Methodware*, sistema de gerenciamento de projetos a partir da divisão em grandes etapas. (FIA, 2018).

Logo, ao se iniciar um projeto, é primordial que se defina dentre as diferentes metodologias de projetos existentes, aquela que mais se adequa com os objetivos e os recursos que a empresa tem à sua disposição para por em prática seu projeto que, no caso da escola, prima pela excelência na educação, como será apresentado a seguir.

2.1.1 Projetos Educacionais

Os projetos estão presentes todas as áreas de conhecimento e não poderia ser diferente na área da educação. O grande diferencial da gestão escolar é que os

objetivos essenciais da Gestão de Projetos (planejar, organizar, dirigir e controlar) estão a serviço da busca pela excelência na educação. Alguns autores dissertam sobre a necessidade de utilização da ferramenta de Gestão de Projetos nas escolas, como Eizerik (2017), Matias-Pereira (2019) e Toledo (2019).

Eizerik (2017) cita Mihăescu e Frăticu (2016) ao falar da necessidade das instituições educacionais utilizarem a Gestão de Projetos como ferramenta de desenvolvimento e profissionalismo, tanto educacional quanto mercadológico. Segundo o estudo, as escolas precisam estar aptas a responderem adequadamente às demandas do mercado, da comunidade e das tecnologias que surgem a todo instante.

Podemos definir um projeto educacional como sendo um empreendimento ou conjunto de atividades com objetivos claramente definidos em função de problemas, necessidades, oportunidades ou interesses de um sistema educacional, de um educador, grupo de educadores ou alunos, com a finalidade de realizar ações voltadas para a formação humana, construção do conhecimento e melhoria de processos educativos. (Moura e Barbosa, 2013, p. 21).

Matias-Pereira (2019) se concentra na essência estratégica por trás da gestão educacional, argumentando que um planejamento bem estruturado é fundamental para o sucesso das iniciativas propostas pelas escolas. Este ponto de vista é amplamente compartilhado por Toledo (2019) que, ao discutir a gestão educacional, enfatiza a necessidade de intervir e modificar as práticas pedagógicas para melhor atender às necessidades dos alunos no mundo contemporâneo.

Heimann (2017) aponta que, embora a Gestão de Projetos no ambiente educacional traga, como base, as ideias e processos da administração geral, há particularidades na Gestão de Projetos educacionais que demandam atenção dos gestores. Segundo a autora, há uma necessidade básica de que os projetos estejam bem concebidos e enraizados em todos os departamentos da instituição. Além disso, é fundamental haver uma mudança de mentalidade da comunidade escolar, para que os projetos contemplem as questões de ensino-aprendizagem, administrativas e pedagógicas.

Eizerik (2017, p. 14) corrobora essa questão ao dizer sobre os projetos escolares:

Os mesmos tendem a gerar produtos finais que não são de fácil mensuração: o ensino, a aprendizagem, a geração de competências e de

habilidades, e a fidelização do estudante, tanto ao estudo quanto à própria escola. (...) Por esta razão, é preciso uma visão sistêmica do desempenho do processo de ensino e de aprendizagem, que inclua aspectos gerenciais e pedagógicos.

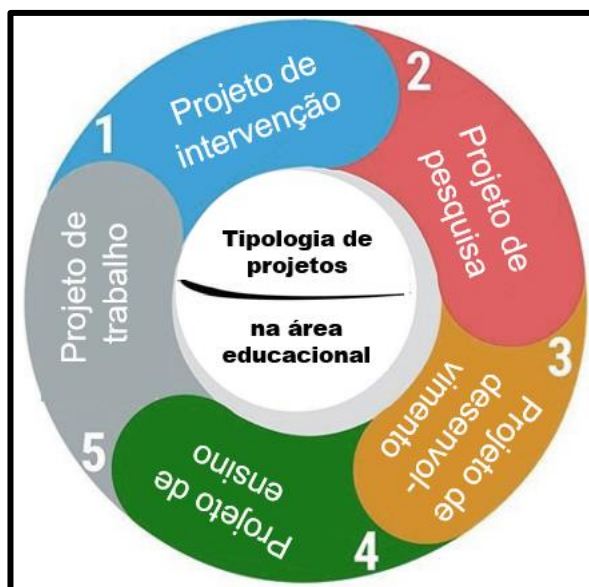
Moreira (2017) contribui para a discussão ao avaliar que o cotidiano da escola exige o gerenciamento de vários projetos simultaneamente e, dentro deles, a participação de pessoas e departamentos diferentes. Segundo a autora, as principais dificuldades enfrentadas por diretores, coordenadores e funcionários são devidas à falta de conhecimento técnico e o comprometimento do gestor e da equipe para se atingir os objetivos com a qualidade planejada e com a mínima variação de prazos e custos.

Assim, projeto educacional, conforme definido por Moura e Barbosa (2013), é caracterizado como um conjunto de atividades com propósitos bem delineados, voltadas para a formação humana e aprimoramento dos processos educativos. Esta definição alinha-se com a observação posterior dos autores sobre a prevalência crescente de atividades baseadas em projetos em variados setores da sociedade. Tal incremento na adoção de projetos reflete a urgência em inovar e se adaptar em um ambiente de constantes transformações, corroborando a visão de Toledo (2019) sobre a crucialidade do planejamento e gestão na educação básica.

Os autores, em suas análises, sublinham a presença dominante de atividades baseadas em projetos nos diversos setores da atividade humana. Este aumento na adoção de projetos é uma resposta à necessidade de inovação e adaptação em um mundo em rápida evolução. Toledo (2019) ecoa essa perspectiva ao examinar, em seu trabalho, a gestão educacional sob a perspectiva da educação básica onde, ao longo de seu estudo, seus achados e conhecimentos direcionam ao entendimento da importância que o planejamento e a gestão possuem dentro do cotidiano escolar.

Os tipos e finalidades dos projetos educacionais são variados, abrangendo desde reformas curriculares até a inclusão de tecnologias emergentes e podem ser classificados em cinco grandes áreas conforme Figura 1 abaixo:

Figura 4 – As Cinco Grandes Áreas dos Projetos Educacionais



Fonte: Adaptação da autora.

Na estrutura de tipologia de projetos educacionais, Moura e Barbosa (2013), identificam uma gama de projetos que podem ser enquadrados em uma das áreas acima mencionadas ou, até mesmo, em mais de uma área de forma articulada e integrada, levando em consideração a atividade predominante do projeto e a sua finalidade principal como critérios de classificação. Podem-se exemplificar como um projeto potente a capacitação de professores, que é um projeto vital para impulsionar a qualidade da educação. Em comparação, Matias-Pereira (2019) se concentra na essência estratégica por trás da gestão educacional, argumentando que um planejamento bem estruturado é fundamental para o sucesso de tais iniciativas.

Os insights de Moura e Barbosa (2013) sobre os projetos de intervenção são particularmente notáveis. Eles definem tais projetos como aqueles destinados a introduzir modificações significativas em organizações ou contextos, melhorando assim seu desempenho.

A diversificação de habilidades é precisamente um dos propósitos fundamentais da implementação de projetos de aprendizagem. Moura e Barbosa (2013) destacam algumas das capacidades que podem ser aprimoradas: habilidades de gestão; colaboração no trabalho; espírito empreendedor; aptidão para identificar, abordar e solucionar questões pertinentes; originalidade; comunicação impactante.

Todas essas competências são de grande importância para a capacitação de profissionais na área educacional.

Este ponto de vista é compartilhado por Toledo (2019) que, ao discutir a gestão educacional, enfatiza a necessidade de intervir e modificar as práticas pedagógicas para melhor atender às necessidades dos alunos no mundo contemporâneo.

Além da classificação dos projetos por tipologia existe, também, a classificação por tamanho, complexidade e incerteza que, de acordo com Moura e Barbosa (2013), proporcionam um quadro valioso para entender o cenário dos projetos educacionais que segue na Figura 2, abaixo:

Figura 5 – Classificação dos Projetos por Tamanho e Incerteza

TAMANHO E COMPLEXIDADE DE PROJETOS			
Tamanho \ Complexidade	Pequeno	Médio	Grande
Simples			
Modesto			
Complexo			

INCERTEZA E COMPLEXIDADE DE PROJETOS			
Complexidade \ Incertezas	BAIXA	MÉDIA	ALTA
Simples			
Modesto			
Complexo			

Fonte: Moura e Barbosa, 2013.

Esta classificação ressoa com as ideias de Toledo (2019) e Matias-Pereira (2019) que, também, reconhecem a variedade e complexidade dos projetos no setor educacional, o que possibilita definir características do projeto contribuindo para o processo de organização, planejamento e gestão, buscando alcançar seus objetivos de forma mais eficiente e eficaz.

Mas, não basta focar nos processos burocráticos de projetos educacionais, é importante ter a visão de como implementá-los nas instituições. Para tanto, Moura e Barbosa (2013) abordam a cultura de projetos nas organizações.

A abordagem de Moura e Barbosa (2013) acerca dos projetos educacionais fornece uma compreensão profunda e matizada da paisagem dos projetos educacionais. Ao contrastar suas ideias com as de Landim (2018), Toledo (2019), Matias-Pereira (2019) e Bianchessi (2016), se faz evidente que, embora diferentes autores possam ter diferentes perspectivas, há um consenso emergente sobre a centralidade e a importância dos projetos no setor educacional.

Além dos desafios trazidos pelos autores, foram verificadas empiricamente no ambiente acadêmico, objeto deste estudo, algumas dificuldades práticas a serem sanadas, como a falta de comunicação e integração dentre os setores e a condução de projetos pedagógicos sem a devida análise de viabilidade financeiro-mercado.

Nesse contexto, a Gestão Participativa possui um papel de inclusão e engajamento da comunidade escolar nos processos administrativos da instituição de ensino de maneira mais organizada e eficiente possível, como se verá a seguir.

2.1.2 Gestão Participativa

[...] o trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com os dos demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais, cabendo aos gestores escolares, em seu trabalho de gestão sobre o processo pedagógico, dar unidade aos esforços pela interação de segmentos e construção de uma ótica comum, a partir de valores e princípios educacionais sólidos e objetivos bem entendido. (Lück, 2013, p. 91).

Analisar a Gestão Participativa no contexto educacional, embasada na literatura acadêmica, se torna relevante por aprofundar a dinâmica da gestão educacional no mundo contemporâneo. As complexas e multifacetadas demandas impostas às instituições escolares diante dos desafios sociais, políticos e tecnológicos emergentes, fazem com que esse tema assuma uma grande importância. Nesse cenário, a mudança de uma abordagem tradicional da administração escolar para um enfoque mais participativo da gestão escolar surge como uma resposta pertinente para impulsionar, efetivamente, a melhoria da qualidade da educação.

Segundo Barroso (1998), a Gestão Participativa se originou a partir dos estudos científicos do australiano Elton Mayo (1880-1949), o qual é tido como o pai da Teoria de Relações Humanas. Graduado em psicologia, ele analisou os aspectos

humanos referentes ao aumento da produtividade das indústrias de 1927 a 1932 e comprovou a importância de se empregar a participação de todos os funcionários dentro do cenário empresarial. Uma de suas conclusões foi a condição do trabalho como uma atividade de ordem grupal. Outra conclusão relevante é que as relações humanas se constituem como chave para prevenir conflitos sociais.

Apesar da importância de suas pesquisas, a Gestão Participativa, apenas muito recentemente, foi posta como possibilidade dentro do setor escolar. Somente a partir de 1970, se iniciaram os estudos acerca da mesma nas escolas, no qual Barroso (1998, p. 7) afirma que esses estudos:

Mostraram a relevância dos fatores organizacionais no rendimento escolar dos alunos, em especial, os relacionados com a sua gestão. Entre estes destaca-se a existência de um estilo de gestão que proporcionasse a participação dos professores na planificação das atividades, o trabalho em equipe, formas de gestão colegiais, e uma “cultura do reforço mútuo” na solução de problemas e no desenvolvimento profissional

Outra reflexão a respeito da gestão participativa é ser considerada uma gestão que preza e propicia meios para a promoção da participação de todos que compõem a escola nas discussões e decisões que se relacionam com os métodos de gestão escolar. Como explica Libâneo (2004, p. 117):

Participação representa o desempenho dos profissionais da educação e dos usuários, alunos e pais, na gestão escolar. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como forma de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como componente pedagógico, metodológico e curricular. Existe a **participação como processo organizacional**, em que estes compartilham, institucionalmente, certos métodos de tomada de decisão. (**grifou-se**).

A participação de todos na gestão é uma condição essencial para que a gestão se configure como democrática. Ainda de acordo com Libâneo (2004), não existe gestão democrática sem a participação de todos (diretor, equipe administrativa, equipe pedagógica, equipe de apoio, pais, alunos, comunidade).

Contribuindo com o pensamento de Barroso (1998) e Libâneo (2004) e trazendo um enfoque mais organizacional, Lück (2011, p. 36) afirma que a gestão escolar deve ser:

[...] orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecedora das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento

de seu trabalho e **articulação das várias dimensões** e dos vários desdobramentos de seus processos de implementação. **(grifou-se)**.

É possível perceber que a Gestão Participativa faz uma articulação dos diversos âmbitos do contexto educacional, buscando considerar os múltiplos aspectos nos encaminhamentos estratégicos da missão escolar.

No livro "A gestão participativa na escola", Heloísa Lück (2010) enfatiza a importância da participação ativa de diversos agentes da comunidade educacional. A autora destaca a necessidade de construção de um projeto educativo, por meio dessa participação, para o fortalecimento da comunidade escolar e para a melhoria da qualidade da educação, permitindo que diferentes perspectivas e conhecimentos sejam considerados na tomada de decisões.

Em sua obra "Gestão Educacional: uma questão paradigmática", Lück (2009) realiza uma ampla reflexão dos paradigmas que envolvem a gestão educacional e como eles influenciam as práticas e resultados no contexto escolar. Ela ressalta a necessidade de transformar a administração burocrática em uma gestão estratégica e participativa, capaz de enfrentar os desafios contemporâneos que permeiam o campo educacional. A obra também destaca a importância de uma abordagem orientada para os resultados, valorizando a participação e colaboração entre os diferentes atores envolvidos no processo educativo.

Paralelamente à produção de Lück (2016), Maia e Costa (2013), no livro "Os desafios e as superações na construção coletiva do projeto político-pedagógico", concordam que a efetividade de uma gestão participativa pressupõe o engajamento de toda a comunidade escolar, ou seja, uma gestão que envolva, em seus processos de tomada de decisão, os envolvidos, direta ou indiretamente, com o ambiente escolar, contribuindo para a criação de um ambiente escolar mais colaborativo, motivador e propício à aprendizagem, o que, por sua vez, tem um impacto positivo na qualidade da educação ministrada.

Dessa forma, a participação é um componente significativo para que a escola cumpra seu papel social, que não se restringe à promoção de saberes científicos e desenvolvimento de capacidades cognitivas, mas se expandem para a formação de cidadãos participativos, conscientes de sua relevância para transformação da realidade em que vivem e comprometidos com as metas da escola.

Libâneo (2004) corrobora com essa ideia afirmando que, ao contar com a participação ativa da comunidade, a escola torna-se um ambiente com práticas

democráticas que auxiliam na formação do cidadão para participar de outras instâncias decisórias no âmbito da sociedade civil, como organizações do bairro e movimentos de minorias étnicas, culturais, etc. Desse modo, a escola cumpre seu papel social e político.

Barroso (1998) complementa esse pensamento, declarando que, se existe um processo político, há definitivamente associação às normas, as quais são coletivamente construídas. Logo, o gestor deve ter conhecimentos para efetuar um modelo de gestão participativa que não seja um mero método gestionário de motivação dos trabalhadores e de rentabilização de seu trabalho, mas que seja resultado de uma cultura de participação da própria escola, isto é, na qual há a compreensão de cada um dos autores dessa gestão participativa (professores, alunos, pais, funcionários) da participação, como valor fundamental de orientação para suas práticas.

Em síntese, essas contribuições acadêmicas vislumbram a compreensão de uma gestão escolar participativa que não é isenta de desafios e exige uma mudança de mentalidade e atitude dos gestores e demais envolvidos no processo educacional. Para tanto, é importante fomentar um ambiente que facilite a participação efetiva de todos os atores que fazem parte do cotidiano escolar, supere as resistências e promova a construção de projetos coletivos.

Lück (2006) destaca algumas técnicas para auxiliar uma maior participação dos atores no ambiente acadêmico: constatar as oportunidades adequadas para a ação e decisão compartilhada; incentivar a participação dos membros da comunidade escolar; determinar normas de trabalho em equipe, observar e direcionar sua concretização; converter boas ideias individuais em coletivas; assegurar os recursos indispensáveis para sustentar os esforços participativos; fornecer recompensa coletiva pela participação e pela conclusão de atividades.

- Constatar as oportunidades adequadas para a ação e decisão compartilhada: constatar uma oportunidade significa que uma situação favorável para o ambiente acadêmico surgiu ou que as condições são adequadas para uma determinada ação (SEBRAE, 2022);
- Incentivar a participação dos membros da comunidade escolar: A instituição deve abrir oportunidade de participação aos docentes, equipe pedagógica, pais, discentes e responsáveis. (Lange, 2022);

- Determinar normas de trabalho em equipe, observar e direcionar sua concretização: É necessário organizar o trabalho, normatizar papeis, tarefas e responsabilidades.
- Converter boas ideias individuais em coletivas: promover uma mobilização efetiva dos esforços individuais para construir um trabalho em equipe, estimulando a construção de ideias de cunho coletivo e de responsabilidades assumidas por todos os membros. (Lück, 2010);
- Assegurar os recursos indispensáveis para sustentar os esforços participativos: mediar mecanismos importantes para o bom funcionamento da escola, como o gerenciamento de pessoas, de recursos materiais e financeiros, de estratégias tanto dos planos como dos projetos educacionais. (Rodrigues, 2020);
- Fornecer recompensa coletiva pela participação e pela conclusão de atividades: quando os colaboradores percebem que são reconhecidos pelos seus esforços, a motivação também aumenta. Isso faz com que eles produzam mais e melhor.

Este estudo preza a Gestão de Projetos como uma das técnicas auxiliares à participação da comunidade escolar no cumprimento dos objetivos da escola.

2.2 Estado da Arte

Tendo em vista que o tema proposto tem sua especificidade limitada, procurou-se conhecer e identificar como o mesmo está sendo abordado na academia, nos últimos dez anos. Assim, buscou-se, com ajuda das plataformas digitais disponíveis na rede mundial de computadores – Internet, a produção acerca do tema proposto.

Para tanto, foram pesquisados trabalhos como artigos, dissertações, teses e livros, publicados no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação para Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Plataforma *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), Google Acadêmico e Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos - RDBU

Na busca, foram aplicados os seguintes descritores: “gerenciamento de projetos”; “gerenciamento de projetos educacionais”, “gestão administrativa”, e “gestão administrativa escolar”.

Ante aos resultados, o quadro apresentado no Apêndice 1 demonstra aqueles trabalhos que se referem, mais especificamente, ao proposto nesta pesquisa, totalizando 22 (vinte e dois), sendo 9 (nove) dissertações, 8 (oito) artigos, 1 (um) plano de gestão e 4 (quatro) livros.

Tomando-se por base os trabalhos encontrados, pode-se fazer uma interligação destes com o tema proposto para a pesquisa. Mais especificamente, citam-se:

A dissertação de Igor de Moraes Ferreira, defendida em 2015, cujo título “Processos de gerenciamento de projetos de gestão: uma análise comparativa com o guia PMBOK”, tem como objetivo “identificar e descrever os processos de gerenciamento dos projetos de ajuste na estrutura organizacional, processos e governança de uma grande empresa brasileira”. (Ferreira, 2015, p. 5). O autor identificou e descreveu o fluxo de gerenciamento dos projetos de gestão de uma das gerências da empresa pesquisada, constatando que comparado ao processo de gerenciamento previsto no Guia PMBOK, o gerenciamento dos projetos de gestão analisados coloca ênfase relativamente maior nos processos que antecedem o início formal do projeto (processos *front-end*), responsáveis por garantir seu alinhamento aos direcionadores e variáveis organizacionais.

Elaine Cristina Carlos da Silva, em sua dissertação de 2013, cujo tema é “O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: um estudo sobre a organização do trabalho escolar” faz uma análise da “organização do trabalho escolar a partir de dois raios distintos, mas complementares: o administrativo e o pedagógico na gestão escolar, privilegiando a figura do gestor”. (Silva, 2013, p. 3). A autora conclui afirmando que:

A diversidade de atribuições impostas ao gestor, a realização de atribuições de outros profissionais em decorrência da ausência deles, bem como a sobrecarga de trabalho burocrático, advinda do processo de implementação do programa relacionado com a questão financeira, causam o distanciamento do gestor e a delegação da função pedagógica para outros profissionais. (Silva, 2013, p. 3).

O artigo intitulado “Um método inovador no cotidiano do gestor escolar: as boas práticas da gestão de projetos”, de autoria de Eliane Moreira e Ricardo Mariz, publicado em 2017, discute a importância das novas competências do gestor em instituições de ensino, considerando que o seu papel é fundamental na criação de um ambiente sinérgico e dinâmico para a implantação de projetos de inovação na escola. Os autores afirmam que o artigo “é focado para gestores escolares que pretendem se familiarizar com o gerenciamento de projetos”. (Moreira e Mariz, 2017, p. 2).

Também, importante citar o Capítulo cujo título é “Gestão de Projetos Educacionais Online”, escrito pela professora da Universidade de São Paulo (USP) Julia Moreira Kenski (2015), que traz definições e características de projetos educacionais.

Outra obra importante voltada para o tema da pesquisa é o livro “Gestão de projetos: uma abordagem global”, de 2017, onde os autores Ralph Keeling e Renato Branco, apresentam os passos para um gerenciamento de um projeto, aliando prática e teoria.

Tem-se a obra “Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK”, publicada pelo *Project Management Institute* – PMI (2017), que reflete a colaboração e o conhecimento de gerentes de projetos, fornecendo os fundamentos de gerenciamento de projetos da maneira como são aplicados em uma ampla variedade de projetos.

No âmbito da revisão do estado da arte existente, importa sublinhar a apresentação de Maria Dalva Soares Rocha Mendes (2020), intitulada “Gestão educativa e formação integrada: experiências e desafios das escolas e colégios da Rede Jesuíta de Educação”. Esta tese é particularmente relevante para o objeto de pesquisa em questão, uma vez que diz respeito à gestão educacional e à formação geral em instituições de ensino pertencentes à Rede Jesuíta de Educação.

Este estudo fornece informações sobre as práticas de gestão adotadas por essas escolas e faculdades e os desafios enfrentados para promover a formação integral dos alunos. A autora analisa a experiência exitosa e as dificuldades encontradas para compreender como a gestão educacional afeta a formação integral dos alunos neste contexto específico.

A dissertação de Maria Dalva Soares Rocha Mendes (2020) contribui para a compreensão dos métodos e estratégias implementadas pela Rede Jesuíta de

Educação, além de fornecer valiosos insights sobre a gestão educacional e a formação integral. Portanto, este estudo constitui uma fonte de conhecimento relevante para esta pesquisa, pois aborda diretamente o tema analisado e pode fornecer referenciais teóricos e práticos fundamentais para investigações relacionadas.

Os estudos citados no Apêndice 1 trazem pontos de inter-relação com as pesquisas atuais, mesmo que de forma geral. Isto porque a administração e a gestão de programas nos domínios pedagógico e administrativo das escolas pertencentes à Rede Jesuíta de Educação permanecem pouco exploradas na literatura acadêmica.

A necessidade de investigar e entender melhor essas práticas de gestão tornam-se evidentes quando se considera que os projetos, neste contexto específico, diferem dos projetos tradicionais tanto nos processos empregados quanto nos resultados desejados. A gestão administrativa visa garantir a eficiência e eficácia dos processos operacionais e administrativos, enquanto a gestão de projetos no ensino visa facilitar uma abordagem estruturada e planejada para alcançar objetivos educacionais específicos.

Embora haja uma riqueza de pesquisas sobre administração e gerenciamento de projetos em diferentes contextos organizacionais, a aplicação desses conceitos em instituições educacionais jesuítas ainda carece de investigação aprofundada. Portanto, há a necessidade de preencher essa lacuna de conhecimento e entender as características e desafios dessas escolas particulares.

Nesse sentido, este estudo inicia esse movimento de preencher esse vazio de conhecimento, investigando e analisando as práticas administrativas e de gestão de projetos de escolas específicas da Rede Jesuíta de Educação. Por meio dessa análise, buscou-se contribuir para ampliar a compreensão teórica e prática desses temas e identificar possíveis melhorias e recomendações para as situações específicas discutidas. Portanto, este estudo procurou fornecer uma maior base acadêmica e um bom direcionamento para uma gestão eficaz neste contexto educacional.

Ao analisar as obras mencionadas, relacionadas no Apêndice 2, tornou-se possível identificar alguns pontos comuns que ressaltam a importância da pesquisa com o tema proposto de gestão de projetos e gestão participativa:

- 1 – **Minimização de Riscos:** Uma gestão eficaz de projetos é reconhecida por sua capacidade de minimizar riscos potenciais;
- 2 – **Possibilidade de maior alcance de Objetivos Estratégicos:** Projetos bem gerenciados são ferramentas eficazes para alcançar objetivos estratégicos;
- 3 – **Fases do projeto:** Todo projeto é desenvolvido a partir de uma estrutura definida na etapa do planejamento buscando de forma clara identificar as variáveis que compõe um projeto para que seja o mais assertivo possível buscando minimizar os riscos;
- 4 – **Melhoria de Processos e Inovação:** Projetos podem impulsionar melhorias em processos existentes ou até mesmo resultar na criação de novos produtos ou serviços;
- 5 – **Abordagem Multidisciplinar:** A gestão de projetos exige uma perspectiva multidisciplinar, integrando diferentes áreas de conhecimento.
- 6 – **Participação da Comunidade:** Projetos que adotam a gestão participativa tendem a alcançar resultados mais eficazes, uma vez que envolvem ativamente os membros da comunidade, permitindo a consideração de todos os contextos envolvidos.

Com base na análise desses pontos comuns nas obras mencionadas, foi possível identificar as variáveis de análise que foram exploradas ao longo deste estudo. Essas variáveis estão direcionadas para avaliar o sucesso da implementação da gestão de projetos na escola sob investigação.

É importante destacar que a definição de sucesso em um projeto pode variar dependendo do ponto de vista de quem o avalia e dos objetivos almejados. Portanto, este estudo adotará variáveis, listadas no Apêndice 3, que dizem respeito às características internas da organização que implementará a gestão de projetos, bem como o modelo de planejamento de projeto mais adequado para uma instituição de ensino, conforme destacado por (Moura e Barbosa, 2013). Além disso, foram consideradas variáveis voltadas para o público-alvo, como o impacto no cliente, o impacto na equipe, a preparação para o futuro e a identificação de possíveis fracassos e riscos, conforme discutido por Baccarini (1999). Essas variáveis foram integradas em um contexto de gestão participativa, alinhadas com os principais

documentos norteadores, tais como o Planejamento Estratégico do CAV, o Projeto Educativo Comum – PEC, o Sistema de Qualidade e o Projeto Político Pedagógico. Essa abordagem abrangente comporá a estrutura analítica que orientará a avaliação do sucesso da implementação da gestão de projetos na escola em estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda a metodologia utilizada para investigar a gestão de projetos como ferramenta de articulação das decisões estratégicas no âmbito pedagógico e administrativo, por meio de uma gestão participativa no Colégio Antônio Vieira, possibilitando a presença de diversos atores-chave das múltiplas áreas da instituição. A compreensão profunda das características e objetivos dos temas em foco requer a adoção de um método de pesquisa adequado.

Assim, o objetivo central deste capítulo foi explorar a abordagem adotada para estudar o gerenciamento de projetos no contexto do Colégio Antônio Vieira, como ferramenta para a tomada de decisões estratégicas. Essa abordagem está sinergicamente integrada a um modelo de gestão participativa, que permite a inclusão de diversos atores-chave de diversas áreas da instituição.

Entretanto, um método de pesquisa adequado e integrado é necessário para compreender as especificidades e objetivos de um determinado tema. Os principais objetivos desta pesquisa foram:

- Compreender os conceitos fundamentais de Gerenciamento de Projetos e sua aplicação em um ambiente educacional;
- Analisar os benefícios da gestão participativa na implementação de Gestão de Projetos e o impacto dessa metodologia na gestão integrada
- Analisar qual metodologia de Gestão de Projetos é mais adequada para subsidiar a tomada de decisão das ações estratégicas, considerando a importância da articulação estratégica.
- Propor diretrizes para aprimorar a articulação estratégica por meio da Gestão de Projetos participativa.

Neste contexto, este estudo visou esclarecer e aprofundar a interação entre a gestão do programa e a tomada de decisões estratégicas no Colégio Antônio Vieira, onde a colaboração ativa e a participação de múltiplas partes interessadas desempenham um papel importante na consecução dos objetivos educacionais e institucionais.

Note-se que, em uma pesquisa, a metodologia é entendida como o caminho intelectual e prático utilizado para abordar a realidade. Ela consiste em um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para a aquisição de conhecimento, que engloba conceitos teórico-metodológicos, ferramentas e técnicas destinadas a construir o contexto e a compreensão do pesquisador sobre as perspectivas criativas da realidade pesquisada (Minayo, 2015; Deslandes, 2016).

Assim, esta pesquisa constituiu-se em um estudo de caso único, adotando uma metodologia qualitativa de natureza descritiva.

Para tanto, foi utilizado o método qualitativo e, complementarmente, feito o uso de instrumento quantitativo para análise dos dados coletados, qual seja, a análise de conteúdo de Bardin que “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que emprega procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. (Bardin, 2011, p. 102).

Deste modo, para conduzir um estudo de caso de forma eficaz, é imprescindível que o pesquisador esteja devidamente familiarizado com o universo a ser investigado. Nesse sentido, o primeiro passo do processo consistiu em realizar uma revisão da bibliografia e literatura disponível sobre o tema.

3.1 Métodos de Coleta de Dados

Inicialmente, buscou-se realizar uma revisão da literatura acadêmica nos últimos dez anos por meio de plataformas digitais como CAPES, SCIELO, Google Acadêmico e Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos (RDBU). Foram aplicados os descritores "gerenciamento de projetos", "gerenciamento de projetos educacionais", "gestão administrativa" e "gestão administrativa escolar". Os resultados revelaram um número considerável de trabalhos relacionados aos descritores utilizados, como pode ser visto no Apêndice 1.

No Banco de Teses e Dissertações da CAPES, ao utilizar especificamente os descritores "Gestão de Projetos Educacionais + Gestão Administrativa Escolar", foram encontrados sete trabalhos, sendo apenas um deles abordando especificamente o tema "Gestão de Projetos Administrativos Escolares". Na plataforma SCIELO, foram encontrados sete trabalhos, sendo somente um deles abordando diretamente o tema desta pesquisa.

No Google Acadêmico, foram identificados 92 resultados ao utilizar os descritores "Gestão Administrativa + Escolar". Ao utilizar os descritores "Gestão de Projetos + Escolar", foram encontrados 18 resultados.

No Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos (RDBU), ao utilizar os descritores "Gestão Administrativa + Escolar", foram encontrados 509 resultados. Entretanto, apenas sete deles estão mais especificamente relacionados ao tema em questão. Essa revisão serviu para se obter um sólido embasamento teórico e adquirir um profundo conhecimento sobre o tema.

Paralelamente, buscou-se uma análise dos documentos da área administrativo-financeira da instituição que proporcionasse informações relevantes e pertinentes à investigação.

Também, para uma melhor compreensão do problema, utilizou-se o estudo de caso único como método de investigação. Sobre o estudo de caso, Yin (2005, p. 32), disserta:

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudo de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Para Gil (1995, p. 58),

O estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório.

De acordo com Yin (2001, p. 21), o método do estudo de caso é especialmente vantajoso para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Esse método permite que a instituição seja investigada de forma minuciosa, proporcionando uma análise rica em informações e detalhes sobre a gestão de projetos na instituição, tanto no âmbito pedagógico quanto administrativo.

A escolha de uma abordagem aplicada é crucial, pois permite que os conhecimentos adquiridos sejam diretamente aplicados na realidade do projeto, resultando em benefícios tangíveis e soluções eficazes. Os objetivos descritivos são definidos para que se possa entender em detalhes os aspectos relevantes do

projeto, identificando suas características-chave e os principais fatores que influenciam o seu sucesso.

Assim, nesta pesquisa, foram evidenciados os avanços ocorridos na articulação da área administrativo-financeira do Colégio Antônio Vieira nos últimos cinco anos, bem como, o processo coadjuvante que possibilita a articulação à área pedagógica, como meio de potencializar resultados organizacionais.

Neste contexto, o presente estudo possui características de pesquisa descritiva que, nos dizeres de Gil (2002, p.42):

[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O autor complementa que as pesquisas descritivas, serão as mais realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, bem como as mais solicitadas por organizações (GIL, 2002, p. 42). Neste caso, trata-se de uma pesquisa aplicada, com o campo empírico limitado a uma instituição específica. A abordagem descritiva permitirá uma análise minuciosa dos fenômenos estudados, fornecendo informações detalhadas sobre a situação atual e contribuindo para uma compreensão profunda do contexto organizacional.

Para tanto, foram realizadas entrevistas que, de acordo com Minayo *et al.* (2007), é o procedimento mais usual no trabalho de campo, constituindo-se em uma técnica empregada pelo pesquisador visando obter informações contidas nas declarações dos atores sociais. As questões a serem aplicadas aos gestores na entrevista são detalhadas no Apêndice 4.

O grupo de entrevistados foi composto por gestores dos setores pedagógico, administrativo e de gestão de pessoas, que são considerados gestores estratégicos da instituição. Eles têm atuado na instituição por períodos diversos, sendo que todos possuem uma experiência mínima de 10 anos, conforme detalhado no Quadro 3, abaixo:

Quadro 2 – Entrevistas Realizadas

ENTREVISTADO	ÁREA	TEMPO NO CAV
Entrevistado 1	PEDAGÓGICA	+ 30 ANOS
Entrevistado 2	PEDAGÓGICA	+ 10 ANOS
Entrevistado 3	PEDAGÓGICA	+ 20 ANOS
Entrevistado 4	PEDAGÓGICA	+ 20 ANOS
Entrevistado 5	PEDAGÓGICA	+ 30 ANOS
Entrevistado 6	GESTÃO DE PESSOAS	+ 30 ANOS
Entrevistado 7	ADMINISTRATIVA	+ 20 ANOS
Entrevistado 8	ADMINISTRATIVA	+ 10 ANOS

Fonte: Adaptado de Silva (2013)

Essa abordagem vai além de uma simples conversa casual e imparcial, pois se configura como um meio de coletar os relatos dos atores, que são tanto sujeitos quanto objetos da pesquisa, visto que vivenciam uma realidade específica que está sendo estudada. Minayo *et al.* (2007, p. 57) afirmam que a entrevista é uma "conversa a dois com propósitos bem definidos", representando "uma técnica de interação social que envolve um diálogo assimétrico, onde uma das partes busca obter dados e a outra se posiciona como fonte de informação". (Gerhardt; Silveira, 2009, p. 72).

Nos dizeres de Minayo (2014, p. 162):

A própria linguagem é um instrumento de dominação, e, portanto, precisa ser desmistificada e tornar-se objeto de reflexão, tanto aquela comunicada pelos informantes quanto a utilizada pelos investigadores.

Na especificidade da técnica semiestruturada para a entrevista, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 72),

O pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.

Desse modo, a entrevista semiestruturada permite uma interação mais flexível e dinâmica, proporcionando uma oportunidade para quem é entrevistado expressar suas experiências, percepções e opiniões de forma mais ampla e contextualizada.

Triviños (1987) traz um entendimento contundente da entrevista semiestruturada, descrevendo sua natureza e o seu processo:

Podemos entender por entrevista semiestruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de

interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

[...]

É útil esclarecer, para evitar qualquer erro, que essas perguntas fundamentais que constituem, em parte, a entrevista semiestruturada, no enfoque qualitativo, não nasceram a priori. Elas são resultadas não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive, realizados na escolha das pessoas que serão entrevistadas. (Triviños, 1987, p. 146).

Em se tratando do processo da entrevista semiestruturada, o autor ainda ressalta sobre a presença ativa e consciente do pesquisador com a relevância da perspectiva do entrevistado:

A entrevista semiestruturada mantém a presença consciente e atuante do pesquisador e, ao mesmo tempo, permite a relevância na situação do ator. Este traço da entrevista semiestruturada, segundo nosso modo de pensar, favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, tanto dentro de sua situação específica como de situações de dimensões maiores. (Triviños, 1987, p. 150).

Gerhardt e Silveira (2009, p. 73) alertam, no entanto, para algumas desvantagens da abordagem, tais como:

Requerer mais tempo; ausência do anonimato dos entrevistados; devido à sua natureza mais flexível, pode permitir que as opiniões do entrevistador influenciem as respostas do entrevistado; o desafio da tabulação e análise dos dados. Diferentemente das entrevistas estruturadas, nas quais as respostas podem ser categorizadas e facilmente quantificadas, as respostas abertas exigem uma análise mais detalhada e subjetiva.

A pesquisa aplicada no campo educacional ressaltou a importância da coleta de dados por meio de entrevistas, para obter informações precisas sobre as experiências e percepções dos atores sociais envolvidos. A entrevista, em especial, foi apontada como uma técnica de interação social valiosa, permitindo uma comunicação direta e aprofundada com os participantes da pesquisa.

Também, utilizou-se a observação diária como método de coleta de dados, que faz uso dos sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, ou seja, consiste em ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos, de maneira planejada

sistematicamente e registrada metodicamente, sendo sujeita a verificações e controle sobre a validade e segurança. (Martins, 2019).

Em resumo, a adoção de metodologias adequadas, a utilização de ferramentas eficientes de coleta de dados e a reflexão sobre a linguagem são aspectos cruciais para uma pesquisa consistente, que contribua para o avanço do conhecimento e para o desenvolvimento das organizações e da sociedade como um todo. A pesquisa, quando realizada com coesão e coerência, possibilita *insights* valiosos e promove a construção de um saber mais sólido e fundamentado.

O estudo de caso é conhecido por sua abordagem holística, permitindo que os pesquisadores examinem o objeto de estudo em sua totalidade. Por meio da coleta de dados realizada por entrevistas, observações e análise de documentos, as informações relevantes sobre a gestão de projetos no colégio serão obtidas. Essa abordagem detalhada proporcionou uma compreensão aprofundada das dinâmicas organizacionais e das tomadas de decisão.

A análise documental foi feita tendo como base três principais documentos que norteiam a instituição, complementando-se pela aplicação de entrevistas e observação diária dos diversos departamentos da instituição pesquisada ao longo do tempo estipulado para a conclusão desta pesquisa. Além disso, foram considerados os dados bibliográficos obtidos dentro do escopo deste estudo. Com isso, conseguiu-se realizar a triangulação dos dados que, na visão de Abbadia (2023, p. 1):

[...] é o processo de examinar um tópico ou fenômeno de pesquisa sob vários ângulos, fontes de dados ou métodos. Para melhorar a validade, a confiabilidade e o rigor dos resultados da pesquisa, ela envolve a fusão de várias metodologias e fontes de informação.

O conceito de triangulação vem da topografia, onde é usado para identificar a localização exata de um objeto usando vários pontos de referência. De forma semelhante, a triangulação na pesquisa tem como objetivo criar uma compreensão convergente e completa de um assunto, examinando-o de várias perspectivas.

A coleta de dados quantitativos possibilitou uma mensuração e análise sistemática das informações numéricas, visando identificar relações de causa e efeito, testar hipóteses estatisticamente e avaliar o grau de satisfação em relação às

práticas gerenciais adotadas na instituição. (Tanurapud; Pinsonneault e Kraemer, 1993).

De início, o projeto seria a realização de entrevistas com a direção, articuladores e um grupo de gestores do Colégio Antônio Vieira, porém foi necessário ajustar o grupo para a composição do Quadro 3, a seguir. Essa abordagem foi valiosa para identificar se os processos administrativos estão alinhados com as tendências de mercado no segmento de gestão escolar, considerando como referências o Projeto Educativo Comum (PEC), o Sistema de Qualidade (SQGE), o Planejamento Estratégico e os direcionadores da gestão de projetos. Através das entrevistas, pretendia-se obter uma compreensão mais detalhada e aprofundada dos fenômenos avaliados, levando em conta vieses e aspectos subjetivos que não podem ser plenamente dimensionados apenas por meio de dados quantitativos.

Quadro 3 – Público-alvo das Entrevistas

QTD	SETORES	ÁREA
1	COORDENADOR GERAL	PEDAGÓGICA
2	COORDENADOR PEDAGÓGICO	PEDAGÓGICA
3	SOE	PEDAGÓGICA
4	SORPA	PEDAGÓGICA
5	SEVIC	PEDAGÓGICA
6	CONTROLADORIA	ADMINISTRATIVA
7	SESUP	ADMINISTRATIVA
8	SECOM	GESTÃO DE PESSOAS

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa maneira, o foco das entrevistas foi explorar a perspectiva dos gestores sobre a aplicação da gestão de projetos e sua consonância com a missão educativa do colégio. Esse enfoque permitiu compreender como a gestão de projetos é percebida em relação aos objetivos educacionais e à orientação da instituição.

Por fim, foi utilizada a observação participante onde os dados foram obtidos por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado. Sobre esse método de coleta, Menga e Marli (2012, p. 26) dissertam que:

Tanto quanto a entrevista, a observação ocupa um lugar privilegiado nas novas abordagens de pesquisa educacional. Usada como principal método de investigação ou associada a outras técnicas de coleta, a observação possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisados com o fenômeno pesquisado, o que apresenta uma série de vantagens.

Logo, a utilização da observação permitiria que o pesquisador chegasse mais perto das perspectivas dos sujeitos, na medida em que seria feito um acompanhamento in loco das experiências diárias dos sujeitos e das ações realizadas no campo de estudo, buscando-se descobrir aspectos novos do problema.

A combinação desses métodos de coleta de dados enriqueceu a pesquisa, oferecendo uma visão ampla e contemplando aspectos tanto objetivos quanto subjetivos, permitindo a identificação de pontos fortes, desafios e oportunidades de aprimoramento, fornecendo insights valiosos para a implementação de melhorias na gestão escolar.

3.1.1 Entrevista

A elaboração do roteiro de entrevista constitui um aspecto importante do processo metodológico adotado nesta pesquisa. Este roteiro foi desenvolvido, levando em consideração a revisão da literatura pertinente ao tema em estudo, bem como os objetivos específicos delineados para este estudo.

O roteiro de entrevista foi projetado para coletar informações relevantes e significativas que contribuam para a investigação, portanto é composto por um conjunto de perguntas, estruturadas de forma a abordar tanto aspectos informativos quanto exploratórios relacionados ao tema em análise.

Das vinte e quatro perguntas, três são de natureza informativa, destinadas a fornecer dados básicos e contextuais sobre o tema em estudo. Essas perguntas servem como ponto de partida para a entrevista, permitindo ao entrevistador obter uma compreensão preliminar do conhecimento e experiência do entrevistado em relação ao assunto.

Por outro lado, as vinte e uma perguntas restantes foram formuladas de maneira aberta e exploratória, projetadas para incentivar o entrevistado a compartilhar suas percepções, opiniões e insights sobre o tema em discussão. Essas perguntas foram cuidadosamente elaboradas para abordar as questões-chave identificadas na revisão da literatura buscando atender as variáveis estabelecidas durante o processo de pesquisa como base para elaboração do roteiro de entrevista.

Assim, o roteiro de entrevista desempenha um papel fundamental no processo de coleta de dados, oferecendo uma estrutura flexível e aberta para a condução de entrevistas qualitativas que visam aprofundar a compreensão do fenômeno em estudo. A sua concepção cuidadosa e alinhamento com os objetivos da pesquisa garantiram que as informações coletadas sejam relevantes, confiáveis e significativas para a análise e interpretação dos resultados. As entrevistas foram feitas na plataforma teams pela pesquisadora, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e, mediante autorização prévia do respondente, fez-se o uso de anotações e gravação.

No início da coleta de dados, uma entrevista piloto foi realizada através de videoconferência para avaliar a eficácia da metodologia proposta. Esta iniciativa permitiu identificar alguns aspectos negativos: a entrevista se prolongou além do tempo planejado e houve dificuldade em identificar os pontos de observação essenciais.

Em vista do exposto, alguns ajustes se fizeram necessários. Estes incluíram aprimorar a eficiência e a clareza na formulação das perguntas, a transcrição da conversa gravada em vídeo e o envio de um formulário por e-mail para cada entrevistado, garantindo respostas mais objetivas por parte dos participantes.

Outro ponto de ajuste que se fez necessário foi o da quantidade de entrevistas aplicadas. Com o início da coleta, observou-se que grande parte das respostas do entrevistado se repetia de maneira pontual, o que levou a uma mudança no planejamento, passando-se a levar em consideração a participação de indivíduos de várias áreas dentro do Colégio Antônio Vieira. A escolha dos entrevistados foi feita levando-se em consideração a área de atuação de cada um deles e a relevância para as ações estratégicas do colégio, assim como as diversas áreas que compõem a Gestão Escolar.

No cronograma definido, as entrevistas estavam previstas que ocorressem durante os meses de dezembro e janeiro, no entanto, devido à transição de diretorias no colégio e à intensa atividade de fim de ano, juntamente com o período de recesso, houve um impacto significativo no cronograma planejado. Como resultado, as entrevistas foram realizadas entre os dias 3 de janeiro e 23 de fevereiro de 2024.

3.1.2 Análise Documental

Quanto aos documentos analisados, três deles foram selecionados como parte do arcabouço de gestão da instituição. Primeiramente, o Projeto Educativo Comum (PEC) emerge como um guia orientador para as unidades educacionais da Rede Jesuíta de Educação. Em sua segunda edição, o PEC encontra-se alinhado com os principais documentos da Província, estabelecendo diálogos contemporâneos e atemporais, abordando aspectos da dimensão curricular; organização, estrutura e recursos; clima institucional; e dimensão família e comunidade local.

Além do documento mencionado, foi avaliado o Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE), uma ferramenta essencial que capacita os centros educacionais a avaliarem seus próprios desempenhos e práticas institucionais. O objetivo é promover um ciclo contínuo de avaliação, reflexão e aprimoramento.

Importante destacar que as primeiras percepções surgem das avaliações internas realizadas por cada colégio, onde foram identificadas suas próprias fraquezas e fortalezas, orientando assim a formulação de projetos de melhoria.

A partir do SQGE, foi constatada a necessidade de aprimorar o Planejamento Estratégico do CAV, que passou por sua primeira revisão em 2017 e a segunda em 2020, o que mobilizou a partir de sua relevância, ser o terceiro documento de análise realizada nesta pesquisa, como demonstrado no Quadro 4, abaixo:

Quadro 4 – Documentos Analisados

DOCUMENTO	REFERÊNCIA	Nº DE PÁGINAS
Projeto Educativo Comum	Projeto educativo comum da Rede Jesuíta de Educação Básica: 2021-2025. -- 1. ed. -- São Paulo : Rede Jesuíta de Educação, 2021	114 páginas
Sistema de Qualidade na Gestão Escolar	Documento interno do Colégio Antônio Vieira que foi resultado de um programa desenvolvido pela FLACSI	54 Páginas
Planejamento Estratégico	Documento interno do Colégio Antônio Vieira com acompanhamento da RJE.	36 Páginas

Fonte: Elaborado pela autora

3.1.3 Observação participante

De acordo com Coelho (2021, p.1):

De forma geral, a observação participante é um tipo de instrumento de coleta de dados, em que a pessoa pesquisadora participa das atividades diárias de um grupo de pessoas. O objetivo, nesse caso, é justamente observar costumes, rituais e hábitos. Costuma-se dizer que esse tipo de observação tem o intuito de observar com os olhos das pessoas participantes.

Assim, pode-se inferir que a observação participante é um método de coleta de dados para pesquisas qualitativas, que possui como objetivo compreender melhor uma realidade social específica. (COELHO, 2021).

Logo, trata-se de um método empírico que exige do pesquisador que ele, realmente, vivencie a realidade da instituição e dos indivíduos pesquisados sendo capaz de apresentar as conclusões de forma objetiva. Ou seja, ela proporciona ao pesquisador uma imersão completa no ambiente de estudo, envolvendo-se nas atividades cotidianas e interagindo com os participantes para compreender o contexto de forma mais profunda.

Durante o período de observação, foi necessário participar de alguns Grupos de Trabalho (GTs) constituídos para analisar necessidades específicas. Esses grupos foram compostos por profissionais de diversas áreas, tinham um tempo determinado de atuação, encontros periódicos e envolviam parceiros em momentos pontuais. No entanto, não havia uma pessoa chave responsável que respondesse formalmente pelo projeto.

Dessa forma foi possível observar o desenvolvimento de alguns projetos estratégicos que foram solicitados para análise e eventual implementação. Esses projetos incluíam: 1) Turno Integral; 2) Logística do CAV; e 3) Implantação de solução energética pelo mercado livre. Com diferentes dimensões e abrangendo várias áreas da gestão do CAV, esses projetos proporcionaram uma avaliação mais abrangente das diretrizes para a implementação de novas iniciativas estratégicas na instituição, permitindo uma compreensão mais completa e holística dos fenômenos estudados.

Assim, com o conhecimento e a familiarização da metodologia empregada na pesquisa, é hora de um maior aprofundamento na análise dos dados coletados, como será discutido na próxima seção. Portanto, proceder-se-á com a triangulação dos dados para assegurar uma análise mais abrangente do tema em questão.

3.2 Análise dos Dados Coletados

A análise dos dados apresentou o caminho percorrido e as descobertas feitas durante as interações com o grupo focal.

Além de analisar o perfil e as áreas de atuação dos gestores, é imprescindível ressaltar que as discursões tidas durante as entrevistas foram delineadas pelas variáveis pré-definidas no processo de pesquisa. Essas variáveis serviram como guia para a condução das entrevistas semiestruturadas com o grupo focal, como claramente demonstrado na Figura 6, abaixo.

Figura 6 - Categorias de Análise de Dados

CATEGORIAS		
ADERÊNCIA DO PROJETO À INSTITUIÇÃO	PORTFÓLIO DE PROJETOS	GESTÃO PARTICIPATIVA
ARTICULAÇÃO ENTRE ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO	PREPARAÇÃO DO GESTOR PARA MUDANÇAS	PERFIL DO GESTOR
DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS PARA GESTORES		

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise dos dados coletados, foram identificadas temáticas que desempenharam um papel crucial na abordagem dos aspectos delineados pelas variáveis investigativas, o que levou à sua categorização em três pontos de destaque para o processo de pesquisa, a saber:

- a) Conhecimento em Gestão de Projetos;
- b) Participação e Contribuições da Gestão Participativa;
- c) Articulação entre as Dimensões Pedagógica e Administrativa.

Apesar da utilização abrangente de recursos tecnológicos no processo de entrevistas, cuja duração média ultrapassou uma hora, optou-se por solicitar aos

entrevistados que respondessem ao roteiro estruturado de entrevista. Tal estratégia visou conferir maior objetividade ao procedimento, bem como, assegurar uma abordagem imparcial por parte do entrevistador durante a transcrição do material. Cada arquivo resultante, em média, contém quatro páginas que compreendem as respostas às perguntas integradas no mencionado roteiro.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da análise de conteúdo de Bardin, que segundo a autora, tem como sua função maior o “desvendar crítico” e é definida como um método empírico, sendo um conjunto de instrumentos de viés metodológico em constante aperfeiçoamento. (Bardin, 2011).

Para Sousa e Santos (2020, p. 140):

A técnica de pesquisa Análise de Conteúdo defendida por Bardin (2011) se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. A validade dos achados da pesquisa é resultante de uma coerência interna e sistemática entre essas fases, cujo rigor na organização da investigação inibe ambiguidades e se constitui como uma premissa fundante. (Sousa e Santos, 2020, p. 1400).

Desta maneira, os documentos obtidos na pesquisa por meio de entrevistas, análise de documentos e observação participante, foram analisados levando-se em consideração a triangulação como estratégia metodológica em estudos de caso, ou seja, buscando-se um aumento da compreensão em profundidade dos fenômenos estudados, bem como atribuir maior confiabilidade e fidedignidade à pesquisa.

Assim, a apresentação, discussão e resultado dessas análises serão descritas no capítulo a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Levando-se em conta as categorizações utilizadas neste estudo, bem como, os documentos analisados e a observação participante da pesquisadora, pôde-se demonstrar os pontos que mereceram destaque e serviram de embasamento para a elaboração do produto final desta pesquisa, qual seja a elaboração de um documento que servirá de direcionamento, inicialmente para o CAV sendo possível expandir para outros colégios da Rede Jesuíta de Educação.

Assim, optou-se por descrever os resultados a partir dos grupos de questões de cada categoria elencada no roteiro das entrevistas, quais sejam: Aderência do Projeto à Instituição; Portfólio de Projetos; Gestão Participativa; Articulação entre Administrativo e Pedagógico; Preparação do Gestor Para Mudanças; Perfil do Gestor; e Desenvolvimento das habilidades Administrativas para Gestores.

4.1 Aderência do Projeto à Instituição

Esta categoria foi composta de três questões subjetivas: 1) como os novos projetos são propostos pelo Colégio? 2) Como você avalia a ferramenta utilizada para propor esses novos projetos? e 3) em sua opinião, quais os desafios ou obstáculos poderão ser enfrentados na implantação de um novo modelo de projeto?

Aqui, buscou-se avaliar o modelo de projeto que contemple as etapas mais adequadas para os projetos estratégicos desenvolvidos na instituição, com o objetivo de incluir os elementos necessários para atender às principais premissas da gestão de projetos, visando garantir a maior qualidade possível do projeto, elegendo-se dois dos três questionamentos para a análise. As respostas obtidas nessa categoria demonstram que os entrevistados possuem conhecimento de como os novos projetos são propostos pelo Colégio, pois, em sua totalidade os entrevistados responderam que são propostos por demanda, ou seja, na medida em que surgem necessidades do colégio e podem ser motivadas pelo mercado ou por decisões internas da instituição.

No que concerne a este aspecto, os documentos do CAV analisados na pesquisa, em especial o Planejamento Estratégico - Eixo 4: Governança e Gestão, enfatizam, no Objetivo Estratégico 4.3, que é necessário implantar e/ou aprimorar gestão integrada, tendo em vista impacto social, sustentabilidade ecológica/

econômica e mercado. Destaca-se que a proposição de novos projetos estratégicos deve visar o aprimoramento da competitividade e sustentabilidade da instituição, estando, portanto, diretamente relacionada ao mercado. Nesse contexto, é crucial estar atento às tendências do mercado e adaptar os projetos estratégicos às suas demandas.

Nesse sentido, tem-se a visão de Gomes (2023, p. 2), quando afirma:

Existem dois tipos de demanda e cada uma exige um tipo de gestão diferente. Esses dois tipos de demanda são as demandas internas e as demandas externas.

As demandas internas consistem nas necessidades da própria empresa. A necessidade de contratar novos colaboradores, reformar os ambientes da empresa e modernizar as ferramentas de trabalho são exemplos de demandas internas.

Já as demandas externas estão relacionadas às necessidades do público consumidor. São as entregas que sua empresa faz para essas pessoas, sejam elas de produtos ou serviços.

No geral, tanto as demandas internas quanto as externas tratam-se de projetos que precisam ser administrados pelas empresas. Além disso, a forma como as empresas administram esses projetos é o que determina o crescimento ou a estagnação dessas organizações.

Durante a observação participante realizada pela pesquisadora, tornou-se evidente que há uma inquietação dentro da Instituição no que tange à gestão de projetos por demanda, a qual vem sendo abordada de maneira elementar, corroborando, assim, com a percepção manifestada pelos entrevistados.

Ainda na visão de Gomes (2023, p. 4):

É possível dizer que gerir demandas é o mesmo que gerir projetos. Essa gestão de projetos é justamente o que move a empresa. Isso porque a gestão de demandas funciona tornando a empresa e as pessoas que trabalham nela mais saudáveis e eficientes, por meio da organização.

Essa visão trazida por Gomes (2023) reflete no dia a dia do CAV e precisa ser revista para um melhor direcionamento operacional da Instituição.

Outro ponto interessante nessa categoria refere-se à opinião dos entrevistados sobre os desafios ou obstáculos que poderiam ser enfrentados na implantação de um novo modelo de projeto.

Dois entrevistados consideraram como desafios/obstáculos a questão financeira. Outras cinco respostas, basicamente, citaram o envolvimento e a aceitação do público alvo como desafios/obstáculos e um dos entrevistados citou os

vícios na cultura organizacional, a falta de planejamento e os ruídos na comunicação interna.

A resposta de um dos entrevistados demonstra essa preocupação da maioria quando ele afirma que:

Penso que quando se realiza algo novo sempre teremos novos desafios. Estamos trazendo algo novo, logo precisaríamos mudar nossa forma de agir, atuar e desenvolver nossas ações. E isso não é tão simples, precisaremos sair da zona de conforto, pensar diferente e funcionar de um modo novo. Precisa haver um entendimento por parte de todos os envolvidos nesse projeto. Primeiramente acreditar no projeto que está sendo proposto. Logo esse projeto precisa ter aceitação e envolvimento de todos. (Entrevistado 5).

A literatura aponta que:

Para que um projeto tenha sucesso, sua equipe deve selecionar os processos apropriados para cumprir seus objetivos, usar uma abordagem definida para atender aos requisitos, cumprir os requisitos para atender às expectativas das partes interessadas, equilibrar as demandas concorrentes de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos para gerar o produto, serviço ou resultado especificado. O gerenciamento de projetos pressupõe integração e exige que cada processo seja alinhado e encadeado corretamente com os demais para viabilizar sua coordenação. Uma alteração no escopo, por exemplo, costuma afetar o custo de um projeto, mas pode não influenciar seu plano de comunicação ou a qualidade do produto. Estas interações entre os processos podem exigir compensações entre requisitos e objetivos do projeto. (Ferreira, 2015, p, 21).

A partir da opinião do autor acima, notou-se que as respostas dadas ao questionamento se assemelham aquilo que a literatura dispõe e, a observação feita pela pesquisadora aponta que esses desafios/obstáculos estão presentes no cotidiano do CAV.

4.2 Portfólio de Projetos

Segundo o Guia PMBOK®, um portfólio de projetos é o “conjunto de projetos, programas e subportfólios e operações gerenciadas em grupo para alcançar os objetivos estratégicos”. (PMI, 2017, p. 33). Perfaz-se em uma repartição da estratégia de negócio, onde os projetos e programas irão embasar o alcance dos objetivos e abrange outras iniciativas. Logo, o portfólio não está direcionado para a

execução dos projetos, mas sim, em como esses projetos ajudam no alcance dos objetivos estratégicos da instituição. (Espina, 2022).

Essa categoria foi composta de três questões abertas: 1) Pensar em um portfólio de projetos para o CAV significa olhar para o estratégico. Nesse sentido, em sua opinião, quais seriam os possíveis projetos que poderiam fazer parte do Portfólio de Projetos do CAV? 2) Como os projetos devem ser selecionados para inclusão no Portfólio? e 3) Na sua visão, qual a importância do CAV implantar uma comissão permanente de projetos na busca de homologar o portfólio de projetos?

Importante demonstrar a definição de portfólio de projetos apresentada pelo Guia PMBOK®. Segundo o guia um portfólio de projetos se perfaz em um o conjunto de projetos, programas e subportfólios e operações gerenciadas em grupo para alcançar os objetivos estratégicos. Trata-se de um desmembramento da estratégia de negócio, onde os projetos e programas irão subsidiar o alcance dos objetivos. (*Project Management Institute*, 2017).

Nessa seara, a doutrina de Ferreira (2015, p. 34) afirma que:

A iniciativa para instauração destes projetos costuma partir de unidades operacionais ou de unidades gestoras de algum processo de suporte, ou seja, de “baixo para cima”. Todavia, projetos de gestão também podem ser demandados pela Alta Administração, vindos de “cima para baixo”. No primeiro caso a decisão final de inclusão do projeto no portfólio é tomada pela Diretoria/ Conselho ou, dependendo de sua abrangência, pela própria Gerência “A” unidade corporativa de projetos de gestão. Já os projetos solicitados pela Alta Administração possuem prioridade sobre os demais no portfólio de projetos de gestão.

As respostas obtidas com a aplicação das entrevistas voltadas para o tema “portfólio de projetos” demonstraram que a totalidade dos entrevistados, mesmo que de forma indireta, aponta a necessidade de se ter como critério para inclusão de um projeto no portfólio da instituição, o planejamento estratégico, bem como, a sustentabilidade como um critério importante.

Para corroborar com essa afirmação, importante demonstrar uma das respostas que traz, basicamente, uma compilação do pensamento de todos os entrevistados, quando afirma:

Pensar estrategicamente envolve prever riscos, instabilidades, insegurança, previsibilidade e investimentos. Além desses aspectos, exige da instituição um olhar estratégico para as demandas atuais e as tendências do mercado educacional. (Entrevistado 3).

Nesse sentido, tem-se a opinião de Aioffi (2022, p. 2):

A gestão de portfólio de projetos permite a aplicação do planejamento estratégico à gestão de projetos, além de uma maior rastreabilidade dos processos por meio de relatórios e acompanhamento das entregas. Assim, a prática traz benefícios como maior clareza na tomada de decisão, mais eficiência na gestão de riscos, redução de trabalho e, consequentemente, custos e uma maior aderência da carteira, ou seja, uma maior garantia de que todos os projetos que são prioridade dentro daquele prazo de tempo serão entregues. Pontos importantes para empresas e grandes indústrias, que precisam implantar inúmeros projetos de adequação e expansão ao longo de um ano.

Seguindo na mesma linha, foi solicitado que os entrevistados citassem alguns projetos que poderiam fazer parte do portfólio de projetos do CAV, tendo como parâmetros o momento presente e a perspectiva de futuro. Nesse ponto, as respostas tiveram uma gama diversa de opiniões. O que se pode inferir é que existe uma preocupação por parte de um número significativo de entrevistados (3) com a implantação da educação infantil; também, a ampliação do tempo integral (3 entrevistados), foi defendida. 2 entrevistados citaram projetos voltados para a sustentabilidade e construção de um orçamento mais específico.

A questão da sustentabilidade se perfaz em um item importante, como pode ser notada na visão de um dos entrevistados: “Penso que a escola poderia sempre trabalhar com a sustentabilidade, nesse sentido pensar em projetos que ajude a diminuir seus gastos e seus custos”. (Entrevistado 5).

A gestão de um portfólio de projetos estratégicos em um colégio, como o Colégio Antônio Vieira, deve estar intimamente alinhada com os principais documentos orientadores da instituição: o Projeto Educativo Comum (PEC), o Sistema de Qualidade da Gestão Escolar (SQGE) e o Planejamento Estratégico (PE). Cada um desses documentos fornece diretrizes e parâmetros essenciais que se complementam, orientando de forma coesa e integrada as decisões estratégicas.

O Projeto Educativo Comum (PEC) orienta todos os projetos e atividades, alinhando-os com os princípios educativos da Rede Jesuíta de Educação e promovendo a visão de educação integral e humanista. O Sistema de Qualidade da Gestão Escolar (SQGE) estabelece critérios e indicadores de qualidade para monitorar e avaliar o desempenho do colégio nos âmbitos: pedagógico curricular, estrutura e recursos, clima escolar, e família e comunidade. O portfólio de projetos deve responder aos indicadores do SQGE, promovendo inovação pedagógica, eficiência administrativa e bem-estar da comunidade escolar. O Planejamento

Estratégico, por sua vez, guia as ações do colégio a médio e longo prazo, delineando objetivos e estratégias específicos. Cada projeto no portfólio deve ser escolhido e alinhado com os objetivos do PE, garantindo progresso significativo para a instituição.

Para garantir uma implementação eficaz dos projetos estratégicos, é crucial que haja uma articulação harmoniosa entre as áreas acadêmica e administrativa. A gestão participativa deve ser incentivada, envolvendo todas as partes interessadas – desde gestores até professores, alunos e pais – no processo de planejamento e execução dos projetos. Essa abordagem colaborativa não só enriquece a qualidade dos projetos com diversas perspectivas, mas também promove um maior compromisso e engajamento da comunidade escolar.

Em suma, o portfólio de projetos estratégicos do Colégio Antônio Vieira deve ser uma expressão concreta do PEC, guiado pelos padrões de qualidade do SQGE e orientado pelas metas e estratégias delineadas no PE. Essa integração e alinhamento asseguram que todos os esforços estejam direcionados para o crescimento sustentável e a excelência educacional da instituição. Portanto os principais projetos estratégicos que constam no PE do CAV e também no mapeamento do Conselho Diretor para novas avaliações estão dispostos no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Mapeamento de Projetos

MEAPEAMENTO DE PROJETO ESTRATÉGICOS CAV	
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	CONSELHO DIRETOR
Turno Integral do 1º ao 5º EFI	Curso de férias para alunos do CAV
MAFI	Governança e a Sustentabilidade
Infantil	Compliance

Fonte: Elaborado pela autora.

Esses projetos possibilitarão alcançar melhorias necessárias para atender às diretrizes dos documentos orientadores, utilizando a gestão participativa, que será abordada no próximo tópico. Dessa forma, garantirão que o Colégio Antônio Vieira continue a oferecer uma educação de excelência no presente e, principalmente, se mantenha competitivo e relevante no cenário educacional atual.

4.3 Gestão Participativa

A pesquisa sobre gestão participativa no CAV buscou compreender sua dinâmica, partindo das necessidades e mudanças no contexto escolar. A análise das situações e a discussão sobre o tema oferecem uma visão abrangente da gestão participativa no Colégio. Com essa compreensão, é possível entender sua aplicação, relevância e o papel do gestor nessa nova perspectiva.

Aos entrevistados foi questionado acerca do que eles entendem desse tipo de gestão. Em sua totalidade, de alguma maneira, citaram a descentralização, envolvimento de pessoas (sujeitos), cooperação, representatividade, como “princípios” presentes numa Gestão Participativa. Como pode ser visto na resposta de um dos entrevistados:

Entendo como uma gestão que tem envolvimento de todas as pessoas que estão no processo da gestão de uma instituição. É uma gestão que possibilita a participação de todos os envolvidos no processo para o crescimento e sucesso de uma administração organizacional. É uma administração compartilhada e que permite a quem está gerindo poder diminuir o peso dessa administração e fortalecer o poder de decisão. (Entrevistado 5).

Sobre gestão participativa, tem-se a visão de Silva e Gonçalves (2018, p. 5):

Uma gestão escolar participativa engloba os princípios da democrática quando defende que a educação está na coordenação de atitudes que afirmam a participação social no planejamento, execução e elaboração e execução de políticas educacionais. Essas medidas dentro da esfera educacional operam para a observação da permanência do aluno na escola e a ele é dada uma educação com qualidade social.

Em outro questionamento, a entrevista inquiria acerca das práticas específicas de gestão participativa na área de atuação de cada um dos entrevistados na instituição. Mesmo sendo uma questão específica de atuação, notou-se um elemento comum em todas as respostas, o que a literatura denomina de “escuta ativa” e também, a comunicação e a participação de todos os envolvidos na área de atuação do entrevistado.

Acerca dos benefícios que a gestão participativa traz para a organização, os entrevistados citaram coparticipação e o envolvimento dos colaboradores, a corresponsabilização e o favorecimento do clima institucional.

Na visão de um dos entrevistados, pôde-se ver, claramente essa afirmação:

Entendo como uma gestão que tem envolvimento de todas as pessoas que estão no processo da gestão de uma instituição. É uma gestão que possibilita a participação de todos os envolvidos no processo para o crescimento e sucesso de uma administração organizacional. É uma administração compartilhada e que permite a quem está gerindo poder diminuir o peso dessa administração e fortalecer o poder de decisão. (Entrevistado 5).

Sobre os benefícios desse tipo de gestão, tem-se a opinião de Arvore (2023, p. 2):

A gestão participativa traz consigo uma série de benefícios para a escola e para os indivíduos que fazem parte dela. Dentre as principais vantagens da gestão participativa, destacam-se: Engajamento e motivação; Melhoria da comunicação; Tomadas de decisão mais assertivas; Desenvolvimento de lideranças; Inovação na escola; Ensino mais eficaz; e Envolvimento das famílias.

Acerca da Gestão Participativa no CAV, a observação da pesquisadora corrobora com o que está no âmbito da dimensão organização, estrutura e recursos o PEC afirma:

A forma como os processos são geridos faz as Unidades Educativas manifestarem, de maneira explícita, o conteúdo do modo de proceder da instituição. Assim, não nos é indiferente este ou aquele estilo de gestão; pelo contrário, afirmamos um modelo de gestão em que o poder é serviço, e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade, tendo como foco o cumprimento da missão. A participação é mais que uma oportunidade de compartilhamento de poder; é um compromisso de corresponsabilização pelo trabalho e pelos resultados alcançados. (RJE, 2021, p. 43)

Essa visão fortalece o que foi dito pelo grupo focal dos entrevistados. Desde 2015, a Diretora Geral implantou uma forma de proceder utilizando a gestão participativa como marco, contribuindo significativamente para os encaminhamentos estratégicos e operacionais, incentivando cada gestor a adotar essa abordagem em seus ambientes de trabalho. Essa mudança trouxe profundas alterações nos *modus operandi*, exigindo muitas reuniões para alinhamentos, escuta cuidadosa dos

envolvidos e, principalmente, encaminhamentos decisórios da Direção Geral da época.

Uma experiência significativa ocorreu durante a pandemia, quando a gestão participativa facilitou uma forte interação com as famílias, tornando a travessia desse período crítico mais leve e colaborativa.

4.4 Articulação entre Administrativo e Pedagógico

A gestão escolar é uma prática administrativo-pedagógica estabelecida com maior destaque no ambiente interno da escola. A articulação entre essas duas áreas desempenha um papel vital na consecução dos objetivos estratégicos de uma instituição educacional. Nesse contexto, a presença dos gestores é fundamental como articuladores desse processo, considerando suas práticas como uma atividade contínua, para que os alicerces administrativos e pedagógicos não se desviem dos ideais propostos pela instituição.

Aos entrevistados foi questionada a opinião deles acerca da existência dessa articulação atualmente no CAV e todas as respostas foram afirmativas. Entretanto, dois deles responderam que essa articulação, mesmo existindo, ainda se encontra em fase de construção, como pode ser notado em uma das respostas: “Existe sim. E cada vez mais vem sendo construída e fortalecida essa interação. Claro que, ainda precisamos afinar(alinhar) essa articulação, mais o caminho é de crescimento”. (Entrevistado 5).

Acerca do tema, Caldas (2020, p. 22) corroborando essas respostas, disserta que:

Reafirmando esta investigação considera que a relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica acontece no interior das instituições escolares e são realizadas pelos gestores, diretores, coordenadores envolvendo professores, estudantes e comunidade escolar. No processo de gestão escolar, administrativa e pedagógica, estão envolvidas várias dimensões: a formação dos gestores, as condições de trabalho, as normas das secretarias de educação, a comunidade escolar e as tecnologias educacionais.

A opinião acima vai ao encontro das respostas dos entrevistados que, ao serem questionados se concordavam que a equipe administrativa e a equipe pedagógica compreendem o papel uma da outra na organização, em sua maioria respondeu afirmativamente.

Outro questionamento feito na entrevista, dizia respeito aos desafios que os entrevistados entendiam ser enfrentados na busca por uma maior articulação entre o administrativo e o pedagógico no CAV.

Nas respostas dos entrevistados, não se encontrou um desafio em comum a todos. Foram citados diversos obstáculos, como a questão financeira, a compreensão do papel de cada agente, as demandas pedagógicas, a assimilação das dimensões de atuação, os vícios na cultura organizacional e a relação entre o tamanho da escola e o número de colaboradores existentes.

Entretanto, a guisa de exemplo, pode-se citar a resposta de um dos entrevistados sobre o tema: “Descompromisso e não zelo pelos processos administrativos. A minha sensação é que a área pedagógica entende o administrativo como rígido, burocrático e limitador de recursos”. (Entrevistado 6).

Acerca da integração, é importante observar que a maioria dos entrevistados acredita que o investimento em formação (capacitação) dos gestores provocaria uma melhoria significativa nessa área. Além disso, foi mencionado que o fortalecimento das articulações e o debate entre as áreas administrativa e acadêmica melhorariam a integração.

Nesse contexto, a pesquisadora observa que muitos avanços já ocorreram no dia a dia da instituição e entende que o PEC traz luz para esse tema:

Esse movimento contínuo, se bem apropriado pela Equipe Diretiva, possibilita que se busquem as melhores práticas para a efetivação do processo educativo, sendo a primeira delas referente à própria definição das equipes de trabalho e do melhor modo de composição e integração entre elas, com a demarcação da função a ser exercida e a percepção de que todas, a partir do lugar que ocupam, colaboram para o fim proposto. O gerenciamento dos processos internos do centro educativo, das equipes administrativa e docente e dos recursos disponíveis está plenamente coerente com os objetivos e as metas estabelecidas pela instituição, que se enraízam na missão educativa da Companhia de Jesus e têm como fim último a aprendizagem integral dos estudantes. Desse modo, ao se inserirem nesse horizonte, a Equipe Diretiva e as equipes de trabalho da Unidade Educativa colocam-se na condição de corresponsáveis pelo processo educativo e pela missão institucional. (RJE, 2021, p. 43)

Mas assim como os entrevistados, a pesquisadora também entende que é necessário investir em uma formação mais específica sobre a importância de determinados assuntos que os gestores escolares necessitam no contexto atual. Essa formação deve focar especialmente na gestão financeira e na sustentabilidade da instituição, mas devendo haver um equilíbrio, além dos processos burocráticos

inerentes do fazer de um gestor contemporâneo, visando aprimorar o conhecimento e as habilidades dos gestores para enfrentar os desafios do tempo presente de maneira mais eficaz.

A formação contínua dos gestores é essencial para garantir que estejam preparados para lidar com a complexidade das demandas educacionais e administrativas, assim como para enfrentar as mudanças que poderão ocorrer, tema do próximo ponto desta pesquisa. Além disso, promover um ambiente de diálogo constante e colaborativo entre as diferentes áreas da escola pode fortalecer as relações internas, resultando em uma gestão mais coesa e integrada. Dessa forma, a instituição estará mais bem equipada para alcançar seus objetivos estratégicos e assegurar sua sustentabilidade em longo prazo.

4.5 Preparação do Gestor para Mudanças

Em uma instituição de ensino, assim como, em qualquer outra, há a necessidade de haver uma organização técnica, administrativa, pedagógica e humana. Portanto, é importante a capacitação não apenas do gestor escolar, mas, também, de sua equipe de gestão.

Assim, é importante que o gestor escolar possua conhecimentos diversos e posturas apropriadas nas relações humanas. Na visão de Lück (2005, p. 20) algumas ações são especiais para que esse processo ocorra de maneira eficaz:

- Criar uma visão abrangente associada a ações de cooperação;
- Promover um ambiente de confiança;
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- Unir esforços, superar obstáculos, eliminar divisões e integrar energias;
- Estabelecer demanda de trabalho centrado em ideias, não em pessoas;
- Cultivar a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Barbosa e Abbdian (2013, p. 271), afirmam:

Considerando a formação do pedagogo/gestor, que evidencia algumas fragilidades, aliada ao fato da não exigência de formação específica para os que almejam os cargos de direção escolar, parece que continuamos com problemas similares apontados pelos teóricos clássicos, a partir da década de 1930. A formação do gestor escolar, ao que tudo indica, não recebeu a devida importância nas políticas educacionais.

Inferese, pois, que a participação do gestor escolar não compreende, somente, à administração do estabelecimento de ensino, mas, deve ter um papel de um agente de mudanças. Entretanto, é necessário preparar-se para a modernização que ocorre de forma rápida em todos os setores. Ou seja, o gestor, nos dias atuais, deve gerenciar de maneira responsável, motivado, preocupando-se com a formação continuada dele e de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar e compartilhando saberes.

No Colégio Antônio Vieira (CAV), a preparação dos gestores para mudanças é constante e dinâmica, abrangendo desde especializações até mestrados profissionais e doutorados. A instituição compreende que as melhorias são fundamentadas no aprofundamento técnico, justificando um investimento significativo nessa área. Tanto o Projeto Educativo Comum (PEC) quanto o Planejamento Estratégico destacam a importância dessa preparação, impulsionando a instituição a manter um robusto programa de formação de gestores, com encontros periódicos destinados a aprofundar temas relevantes para o contexto contemporâneo.

Além disso, a instituição promove encontros anuais com temas específicos sobre orçamento, que servem como ponto de convergência para as diversas áreas da instituição. Esses encontros exigem um perfil de gestor com competências específicas para o ambiente educacional atual, que diferem das exigidas em décadas passadas. Os gestores são preparados para enfrentar os desafios contemporâneos, integrando conhecimentos técnicos com habilidades práticas, garantindo assim uma gestão eficaz e alinhada aos objetivos estratégicos do CAV.

4.6 Perfil do Gestor

Como visto, a função do gestor escolar necessita o engajamento, empenho e, principalmente, conhecimentos e princípios embasados na formação profissional técnico-intelectual de qualidade de forma continuada daquele profissional que opta por esse posto.

Assim, em decorrência de uma formação técnica e humana o gestor escolar precisa raciocinar de que modo a gestão do ambiente da escola deverá ser idealizada. Logo, o seu *modus operandi* tende a ser avaliado levando-se em consideração a sua contribuição para com o ambiente escolar como um todo,

levando-o a expor atividades que deem oportunidade a exercer o seu compromisso com ações planejadas. Assim, o papel do gestor está intimamente ligado à necessidade do mesmo em ter consciência de que a participação, autonomia e democracia vão à mesma direção, buscando a valorização da escola e, impreterivelmente, a gestão administrativa e o ensino/aprendizagem.

Nesse sentido, Farias et al (2020, p. 13), afirmam:

No mundo contemporâneo e diante dos avanços científicos e tecnológicos, percebe-se que a gestão administrativa é essencial para qualquer instituição escolar. O papel que esse líder desempenha é caracterizado pela visão, valores e objetivos da escola, e às suas abordagens em relação a mudanças. Ele tem que ter decisões firmes e objetivas, um enfoque participativo de todos e um verdadeiro profissional que lidera. O estudo tem por objetivo compreender o papel do gestor escolar na área de recursos humanos para viabilização dos fatores motivacionais dos trabalhadores escolares no ambiente de trabalho. É necessário aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver com o outro e a aprender a ser, enfim, tudo isso só será possível se a capacidade de se comunicar entre os membros que compõe a rede da educação, família, escola, mídias e sociedade, estiverem desenvolvidas e preparadas.

Corroborando com a afirmação acima, o pressuposto 86 do PEC afirma:

Quanto aos profissionais que ocupam cargos formais de liderança, para dar respostas e um novo significado à função diante das demandas e dos desafios da sociedade contemporânea, consideram-se: (1) A competência requerida para trabalhar em equipe e de forma colaborativa; (2) a visão sistêmica da organização e seus efeitos nos diferentes processos desenvolvidos em uma Unidade Educativa; (3) a ousadia necessária para enfrentar, de forma resiliente, as contradições próprias dos grupos humanos e das instituições. (RJE, 2021, p. 53)

Infere-se, pois, que todo esse processo de internalizar e diagnosticar demandas e soluções tende a ser um diferencial para gerar crescimento da instituição escolar, o que envolve, necessariamente, habilidades variadas e diferentes competências por parte do gestor.

Nesse sentido, um dos entrevistados ao responder acerca desta questão afirmou:

No contexto atual é fundamental para o gestor educacional uma ampla gama de habilidades para enfrentar os desafios e atender às demandas em constante evolução, incluindo a capacidade de se adaptar a mudanças rápidas e liderar equipes de forma eficaz em situação de incerteza. Também não pode faltar Empatia e inteligência emocional. (Entrevistado 8).

A formação no Colégio Antônio Vieira não apenas aprofunda o modo de ser da Companhia de Jesus, mas também abrange as perspectivas técnicas e relacionais exigidas pelo mundo contemporâneo. O investimento em formação é robusto, permitindo que os gestores participem anualmente de diversos programas. Internamente, destacamos o PDG – Projeto de Desenvolvimento de Gestores, que se dedica ao desenvolvimento de habilidades contemporâneas. Este programa ocorre mensalmente e é direcionado a todos os gestores do CAV, oferecendo uma variedade de temas e facilitadores, tanto internos quanto externos. Cada sessão é avaliada pelos participantes para garantir a constante melhoria e relevância dos conteúdos, visando o desenvolvimento integral e contínuo de todos.

Assim, pôde-se concluir que, após as análises das temáticas que desempenharam um importante papel no enfoque dos aspectos descritos por meio das variáveis investigativas, que o sucesso de um projeto administrativo-pedagógico depende de investimentos na formação de técnicos, soluções administrativas de qualidade e infraestrutura ideal. Para tanto, se faz necessário que a instituição escolar disponha de recursos financeiros para realização das ações planejadas na oportunidade adequada.

4.7 Desenvolvimento das Habilidades Administrativas para Gestores

As habilidades administrativas dos gestores podem ser entendidas como um arcabouço de características que, como profissionais, devem procurar aprimorar para melhor desenvolver o seu trabalho, consigam tomar decisões acertadas e, por conseguinte, tenham a capacidade de orientar a equipe da maneira mais eficiente.

Por outro lado situações de elevada burocracia em uma instituição educacional se fazem cada vez mais constantes no dia a dia da gestão escolar. Nesse contexto, a busca pela melhoria das habilidades administrativas para os gestores possui um papel significativo e deve ser levada em conta na fase de planejamento do projeto, onde metas e etapas a serem obtidas em períodos de tempos determinados são definidas. (Moreira e Mariz, 2017).

Na visão da RH Academy (2021, p. 2):

Boas habilidades de gerenciamento são vitais para qualquer organização ter sucesso e atingir suas metas e objetivos. Um gerente que promove boas habilidades de gerenciamento é capaz de impulsionar a missão e a visão ou

as metas de negócios da empresa com menos obstáculos e objeções de fontes internas e externas. Habilidades de gerenciamento e liderança são frequentemente usadas de forma intercambiável, pois ambas envolvem planejamento, tomada de decisão, solução de problemas, comunicação, delegação e gerenciamento de tempo. Bons gerentes quase sempre também são bons líderes.

Logo, a falta de um planejamento adequado que busque desenvolver as habilidades administrativas daqueles que fazem parte da gestão pode ter como consequência lacunas, atrasos e retrabalho.

No Colégio Antônio Vieira, essa questão é constantemente avaliada com o objetivo de aprimorar os processos de formação de gestores. Esse aprimoramento é realizado pelo Programa de Desenvolvimento de Gestores (PDG), coordenado pela área de Gestão de Pessoas. Além disso, o colégio oferece apoio financeiro para a realização de cursos de graduação, MBA, mestrado e doutorado em áreas que tenham relação direta com a atuação dos funcionários.

Nesse contexto, ao final da pesquisa, obteve-se um modelo de intervenção destinado a aprimorar a eficácia das decisões estratégicas no Colégio Antônio Vieira, o que será apresentado no próximo capítulo.

5 PLANO DE INTERVENÇÃO CONTEMPLANDO AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE PROJETOS NO COLÉGIO ANTÔNIO VIEIRA

Neste capítulo, será apresentado um plano de intervenção destinado a aprimorar a eficácia das decisões estratégicas no Colégio Antônio Vieira. Este plano é fundamentado em processos institucionalizados que garantem a continuidade e consistência, independentemente da gestão vigente. Além disso, visa proporcionar à escola o aperfeiçoamento de suas práticas já bem-sucedidas, fortalecendo a excelência educacional da instituição.

Sabe-se que a missão de uma instituição educacional é o ensino e a aprendizagem. No Colégio Antônio Vieira, esse foco é evidente em todos os níveis da instituição. No entanto, é fundamental que o foco pedagógico esteja harmoniosamente alinhado com as necessidades administrativas e a gestão organizacional, sempre levando em consideração as particularidades do setor educacional. Isso ressalta a importância de uma gestão participativa, onde a área administrativa colabora constantemente com a área pedagógica. Como destaca Paiva (2016, p.3):

Uma gestão participativa envolve todos os sujeitos na projeção das metas a ser executada, a comunidade escolar quando se engaja na tomada de decisão assegura que as ações pedagógicas pleiteadas no ambiente educacional partam do princípio democrático.

Dessa forma, a gestão participativa garante que as principais áreas da escola contribuam de forma coesa para a eficácia escolar. Buscando alinhar o foco principal da instituição com as demandas de gestão estratégica, o plano de intervenção propõe a institucionalização da Gestão de Projetos. Essa abordagem permitirá avaliar e implementar diversos projetos estratégicos, garantindo que estejam em conformidade com os objetivos estabelecidos pela alta direção no Planejamento Estratégico, bem como com os documentos norteadores da RJE, como o PEC e o SQGE. Este direcionamento é respaldado pelas evidências apresentadas na literatura sobre a importância da gestão de projetos na gestão estratégica.

Conforme destacado por Kerzner (2017), a gestão de projetos é o uso de ferramentas buscando a otimização de um projeto. Essa gestão traz organização ao processo, otimizando-o buscando a sua realização no menor tempo possível e

utilizando-se todos os recursos à disposição. Além disso, o grupo focal indicou de forma unânime a implementação dessa abordagem, apontando melhorias significativas na operacionalização e na documentação das avaliações dos processos estratégicos. A observação participante também identificou que os critérios atualmente adotados para avaliar novos projetos estratégicos, como foi o caso da implementação do Tempo Integral entre 2022/2023, não estão em conformidade com as melhores práticas de mercado, representando uma rica oportunidade de melhoria.

Portanto, o objetivo principal deste plano de intervenção é propor uma estrutura de gestão de projetos para a instituição, com o intuito de contribuir para a avaliação dos projetos estratégicos. Essa estrutura buscará minimizar riscos e maximizar resultados, sempre focando em melhorias na atividade-fim da instituição. Além disso, será necessário definir o Comitê Permanente de Gestão de Projetos (CPGP), que estará fundamentado em três pilares centrais, apresentados na figura 7, abaixo:

Figura 7 - Comitê Permanente de Gestão de Projetos CPGP



Fonte: Elaborado pela autora.

Definidos os passos anteriores, é necessário delinear as especificidades de cada etapa indicada na figura acima. Portanto, a seguir, no Quadro 6, apresenta-se um roteiro detalhado dos passos a serem seguidos, levando em consideração os aspectos técnicos abordados durante a pesquisa, bem como as observações e entrevistas realizadas:

Quadro 6 - Roteiro Detalhado dos Passos a Serem Seguidos

1	2	3
Criação do Comitê Permanente de Gestão de Projetos	Criação da Política do Comitê Permanente de Gestão de Projetos	Criação do Plano de Ação do Comitê Permanente de Gestão de Projetos
Conselho Diretor deverá aprovar a constituição do Comitê com os gestores das seguintes áreas: Controladoria, Comunicação, Articulador, Coordenação Geral Vieirinha, TE, Contratos encaminhando a carta convite para os membros.	O Comitê Permanente de Gestão de Projetos deverá criar uma política que defina claramente o papel de cada membro e estabeleça diretrizes de trabalho. Essas diretrizes devem ser seguidas por um período mínimo de três anos, garantindo a continuidade e a eficácia dos esforços de gestão de projetos na instituição e deverá ser aprovado pelo Conselho Diretor (CD).	A partir da política homologada pelo Conselho Diretor, o Comitê deverá elaborar um plano de ação que leve em consideração as tendências do setor educacional, o movimento do mercado local e as inquietações da comunidade educativa do Colégio Antônio Vieira. O objetivo é contemplar as oportunidades de negócio e avaliar a aderência ao modo de proceder da instituição, mantendo sempre em vista suas raízes na Companhia de Jesus.
4	Criação do Modelo de Gestão de Projetos para o CAV	
	O modelo de Gestão de Projetos a ser implementado será fundamentado nos componentes mais relevantes identificados durante esta pesquisa, de maneira a compor uma estrutura para projetos estratégicos dentro de uma instituição educacional. Este modelo buscará integrar as melhores práticas e teorias da gestão de projetos considerando as especificidades do contexto educacional.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Levando em consideração que as etapas anteriores foram cumpridas, segue a proposta de uma matriz de projetos que poderá ser adotada pelo comitê para a avaliação de todos os projetos estratégicos. Exemplos incluem o Ensino Infantil, a avaliação de uma nova sede e a logística para chegar ao colégio, que foram mencionados pelo grupo focal, mas não fazem parte dos projetos contidos no Planejamento Estratégico vigente até 2025. Portanto, é crucial avaliar cada item que compõe a estrutura da matriz de projetos que segue apresentada no Quadro 7, a seguir.

É importante ressaltar que essa proposta deve ser implementada com uma visão sistêmica da instituição. Assim, a gestão participativa é uma premissa básica, com a composição do Comitê Permanente de Gestão de Projetos contemplando as diversas áreas da instituição. Dessa forma, a diversidade de perspectivas e

expertises permitirá que o comitê seja mais assertivo nos encaminhamentos e decisões, promovendo um ambiente colaborativo e eficaz na implementação dos projetos estratégicos.

Quadro 7 – Estrutura de Matriz de Projetos

Título do Projeto	Que seja um título que faça conexão com o assunto principal							
Responsável pelo Projeto	Colocar nome do setor e do gestor que será responsável							
Objetivo do Projeto	Trazer nesse tópico o objetivo principal do projeto com descrição clara e concisa.							
Objetivo Específico	Incluir cada objetivo específico, isso ajudará no plano de ação							
Justificativa	Razões e necessidades que justificam a implementação do projeto.							
Stakeholders	Lista de todas as partes interessadas no projeto, ou seja, colaboradores e comunidade envolvidos com a instituição.							
Descrição do Projeto	Detalhamento das atividades a serem realizadas.							
Cronograma								
Linha do tempo com as principais etapas e prazos.								
ATIVIDADE		MÊS:			MÊS:			
Recursos Necessários								
Humanos		Financeiros		Materiais		Tecnológicos		
Riscos	Identificação dos possíveis riscos e estratégias de mitigação.							
Indicadores de Sucesso	Critérios que serão utilizados para avaliar o sucesso do projeto.							

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao delinear este *framework*, será dada especial atenção à articulação entre os objetivos pedagógicos e administrativos, à promoção de uma cultura de melhoria contínua e inovação, e ao fortalecimento do engajamento de todos os envolvidos. A adoção desta metodologia visa não apenas otimizar os processos internos, mas também garantir a

sustentabilidade e excelência na missão educativa do CAV, alinhada aos princípios e valores da Companhia de Jesus.

5.1 Implementação, Acompanhamento e Avaliação dos Projetos Aprovados

Essa etapa de execução dos projetos aprovados pelo Conselho Diretor, depois de toda avaliação criteriosa passada na etapa anterior, é necessário que o Comitê de Gestão de Projetos siga monitorando de perto cada etapa estabelecida no cronograma para garantir que os objetivos sejam alcançados dentro do prazo e orçamento definidos. Este monitoramento contínuo é essencial para assegurar a eficácia do processo de implementação e para permitir ajustes necessários ao longo do caminho, gerenciando riscos de maneira proativa. Relatórios periódicos serão apresentados ao Conselho Diretor e outras partes interessadas, promovendo a transparência e o alinhamento de todos os envolvidos.

Durante a execução, o acompanhamento contínuo permitirá a realização de ajustes necessários e a efetiva gestão de riscos. Essa prática não apenas facilita a resolução de problemas à medida que surgem, mas também mantém todas as partes interessadas informadas sobre o progresso do projeto. A apresentação de relatórios periódicos garante que o Conselho Diretor e outras partes relevantes estejam sempre atualizados e possam fornecer feedback oportuno, contribuindo para o sucesso do projeto.

Após a conclusão dos projetos, será conduzida uma avaliação detalhada para medir os resultados alcançados em comparação com os objetivos propostos. Os indicadores de sucesso definidos no modelo de projeto servirão como base para essa avaliação, oferecendo uma métrica clara para determinar a eficácia e o impacto do projeto. Além disso, as lições aprendidas serão documentadas, proporcionando um valioso recurso para o aprimoramento de futuros projetos e contribuindo para a criação de um ciclo contínuo de melhoria.

A implantação de um modelo de Gestão de Projetos Estratégicos, inspirado em *frameworks* reconhecidos como o PMBOK do PMI ou o PRINCE2, permitirá ao Colégio estruturar suas iniciativas de forma mais eficiente e alinhada com sua missão educativa. Essa abordagem promove a participação ativa de todas as partes interessadas, garantindo um processo claro e estruturado que facilita a coordenação e a execução de projetos. Com essa estrutura robusta, a instituição estará mais bem

posicionada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mercado educacional, tornando-se mais competitiva e eficaz em suas ações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi motivada por uma inquietação surgida no meu percurso profissional na área da educação, questionando a interação entre a área pedagógica e a área administrativa. Essa inquietação gerou o tema que permeou toda a pesquisa: a contribuição da Gestão de Projetos como ferramenta de articulação das decisões estratégicas, tanto no âmbito pedagógico quanto administrativo, através de uma gestão participativa, considerando a realidade de uma escola de educação básica da Rede Jesuíta de Educação.

Reconhecendo a diversidade estrutural das instituições educacionais, que abrangem tanto a área pedagógica quanto a administrativa e incorporam diferentes saberes, tempos e espaços de interação, foi necessário explorar novos caminhos conectados às demandas do tempo presente. O trabalho foi amparado com foco nos objetivos específicos que foram estabelecidos, permeando pelos conceitos fundamentais de Gerenciamento de Projetos. Além disso, destacou-se os benefícios da gestão participativa e seus possíveis impactos na implantação da Gestão de Projetos.

Foram analisados os tipos de modelos de gestão de projetos mais aderentes ao CAV, possibilitando inovar com a indicação de implementar a Gestão de Projetos através da gestão participativa nas propostas de projetos estratégicos da instituição. Nesse sentido, destaco que as ações sugeridas no Plano de Intervenção, para institucionalizar a Gestão de Projetos criando um Comitê Permanente de Gestão de Projetos, além de uma matriz de projetos que atenda às necessidades da instituição para avaliar os possíveis projetos estratégicos, são um caminho viável conforme foi observado no grupo focal dos entrevistados e no aprofundamento teórico realizado até aqui.

Cabe destacar, aqui, uma limitação que ficou aparente quando da realização da pesquisa: a pouca quantidade de entrevistados. Entretanto, por ter sido realizada em um universo limitado – um colégio da Rede -, essa quantidade cumpriu seu papel e proporcionou a visualização da necessidade de um estudo futuro mais aprofundado acerca do tema.

Assim, a implementação dessas ações pode proporcionar uma articulação mais eficaz entre as áreas pedagógica e administrativa, promovendo um ciclo contínuo de avaliação, reflexão e aprimoramento, contribuindo significativamente

para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição.

Esta pesquisa oferece uma base sólida para futuros estudos que visem explorar a implementação da gestão de projetos em decisões estratégicas, tanto em colégios da Rede Jesuíta de Educação (RJE) quanto, potencialmente, em colégios particulares.

REFERÊNCIAS

- ABBADIA, Jessica. **O que é triangulação em pesquisa**: O caminho para descobertas confiáveis. 2023. Disponível em: <https://mindthegraph.com/blog/pt/o-que-e-triangulacao-na-pesquisa/>. Acesso em: 25 abr. 2024.
- ADRIANO, Graciele Alice Carvalho. **Gestão educacional**. Indaial-SC: Uniasselvi, 2017. Disponível em: <https://educacao.massaranduba.org/wp-content/uploads/2020/04/Livro-Gestão-Educacional.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023.
- AGARWAL, Nitin; RATHOD, Urvashi. Defining 'success' for software projects: An exploratory revelation. **International Journal of Project Management**, vol. 24, p. 358-370, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/229347044_Defining_'success'_for_software_projects_An_exploratory_revelation. Acesso em: 09 set. 2023.
- AGOSTINI, Micheli Zwirtes. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão**. [Monografia de Conclusão de Curso]. Constantina-RS: UFSM, 2010. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12135/TCCE_GE_EaD_2010_AGOSTINI_MICHELI.pdf?sequence=1. Acesso em: 03 jul. 2023.
- AIOFFI, Wilian. **O que é gestão de portfólio de projetos e como ser assertivo**. 2022. Disponível em: <https://timenow.com.br/artigos/o-que-e-gestao-de-portfolio-de-projetos-e-como-gerenciar-com-mais-assertividade/>. Acesso em: 19 de maio, 2024.
- ALONSO, Myrtes. O trabalho coletivo na escola. In: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. **Formação de gestores escolares para a utilização de tecnologias de informação e comunicação**. PUC-SP, 2002. p. 23-28. Disponível em: http://www.virtual.ufc.br/cursouca/modulo_3b_gestores/tema_05/anexos/anexo_1_o_trabalho_coletivo_na_escola.pdf. Acesso em: 30 jul. 2023.
- ÁRVORE (Blog). **O que é gestão participativa e como aplicar na escola?** 2023. Disponível em: <https://www.arvore.com.br/blog/gestao-participativa>. Acesso em: 30 abr. 2024.
- BACCARINI, David. The logical framework method for defining project success. **Project Management Journal**, vol. 30, p. 25-32, 1999. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259268056_The_Logical_Framework_Method_for_Defining_Project_Success. Acesso em: 09 set. 2023.
- BARBOSA, Andrea Haddad; ABDIAN, Graziela Zambão. Gestão escolar e formação do pedagogo: relações e implicações a partir da análise de projetos político-pedagógicos de universidades públicas. **Educ. rev.** 29 (4), Dez. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982013000400011>. Acesso em 14 jun. 2023
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, João Marcelo. **Introdução à administração**. [e-book]. Salvador: UFBA, 2017. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174964/2/eBook_Introducao_a_Admnistra%C3%A7%C3%A3o-Ciencias_Contabeis_UFBA.pdf. Acesso em: 12 jul. 2023.

BARROSO, João. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Lisboa-PT: Instituto de Inovação Educacional, 1998. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/pol/cultura_part_esc.pdf. Acesso em 01 ago. 2023.

BIANCHESSI, Cleber. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo da evasão escolar do ensino técnico no colégio estadual professora Maria Aguiar Teixeira** [Tese de Doutorado]. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2016. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/51427/R%20-%20E%20-%20CLEBER%20BIANCHESSI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 jul. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Coimbra: Edições 70. 2015.

BRABANDERE, Luc de. **O lado oculto das mudanças**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CALDAS, Djalma de Souza. **Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar**. 2020. [Dissertação de Mestrado]. Curitiba-PR: Uniter, 2020. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10144649. Acesso em: 22 jul. 2023.

COSTA, Giovane da. **Gestão de projetos em instituições de ensino superior: caso pró-administração**. [Dissertação de Mestrado]. São Paulo: UNINOVE, 2012. Disponível em: https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/688/1/B_Giovane%20da%20Costa.pdf. Acesso em: 10 jul. 2023.

DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. In: MINAYO, M. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

DUFFY, Mary. **Gestão de projetos: Arregimente os recursos. Estabeleça prazos. monitore o orçamento. Gere relatórios**. 4 ed. Rio de Janeiro Elsevier, 2006. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Gestao_de_Projetos.html?id=SBxcMRREV DQC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 05 jun. 2023.

EIZERIK, Flávia. **Sistema de indicadores de desempenho para gestão de projetos em escolas**. [Dissertação de Mestrado]. Porto Alegre: PPGE/UFRGS,

2017. Disponível em:

<<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/180305/001066909.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 12 jul. 2023.

ESPINA, Roberto Gil. **Gestão de portfólio de projetos**: o que é e como executá-lo.

2022. Disponível em: <<https://artia.com/blog/gestao-de-portfolio-de-projetos/>>.

Acesso em: 25 abr. 2024.

FARIAS, Giselene de Fátima; JESUS, Imaculada da Conceição de Oliveira; SILVA, Priscila Franzin da. Liderança e Recursos Humanos na Gestão Administrativa Escolar. 2020. **RACE - Revista de Administração do Cesmac**, 6, 24–38.

Disponível em: <<https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/1201>>.

Acesso em: 13 jul. 2023.

FERREIRA, Igor de Moraes. **Processos de gerenciamento de projetos de gestão**: uma análise comparativa com o guia PMBOK. [Dissertação de Mestrado]. Rio de Janeiro: FGV, 2015. Disponível em:

<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3046693>. Acesso em: 20 jun. 2023.

FIA BUSINESS SCHOOL. **Gestão de projetos**: o que é, importância e PMI. 2018.

Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 10 jun. 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo. Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura).

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**.

Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIDO, Jack; CLEMENTS, Jim; BAKER, Rose. [e-book]. **Gestão de projetos**. São Paulo: CENGAGE, 2018. Disponível em: <<https://www.cengage.com.br/livro/ebook-gestao-de-projetos-2/>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Priscilla. **Entenda como funciona a gestão de demandas e melhore sua organização empresarial**. Disponível em: <

<https://organizenapratica.com.br/gestao-de-demanda/>>. Acesso em: 09 abr. 2024.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **HBR guide to project management**. Motivate your team. Avoid scope creep. Deliver results. Cambridge, EUA: Harvard Business School Press, 2013. Disponível em: <<https://tlbnvault.com/wp-content/uploads/2018/01/Guide-to-Project-Management.pdf>>. Acesso em 12 jun. 2023.

HEIMANN, Candice. **Gestão de projeto educacional à distância na perspectiva do guia PMBOK**. [Dissertação de Mestrado]. São Paulo: USP, 2017. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-27042018-151352/publico/Tese_CANDICE_HEIMANN_Corrigida.pdf. Acesso em: 20 jul. 2023.

KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique Ferreira. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. 3 ed. São Paulo: Saraiva Educacional, 2016.

KENSKI, Julia Moreira. Gestão de projetos educacionais on-line. In: KENSKI, V. M. (Org.) **Design Instrucional para cursos online**. São Paulo: Ed. SENAC/SP, 2015. p. 113-150. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1133001/mod_resource/content/1/GEST%C3%83O%20DE%20PROJETOS%20EDUCACIONAIS.pdf. Acesso em: 22 jun. 2023.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos**: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda., 2013.

KERZNER, Harold. **Project management metrics, KPIs, and dashboards**: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 2017. Disponível em: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2889862>. Acesso em: 1º jun. 2024.

KORMAN, Rafael Faermann. **Projetos para escolas na prática**. Porto Alegre: Autonomia, 2013.

LANDIM, Felipe Paes; OTA, Marcos Andrei. **As fases da gestão de projetos aplicadas à produção ágil de conteúdos educacionais online**. São Paulo: Cruzeiro do Sul Virtual, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/329407999_As_fases_da_gestao_de_projetos_aplicadas_a_producao_agil_de_conteudos_educacionais_online. Acesso em: 02 jul. 2023.

LANGE, Carla Helena. **Você sabe o que é gestão escolar participativa?** Disponível em: <https://www.sponte.com.br/voce-sabe-o-que-e-gestao-escolar-participativa/>. Acesso em: 18 jul. 2023.

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 6 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, Eloísa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 9 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa. **Avaliação e monitoramento do trabalho educacional**. Vol. II. São Paulo: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. Vol. III. Série Cadernos de Gestão. São Paulo: Saraiva, 2016.

LÜCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

MAIA, Bejamin Perez; COSTA, Margarete Terezinha de Andrade. **Os desafios e as superações na construção coletiva do projeto político-pedagógico**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Gestão educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2019.

MARQUES, Francine de Fatima da Cunha. **Autonomia docente**: trajetórias e desafios na implementação de um projeto interdisciplinar. [Dissertação de Mestrado]. Lorena-SP: USP, 2016. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3626305. Acesso em: 14 jun. 2023.

MARTINS, Angela M.; MACHADO, Cristiane. Gestão escolar, situações de conflito e violência: campo de tensão em escolas públicas. **Educ. rev.** (59), Jan-Mar 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.44074>. Acesso em: 3 jun. 2023.

MARTINS, Everton. **Coleta de dados**: o que é, metodologias e procedimentos. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/coleta-de-dados/>. Acesso em: 18 set. 2023.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 4 ed., São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Caroline Oliveira; LUFT, Maria Conceição Melo Silva; ROCHA, Ronalty Oliveira. Processo decisório para adoção tecnológica em uma instituição de ensino. **Revista de Admin., Contab. e Sustent.** 2(2), 2022. Campina Grande: UFCG, 2022. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/987>. Acesso em: 18 jul. 2023.

MENDES, Maria Dalva Soares Rocha. **Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da rede jesuíta de educação**. [Dissertação de Mestrado]. São Leopoldo: UNISINOS, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/9297/Maria%20Dalv>

a%20Soares%20Rocha%20Mendes_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 25 jun. 2023.

MENGA, Lüdke; MARLI, E. D. A. André. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 14 ed. São Paulo: Hucitec, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29 ed., Petrópolis: Vozes, 2010.

MOREIRA, Eliane Silva. **Um método inovador no cotidiano do gestor escolar – as boas práticas da gestão de projetos**. Brasília: Faculdade Unyleya, 2017. Disponível em: <um-metodo-inovador-no-cotidiano-do-gestor-escolar-as-boas-praticas-da-gestao-de-projetos.pdf (pmkb.com.br)>. Acesso em: 12 jul. 2023.

MOREIRA, Eliane Silva; MARIZ, Ricardo Spindola. Um método inovador no cotidiano do gestor escola: as boas práticas da gestão de projetos. **Rev. Educ. Brasília**, ano 40, nº 54, p. 107-125. jul./dez. 2017.

MOURA, Dácio Guimarães de; BARBOSA, Eduardo Fernandes. **Trabalhando com projetos**: planejamento e gestão de projetos educacionais. Petrópolis: Vozes, 2013.

MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**: uma porta entreaberta. 5 ed. São Paulo: Paulinas, 2012.

ODA, Érico; MARQUES, Cícero. **Introdução à administração**. 2. ed., Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

NAIBO, Deisi Daniana. **A gestão escolar de um colégio da Rede Notre Dame**: uma análise da cultura e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão. [Dissertação de Mestrado]. Porto Alegre: Unisinos, 2021. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/10668>>. Acesso em: 22 mai. 2023.

OLIVEIRA, Juliano Tadeu dos Anjos. **Sistema de qualidade na gestão escolar**: impactos da implementação em dois colégios da Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil. [Dissertação de Mestrado]. São Leopoldo-RS: Unisinos, 2022. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/11864>>. Acesso em: 22 mai. 2023.

OLIVEIRA, Luísa Mafra de. **Modelo de gerenciamento ágil de projetos utilizando a metodologia kanban**: aplicação em uma empresa de software. [Monografia de Conclusão de Curso]. Santa Catarina: UFSC, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/210036>>. Acesso em: 03 jun. 2023.

OLIVEIRA, Rodrigo C. **Gerenciamento de projetos e a aplicação da análise de valor agregado em grandes projetos**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2003.

PAIVA, Francisco Jailson de. **Gestão participativa**: impactos sobre a produtividade organizacional. Curitiba: Appris, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. São Paulo: Cortez Editora, 2022.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of management information systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40398056>. Acesso em 2 jul. 2023.

PINTO, Cyntia Maira Metzker. **Gestores escolares e a burocracia do setor público brasileiro**: uma análise nas escolas municipais de Vila Velha/ES. [Dissertação de Mestrado]. Vitória: FUCEPE, 2022. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11637010. Acesso em: 3 jul. 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE RIO DOS CEDROS. **Plano de gestão escolar (2022-2024)**: Perspectivas, desafios e função social na gestão escolar. Rio dos Cedros-SC: PMRC, 2022. Disponível em: <https://riodoscedros.sc.gov.br/uploads/sites/444/2022/08/Projeto-Gestao-2022-Michele-Vicenzi-Fussi.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK. 6 ed. Newtown Management Institute, PA: Project Management Institute, 2017. Disponível em: https://wiki.tce.go.gov.br/lib/exe/fetch.php/acervo_digital:pmbok5.pdf. Acesso em: 07 jun. 2023.

REDE JESUÍTA DE EDUCAÇÃO – RJE. Projeto Educativo Comum da Rede Jesuíta de Educação Básica: 2021-2025. São Paulo: Rede Jesuíta de Educação, 2021.

RHACADEMY. O que são habilidades de gestão? Disponível em: <https://www.rhacademy.com.br/2021/05/19/o-que-sao-habilidades-de-gerenciamento/>. Acesso em: 24 jun. 2024.

RODRIGUES, Emanuel Marcio da Silva. **A gestão participativa**: a postura do gestor escolar mediador do processo de tomada de decisão. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/gestao-participativa>. Acesso em: 14 ago. 2023.

SANTO, Paolla Polla Pontes do Espírito. **Análise de metodologias aplicadas em gestão de projetos no contexto de uma Universidade Federal**: Reconhecimento do alinhamento com as estratégias do guia PMBOK. [Monografia de Conclusão de Curso]. Bajé: Universidade Federal do Pampa. 2019

SCHMIDT, Odair; VERONEZE, Silvana; ZANELLA, Cleunice. A contribuição da gestão de projetos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em instituições de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América**

Latina – GUAL, v.14, n.2, maio de 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e76341>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SEBRAE. **Como identificar as oportunidades de mercado**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-identificar-as-oportunidades-de-mercado,295c473f72f24810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 16 ago. 2023.

SILVA, Elaine Cristina Carlos da. **O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica**: um estudo sobre a organização do trabalho escolar. [Dissertação de Mestrado]. Mossoró-RN: UERN, 2013. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=89540. Acesso em: 28 jun. 2023.

SILVA, Elias do Nascimento; GONÇALVES, Sueli Silva da Mota. **Gestão escolar participativa**: algumas inquietações. 2018. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_gestao.pdf. Acesso em: 18 de maio, 2024.

SILVA, Jaqueline Santos Pequeno da. **As concepções de gestão escolar e seus reflexos nas escolas de ensino médio de Cruzeiro do Sul – Acre**. [Dissertação de Mestrado]. Acre: Universidade Federal do Acre, 2021. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11196993. Acesso em: 13 jul. 2023.

SILVA, Raimundo Paulino da. A escola enquanto espaço de construção do conhecimento. **Revista Espaço Acadêmico** nº 139, Dezembro de 2012. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/17810/1005>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SOARES, Suely Cristina Araújo. **O equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica da gestão escolar como um desafio para diretores de escola**: O caso da superintendência regional de ensino de Pirapora-MG. [Dissertação de Mestrado]. Juiz de Fora-MG: UFJF, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/632/1/suelycristinaaraujosoares.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2023.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, jul.-dez. 2020. Juiz de Fora: UFJF, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>. Acesso em: 17 set. 2023

SOUZA, Ivan de. **Gestão participativa**: o que é, como aplicar e benefícios. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/gestao-participativa/>. Acesso em: 21 ago. 2023.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Os princípios da gestão científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TERRIBILI FILHO, Armando. **Gerenciamento de projetos em 7 passos**: uma abordagem prática. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

TOLEDO, Maria Elena Roman de Oliveira. Gestão educacional da educação básica: gestão e planejamento do trabalho pedagógico no cotidiano escolar. **Gestão Educacional da Educação Básica**, Porto Alegre, v. 1, n. 3713, p. 161-168, 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2009.

URIBE, Isabel Cristina Ángel.; LEMOS, María Ruth. Patiño. Línea base de indicadores de apropiación TIC en instituciones educativas. 2018. **Educación y Educadores**, 2018, 21(3). Disponível em: <https://www.redalyc.org/exportarcita.oa?id=83460720004>. Acesso em: 15 maio 2024.

VIEIRA, Jarbas Santos. **Um negócio chamado educação**: qualidade total, trabalho docente e identidade. Pelotas: Seiva, 2004.

YIN. Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1 – LEVANTAMENTO DOS TRABALHOS PARA A CONSTRUÇÃO DO ESTADO DO CONHECIMENTO

Base	Descritores	Título	Autor	Local/Ano	Tipo
CAPES	Gestão de projetos educacionais	Processos de gerenciamento de projetos de gestão: uma análise comparativa com o guia PMBOK	FERREIRA, Igor de Moraes	FVG/RJ - 2015	Dissertação
		Autonomia docente: trajetórias e desafios na implementação de um projeto interdisciplinar	MARQUES, Francine de Fatima da Cunha	USP/SP - 2016	Dissertação
	Gestão administração escolar	As concepções de gestão escolar e seus reflexos nas escolas de ensino médio de Cruzeiro do Sul - Acre	SILVA, Jaqueline Santos Pequeno da	UFC/AC - 2021	Dissertação
		Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar	CALDAS, Djalma de Souza	Uniter/PR - 2020	Dissertação
		O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: um estudo sobre a organização do trabalho escolar	SILVA, Elaine Cristina Carlos da	UERN/RN - 2013	Dissertação
		Gestores escolares e a burocracia do setor público brasileiro: uma análise nas escolas municipais de Vila Velha/ES.	PINTO, Cyntia Maira Metzker	Fucape/ES - 2022	Dissertação
SCIELO	Gestão Educativa	<i>Línea base de indicadores de apropiación TIC en instituciones educativas.</i>	URIBE, Isabel C.; LEMOS, María R. P.	Universidad Pontificia Bolivariana/BO - 2018	Artigo
	Gestão Escolar	Gestão escolar, situações de conflito e violência: campo de tensão em escolas públicas.	MARTINS, Angela M.; MACHADO, Cristiane	UFPR/PR - 2016	Artigo
		Gestão escolar e formação do pedagogo: relações e implicações a partir da análise de projetos político-pedagógicos de universidades públicas.	BARBOSA, Andrea H.; ABDIAN, Graziela Z.	UFMG/MG - 2013	Artigo
Google Acadêmico	Gestão Administrativa Escolar	Liderança e recursos humanos na gestão administrativa escolar.	FARIAS, Giselene de F.; JESUS, Imaculada da C. de O.; SILVA, Priscila F. da	Cesma/AL - 2020	Artigo
		Um método inovador no cotidiano do gestor escolar: as boas práticas da gestão de projetos.	MOREIRA, Eliane S.; MARIZ, Ricardo S.	Brasília/DF - 2017	Artigo

		A contribuição da gestão de projetos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em instituições de ensino superior	SCHMIDT, Odair; VERONEZE, Silvana; ZANELLA, Cleunice	UFSC/SC -2021	Artigo
		Plano de gestão escolar (2022–2024): perspectivas, desafios e função social na gestão escolar	Prefeitura Municipal de Rio dos Cedros	Rio dos Cedros/SC-2022	Plano
		Os sistemas de informação na administração pública local – implementação de um sistema de gestão escolar no município de Tomar	GASPAR, Patrícia; MARQUES, Célio G.; MONTEIRO, Maria Helena	IPT, Portugal - 2017	Artigo
	Gestão de projetos educacionais / Gestão administrativa escolar	O equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica da gestão escolar como um desafio para diretores de escola: o caso da superintendência regional de ensino de Pirapora - MG	SOARES, Suely Cristina Araújo	UFJF/MG - 2014	Artigo
	Gestão de projetos educacionais.	Gestão de Projetos Educacionais Online	KENSKI Julia Moreira	USP/SP – s/d	Capítulo de Livro
	Gestão de projetos	Gestão de projetos: uma abordagem global	KEELING, Ralph; BRANCO, Renato H. F.	Saraiva Educação S.A. - 2014	Livro
		Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK.	Project Management Institute	Newtown Square/PA - 2017	Livro
	Gestão Escolar	Gestão Educacional	ADRIANO, Graciele A. C.	Uniassevi - 2017	Livro
RDBU	Gestão de projetos educacionais	Sistema de qualidade na gestão escolar: impactos da implementação em dois colégios da Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil	OLIVEIRA, Juliano Tadeu dos Anjos	Unisinos -São Leopoldo/RS - 2022	Dissertação
		Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da rede jesuíta de educação	MENDES, Maria Dalva Soares Rocha	Unisinos -São Leopoldo/RS - 2022	Dissertação
	Gestão Escolar	A gestão escolar de um colégio da Rede Notre Dame: uma análise da cultura e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão	NAIBO, Deisi Daniana	Unisinos – Porto Alegre/RS - 2021	Dissertação

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 2 – PONTOS COMUNS QUE RESSALTAM A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA COM BASE NOS ESTUDOS EMPÍRICOS

AUTOR	TÍTULO	ANO	PROJETO	ESCOPO	RESULTADO
FERREIRA, Igor de Moraes	Processos de gerenciamento de projetos de gestão: uma análise comparativa com o guia PMBOK.	2015	Identificar e descrever os processos de gerenciamento dos projetos de ajuste na estrutura organizacional, processos e governança de uma grande empresa brasileira.	Identificação e descrição do fluxo de gerenciamento dos projetos de gestão de uma das gerências da Empresa “X” a partir de análise documental, entrevistas e observação participativa.	A pesquisa concluiu que, comparado ao processo de gerenciamento previsto no Guia PMBOK, o gerenciamento dos projetos de gestão analisados coloca ênfase relativamente maior nos processos que antecedem o início formal do projeto (processos front-end), responsáveis por garantir seu alinhamento aos direcionadores e variáveis organizacionais.
MARQUES, Francine de Fatima da Cunha	Autonomia docente: trajetórias e desafios na implementação de um projeto interdisciplinar.	2016	Investigar a trajetória percorrida por dois professores de Física, participantes de um grupo de professores que buscaram pôr em prática um projeto de caráter interdisciplinar, visando compreender como o resgate da dimensão intelectual docente pode ou não contribuir para o desenvolvimento da autonomia profissional do professor de Ciências.	Identificação de aspectos próprios da realidade docente e do âmbito escolar que interferem decisivamente na maneira como o ensino é praticado, para, assim, analisar como os aspectos intrapessoais, interpessoais e institucionais dos professores interferiram na execução do projeto; Caracterizar a autonomia dos docentes de física e analisar se a mesma se desenvolveu ao longo da trajetória do resgate intelectual do ofício de professor.	Verificou-se que não é possível a aplicação de um projeto que contemple as exigências atuais sem o estabelecimento de um diálogo efetivo com os outros que constituem aquela realidade escolar. Contudo, nem sempre os cursos de formação inicial e continuada propiciam esse tipo de preparação para os professores; Conclui-se que os cursos de formação inicial e continuada de professores precisam envolver os docentes em um trabalho reflexivo, colaborativo e cooperativo, a partir da elaboração de estratégias capazes de propiciar o desenvolvimento da alteridade. Dessa forma, os docentes serão capazes de desenvolver uma sensibilidade para perceber o outro, ampliando sua consciência para a participação e na tomada de decisão no contexto da escola.

SILVA, Jaqueline Santos Pequeno da.	As concepções de gestão escolar e seus reflexos nas escolas de ensino médio de Cruzeiro do Sul – Acre.	2021	Analisar o impacto das concepções de gestão apresentadas pelos diretores e membros do conselho escolar nas duas escolas de ensino médio da rede estadual de Cruzeiro do Sul-Acre.	Análise de conteúdo, com a definição de categorias, a posteriori, que abordaram as seguintes temáticas: 1. A gestão escolar e suas concepções. 2. Organização e funcionamento da escola. 3. Interação escola-família.	Os impactos das concepções de gestão escolar da equipe gestora e dos membros do conselho escolar, que nesta pesquisa demonstraram ser predominantemente democráticas, culminam em uma organização escolar participativa, na qual, busca-se trabalhar em equipe, reconhecendo que o diretor não é o único responsável pelo bom andamento das atividades escolares. Nesse sentido, o conselho escolar precisa ser mais ativo dentro das instituições com a finalidade de colocar em prática os princípios democráticos estabelecidos em lei.
CALDAS, Djalma de Souza.	Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar.	2020	Analisar a relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica nas práticas da gestão escolar, que se constituem indicadores para a formação dos gestores escolares a fim de propor um curso de formação continuada em gestão escolar.	- Relação entre a gestão financeira, administrativa e pedagógica e as implicações para a formação do gestor; - Efetivação da relação entre a administração e o pedagógico na gestão escolar; - Prioridades a serem consideradas na promoção da relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica e as implicações com a formação do gestor.	Concluiu-se que a maior parte dos gestores tem formação inicial na área de ciências sociais e humanas e que poucos realizaram curso na área financeira ou administrativa. – Indicativo da necessidade de um curso de formação continuada na área específica de conhecimentos administrativos e necessidade de realização de um concurso específico para gestor escolar. - Como produto foi elaborada uma proposta de curso para a formação de gestores focalizando os aspectos da gestão administrativa.
SILVA, Elaine Cristina Carlos da.	O gestor entre as dimensões administrativa e pedagógica: um estudo sobre a organização do trabalho escolar.	2013	Compreender o estado atual da organização do trabalho na escola e as formas de relacionamento do gestor entre as dimensões	- Análise da organização do trabalho escolar a partir de dois raios distintos, mas complementares: o administrativo e o pedagógico na gestão escolar, privilegiando a figura do gestor; - Sobreposição da dimensão administrativa em detrimento da	Os dados da pesquisa evidenciam que a diversidade de atribuições impostas ao gestor, a realização de atribuições de outros profissionais em decorrência da ausência deles, bem como a sobrecarga de trabalho burocrático, advinda do processo de implementação do programa relacionado com a questão financeira,

			administrativa e pedagógica, procurando refletir sobre as questões que permeiam a prática do gestor escolar.	dimensão pedagógica; - Implementação do programa Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola),	causam o distanciamento do gestor e a delegação da função pedagógica para outros profissionais. O PDE-Escola se configurou, portanto, como uma política centralizadora, devido ao seu processo de elaboração, considerado burocrático.
PINTO, Cyntia Maira Metzker.	Gestores escolares e a burocracia do setor público brasileiro: uma análise nas escolas municipais de Vila Velha/ES.	2022	Identificar as restrições concernentes à Gestão Administrativa para cumprir o que determina a Lei n. 14230 de 2021, na escola pública, e as consequências para a qualidade do ensino oferecido pelas unidades escolares.	Identificar a influência que a burocracia exerce sobre o desempenho do Gestor e como isso afeta a qualidade do ensino	Ante aos resultados, foi percebido que o Gestor Escolar tem uma função de extrema importância na Escola, porém se depara com situações que vão além de sua discricionariedade, o que impede de atuar com autonomia e oferecer um ensino de qualidade.
URIBE, Isabel C.; LEMOS, María R. P.	<i>Línea base de indicadores de apropiación TIC en instituciones educativas.</i>	2018	Analisar a aplicação de uma metodologia para a autoavaliação colegiada da apropriação integral das TIC em duas Instituições Educativas (IE) oficiais.	- Observação dos recursos (planos de aula e blogs) dos docentes; - Lista de checagem, na qual constava como referente no projeto educativo institucional, o manual de convivência e a informação do planejamento dos espaços, equipamentos, recursos TIC, entre outros.	Os resultados relacionados à apropriação de TIC mostram avanços no âmbito macro e mesocurricular, enquanto no âmbito microcurricular segue-se fazendo um uso básico das tecnologias nos processos educativos e permanece a distância entre o ser e o saber com o fazer dos docentes. A valorização do processo de pesquisa, por si só, permite concluir que, para abordar esse tipo de projetos a formação conceitual e pedagógica em TIC e a formação em pesquisa educativa dos docentes são condições necessárias, bem como uma gestão administrativa a partir da IE que

					garanta a consolidação e o compromisso da equipe de pesquisadores, que representem os interesses de toda a comunidade acadêmica. A ausência dessas condições evidencia que o exercício autoavaliativo da apropriação TIC se desenvolve a partir das percepções e imaginários de alguns poucos, que não necessariamente representam a realidade institucional e isso tem consequências no empoderamento da metodologia proposta.
MARTINS, Angela M.; MACHADO, Cristiane	Gestão escolar, situações de conflito e violência: campo de tensão em escolas públicas.	2016	Apreender o que pensam diretores escolares sobre situações de conflito e violência, por meio de um estudo qualitativo realizado com 43 diretores de escolas da rede estadual de ensino de São Paulo, unidades que estão inseridas no Sistema de Proteção Escolar, programa implementado pela Secretaria de Estado da Educação de São Paulo desde 2010.	- Analisar a relevância que o tema das situações de conflito vem logrando no campo das políticas públicas de educação.	Como conclusão, o estudo aponta para a existência de número significativo de respostas cautelosas e contraditórias, o que pode indicar que os diretores não se sentem preparados para enfrentar os desafios postos pelas situações de conflito; para a não oferta de formação continuada condizente com a necessidade de construção do conhecimento sobre a legislação que envolve adolescentes e jovens em situações de conflito; para a ausência significativa de respostas dos diretores nas questões referentes às ações que foram adotadas em situações de conflito e violência, porém, quando estas são citadas se referem a chamar a família, os responsáveis ou os próprios alunos; a acionar órgãos colegiados escolares; à realização de palestras e projetos alternativos; a mobilizar a equipe de gestão e os Professores Mediadores Comunitários. Os recursos externos como

					órgãos de segurança e rede de apoio são acionados quando os recursos.
BARBOSA, Andrea H.; ABDIAN, Graziela Z.	Gestão escolar e formação do pedagogo: relações e implicações a partir da análise de projetos político-pedagógicos de universidades públicas.	2013	Levantar e analisar como está sendo contemplada a gestão escolar na formação do profissional pedagogo nas universidades públicas do Paraná, após a publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia (DCNP).	- Déficit educacionais da escola pública brasileira; - Complexidade dos processos de gestão escolar; - Necessidade de melhor qualificação profissional para o exercício da função do gestor; - Gestão escolar no âmbito da formação inicial do pedagogo.	Os dados revelam uma oscilação significativa entre a carga horária destinada aos conhecimentos de Administração Escolar e uma diversidade de conteúdos abordados. Tais diferenças podem estar refletindo a abrangência das Diretrizes Curriculares Nacionais como também a dispersão teórica atual dos conhecimentos em Administração Escolar; - Considerando a formação do pedagogo/gestor, que evidencia algumas fragilidades, aliada ao fato da não exigência de formação específica para os que almejam os cargos de direção escolar, parece que continuamos com problemas similares apontados pelos teóricos clássicos, a partir da década de 1930. A formação do gestor escolar, ao que tudo indica, não recebeu a devida importância nas políticas educacionais.
FARIAS, Giseline de F; JESUS, Imaculada da C. de O.; SILVA, Priscila F. da	Liderança e recursos humanos na gestão administrativa escolar.	2020	Compreender o papel do gestor escolar na área de recursos humanos para viabilização dos fatores motivacionais dos trabalhadores escolares no ambiente de trabalho.	- Importância da gestão administrativa na instituição escolar; - A relevância da Gestão de Pessoas nas escolas; - Necessidade de avaliar constantemente o clima organizacional visando um clima harmonioso e integrado para o desenvolvimento da missão educativa; - A importância da comunicação na gestão educacional; - O papel do líder com decisões	A comunicação organizacional no contexto da gestão escolar, tem suas limitações e oportunidades, tornando um aspecto relevante dentro das instituições educacionais. Isso ocorre porque uma comunicação eficaz tem o poder de influenciar, persuadir, cativar, liderar e, acima de tudo, promover uma harmonização de resultados. Consequentemente, é imprescindível direcionar esforços para a capacitação e formação dos gestores. Como resultado também foi percebido um

				firmes e objetivas através de uma gestão participativa	fator fundamental, que é dar prioridade a promoção do trabalho em equipe, envolver os colaboradores em todas as etapas do processo organizacional escolar, compartilhar informações relevantes de maneira ágil e adaptar-se às tecnologias. Essas ações contribuem para que o processo educacional ocorra de maneira significativa.
MOREIRA, Eliane S.; MARIZ, Ricardo S.	Um método inovador no cotidiano do gestor escolar: as boas práticas da gestão de projetos.	2017	Fornecer aos gestores educacionais uma forma de gerir projetos especificamente em escola	- Desenvolver gestores com múltiplas habilidades; - Capacitação continuada; - Importância do planejamento para o sucesso do projeto; - Competências dos gestores escolar na contemporaneidade; - Articulação de vários departamentos como fator essencial para mudança organizacional; - Apresentação do ciclo de vida de um projeto e sua importância; - A importância do princípio da colaboração na gestão do projeto;	Com o desenvolvimento da pesquisa foi possível trazer um questionamento importante: Como um gestor escolar poderá gerenciar ou acompanhar um projeto em uma instituição de ensino? Segundo Terribilli Filho (2011), a resposta a essa questão não é simples, pois abrange três aspectos cruciais: o gestor escolar deve compreender as responsabilidades de um profissional que gerencia projetos, adquirir as habilidades e conhecimentos necessários e familiarizar-se com o campo do gerenciamento de projetos. Para alcançar isso, é essencial adotar a inovação, adquirir experiência, introduzir novas perspectivas, reestruturar organizações, sugerir melhorias em produtos ou serviços e, eventualmente, desenvolver novos produtos ou serviços. Tudo isso visa sempre aprimorar os resultados financeiros e operacionais.
SCHMIDT, Odair; VERONEZE, Silvana; ZANELLA,	A contribuição da gestão de projetos para a elaboração do Plano de	2021	Analisar a contribuição da Gestão de Projetos para a elaboração do	- Demonstrar como o gerenciamento de projetos pode conduzir gestores universitários em práticas administrativas,	Pode-se concordar com os argumentos de Pisa (2013) que a Gestão de Projetos potencializa o desempenho da elaboração e execução de projetos, no

Cleunice.	Desenvolvimento Institucional (PDI) em instituições de ensino superior.		PDI em Instituições de Ensino Superior.	acadêmicas e tomada de decisões; - Mudança de Cultura Organizacional para implementação de Gestão de Projetos; - Identificar quais são os primeiros trâmites e como acontece a formalização do início do processo de elaboração do PDI, bem como quais são as partes interessadas;	entanto, é essencial que haja uma mudança gradual da cultura institucional visando a adoção da gestão de projetos, formação de equipes e líderes de alto desempenho.
SOARES, Suely Cristina Araújo	O equilíbrio entre as dimensões administrativa e pedagógica da gestão escolar como um desafio para diretores de escola: o caso da superintendência regional de ensino de Pirapora – MG.	2014	Analisar as dimensões pedagógica e administrativa da gestão escolar na visão dos gestores da Superintendência Regional de Ensino de Pirapora – MG.	- Compreender a dinâmica dos trabalhos dos gestores escolares, buscando estratégias para fortalecer a liderança desses profissionais no ambiente escolar; - Apresentar a abordagem teórica em torno dos temas de gestão escolar com ênfase na gestão pedagógica e administrativa e nas demandas para a formação de gestores da escola; - Propor um plano de ação educacional que ofereça melhorias para a formação de gestores de escolas na dimensão administrativa e pedagógica.	A análise dos dados coletados levou à conclusão de que os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos no PROGESTÃO não resultam na sua efetivação total no cotidiano escolar. Constatou-se que os gestores escolares têm maior nível de dificuldade no gerenciamento de assuntos relacionados aos recursos humanos em exercício na escola e de instituírem espaços de convivência, diálogo e gestão democrática. Ademais, o estudo apontou necessidade de promover ações de formação continuada para os gestores e auxiliares técnicos das secretarias escolares, visando estimular o sentimento de equipe e o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para promover uma melhoria na gestão dos servidores em exercício na escola, do projeto político pedagógico e do espaço físico e patrimônio da escola. Como proposta de melhoria é apresentado o Projeto Otimização.
OLIVEIRA, Juliano Tadeu dos Anjos	Sistema de qualidade na	2022	Analisar o impacto da implementação do	- Averiguar a relação entre os projetos de melhoria	Dentre as principais descobertas, destacam-se a concepção de qualidade

	gestão escolar: impactos da implementação em dois colégios da Rede Jesuíta de Educação Básica do Brasil.		Sistema de Qualidade na Gestão Escolar (SQGE) em dois colégios da Rede Jesuíta de Educação Básica (RJE) no que tange à concepção de qualidade escolar dos gestores e às ações de melhoria adotadas para alcance dos objetivos de formação integral da Educação Jesuíta.	implementados pelos colégios, oriundos do SQGE, e os fins da educação jesuíta; - Verificar as ações implementadas para mensuração e acompanhamento da aprendizagem dos estudantes e sua relação com a proposta de formação integral do colégio; - Identificar a concepção da qualidade dos diretores acadêmicos, coordenadores de formação cristã e coordenadores de unidade ou segmento das duas unidades escolares escolhidas, sua relação com o SQGE e o impacto dessa concepção no trabalho desenvolvido por eles.	escolar dos gestores, nas quais se percebe o caráter dinâmico e polissêmico do conceito de qualidade, como teorizado por pesquisadores utilizados no referencial teórico; o modo descontínuo de implementação do sistema de qualidade nos colégios, em virtude dos impactos causados pela pandemia de Covid-19, mas, também, pela rotatividade nos cargos de direção; as ações em curso nos colégios, voltadas para a qualificação das propostas educativas, via SQGE, com destaque para o desafio de melhor definição das aprendizagens esperadas; e, por fim, os aspectos que precisam ser mais bem pensados e executados, tanto na implementação de projetos dessa natureza, quanto na execução da proposta educativa para melhor cumprimento dos fins educacionais propostos pela instituição.
MENDES, Maria Dalva Soares Rocha	Gestão educacional e formação integral: experiências e desafios nas escolas e colégios da rede jesuíta de educação.	2020	Compreender todo o processo da gestão, capaz de garantir a aprendizagem integral em um novo contexto e em diferentes necessidades, revelando conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores.	- Gestão educacional e formação integral; - Práticas dos gestores, as expressões e interações estabelecidas nos processos com a comunidade escolar; - Configuração da gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta, frente às experiências e desafios para a formação integral; - Procedimentos aplicados pelos gestores jesuítas e leigos das escolas e colégios jesuítas em relação ao processo de formação	Através da pesquisa foi possível compreender que a construção do conhecimento dos gestores sempre esteve aliada às necessidades que surgiam no ambiente de trabalho e que essas experiências agregam novos conhecimentos, correspondendo às necessidades na medida em que, forma e transforma como indivíduos; Os gestores procuram desenvolver suas ações em comum acordo com as orientações do Projeto Educativo Comum, gerando oportunidades e reordenamento da instituição escolar; Percebe-se que muitos são os desafios

				integral; - Papel dos gestores frente às novas exigências educacionais.	nas escolas e colégios que priorizam o modelo de gestão em que o poder é serviço e a liderança é espaço de compartilhamento de poder e de responsabilidade
NAIBO, Daisi Naibo	A gestão escolar de um colégio da Rede Notre Dame: uma análise da cultura e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão	2021	Compreender elementos da cultura organizacional e da liderança da escola e suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição.	- Investigar os elementos da cultura e da liderança no Colégio Santa Teresinha e compreender as suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição; - Analisar as mudanças nos processos de gestão pedagógica e administrativa da escola; - Analisar as percepções de ex-alunos em relação à escola; - Identificar os valores nucleares da cultura organizacional da escola; - Identificar competências de liderança para qualificar a gestão escolar; - Propor estratégias de desenvolvimento de lideranças na gestão escolar.	Os resultados evidenciam que houve mudanças importantes no período analisado, especialmente no que se refere ao alinhamento de processos pedagógicos e administrativos em nível de rede; A consolidação da gestão de pessoas profissionalizou os processos de gestão escolar, cujas práticas garantiram maior credibilidade às ações da equipe gestora e maior confiança por parte dos colaboradores; Participação dos professores e da equipe pedagógica na construção de documentos para todas as escolas da rede; Ex-alunos têm uma percepção mais positiva da escola quando comparados à percepção dos ex-alunos transferidos; Os valores da cultura estão profundamente arraigados na identidade do colégio; O perfil de liderança da organização está fortemente associado aos valores da cultura.

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 3 – VARIÁVEIS ADOTADAS

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	DADOS DESCRITIVOS	AUTORES
ADERÊNCIA DO PROJETO À INSTITUIÇÃO	Avaliar o modelo de projeto que contemple as etapas mais adequadas para os projetos estratégicos desenvolvidos na instituição, com o objetivo de incluir os elementos necessários para atender às principais premissas da gestão de projetos, visando garantir a maior qualidade possível do projeto.	Identificação e descrição do fluxo de gerenciamento dos projetos de gestão de uma das gerências da Empresa “X” a partir de análise documental, entrevistas e observação participativa.	FERREIRA, Igor de Moraes
		- Apresentação do ciclo de vida de um projeto e sua importância;	MOREIRA, Eliane S.; MARIZ, Ricardo S.
		- Demonstrar como o gerenciamento de projetos pode conduzir gestores universitários em práticas administrativas, acadêmicas e tomadas de decisões;	SCHMIDT, Odair; VERONEZE, Silvana; ZANELLA, Cleunice.
PORTFÓLIO DE PROJETOS	Projetos podem ser desenvolvidos nas mais diversas áreas, tais como científica, tecnológica, empresarial, artística, religiosa, social e, no caso, educacional. Portanto, é necessário identificar uma situação-problema relacionada ao conteúdo, ao currículo, ao ambiente, a sustentabilidade ou a qualquer outro aspecto da vida escolar que possa interferir na elaboração e execução do projeto.	Identificação de aspectos próprios da realidade docente e do âmbito escolar que interferem decisivamente na maneira como o ensino é praticado, para, assim, analisar como os aspectos intrapessoais, interpessoais e institucionais dos professores interferiram na execução do projeto;	MARQUES, Francine de Fatima da Cunha
		- Demonstrar como o gerenciamento de projetos pode conduzir gestores universitários em práticas administrativas, acadêmicas e tomadas de decisões;	SCHMIDT, Odair; VERONEZE, Silvana; ZANELLA, Cleunice.
GESTÃO PARTICIPATIVA	Compreender a dinâmica da gestão dentro da escola, levando em consideração a gestão participativa, que surge das necessidades e mudanças ocorridas no contexto escolar. A análise das situações que ocorrem no ambiente escolar e a compreensão da importância de discutir esse tema promovem uma visão mais abrangente da dinâmica da gestão participativa na escola. A partir dessa compreensão, é possível entender como ela ocorre, qual é a sua verdadeira relevância e qual é o papel do gestor nessa “nova”	Análise de conteúdo, com a definição de categorias, a posteriori, que abordaram as seguintes temáticas: 1 A gestão escolar e suas concepções; 2. Organização e funcionamento da escola; 3. Interação escola-família.	SILVA, Jaqueline Santos Pequeno da
		- Articulação de vários departamentos como fator essencial para mudança organizacional; - A importância do princípio da colaboração na gestão do projeto	MOREIRA, Eliane S.; MARIZ, Ricardo S
		- Papel dos gestores frente às novas exigências educacionais.	MENDES, Maria Dalva Soares Rocha

	perspectiva.		
ARTICULAÇÃO ENTRE ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO	A gestão escolar é uma prática administrativo-pedagógica estabelecida com maior destaque no ambiente interno da escola. A articulação entre essas duas áreas desempenha um papel vital na consecução dos objetivos estratégicos de uma instituição educacional. Nesse contexto, a presença dos gestores é fundamental como articuladores desse processo, considerando suas práticas como uma atividade contínua, para que os alicerces administrativos e pedagógicos não se desviem dos ideais propostos pela instituição.	- Efetivação da relação entre a administração e o pedagógico na gestão escolar;	CALDAS, Djalma de Souza.
		- Análise da organização do trabalho escolar a partir de dois raios distintos, mas complementares: o administrativo e o pedagógico na gestão escolar, privilegiando a figura do gestor; - Sobreposição da dimensão administrativa em detrimento da dimensão pedagógica;	SILVA, Elaine Cristina Carlos da.
		- Importância da gestão administrativa na instituição escolar; - A importância da comunicação na gestão educacional;	FARIAS, Giselene de F.; JESUS, Imaculada da C. de O.; SILVA, Priscila F. da
		- Demonstrar como o gerenciamento de projetos pode conduzir gestores universitários em práticas administrativas, acadêmicas e tomadas de decisões;	SCHMIDT, Odair; VERONEZE, Silvana; ZANELLA, Cleunice.
		- Apresentar a abordagem teórica em torno dos temas de gestão escolar com ênfase na gestão pedagógica e administrativa e nas demandas para a formação de gestores da escola	SOARES, Suely Cristina Araújo
		- Práticas dos gestores, as expressões e interações estabelecidas nos processos com a comunidade escolar;	MENDES, Maria Dalva Soares Rocha
		- Papel dos gestores frente às novas exigências educacionais.	MENDES, Maria Dalva Soares Rocha
		- Analisar as mudanças nos processos de gestão pedagógica e administrativa da escola;	NAIBO, Daisi Naibo
	Uma instituição de ensino, assim como qualquer outra, requer organização técnica, administrativa, pedagógica e humana. Portanto, é necessária a capacitação não apenas do gestor escolar (o diretor), mas	- Relação entre a gestão financeira, administrativa e pedagógica e as implicações para a formação do gestor; - Prioridades a serem consideradas na promoção da relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica e as implicações com a formação do gestor	CALDAS, Djalma de Souza.

PREPARAÇÃO DO GESTOR PARA MUDANÇAS	também de sua equipe de gestão (coordenadores pedagógicos, técnicos educacionais, docentes, entre outros). Assim, são exigidos do gestor escolar conhecimentos diversificados e posturas apropriadas nas relações humanas. Lück (2005, p. 20) destaca algumas ações especiais para que esse processo ocorra de maneira eficaz: - Criar uma visão abrangente associada a ações de cooperação; - Promover um ambiente de confiança; - Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; - Unir esforços, superar obstáculos, eliminar divisões e integrar energias; - Estabelecer demanda de trabalho centrado em ideias, não em pessoas; - Cultivar a prática de assumir responsabilidades em conjunto.	Identificar a influência que a burocracia exerce sobre o desempenho do Gestor e como isso afeta a qualidade do ensino (um olhar para a formação do Gestor pedagógico no aspecto de gestão administrativa, as novas competências do Gestor Pedagógico)	PINTO, Cyntia Maira Metzker.
		- Necessidade de melhor qualificação profissional para o exercício da função do gestor;	BARBOSA, Andrea H.; ABDIAN, Graziela Z.
		- Capacitação continuada;	MOREIRA, Eliane S.; MARIZ, Ricardo S
		- Mudança de Cultura Organizacional para implementação de Gestão de Projetos;	SCHMIDT, Odair; VERONEZE, Silvana; ZANELLA, Cleunice
		- Apresentar a abordagem teórica em torno dos temas de gestão escolar com ênfase na gestão pedagógica e administrativa e nas demandas para a formação de gestores da escola	SOARES, Suely Cristina Araújo
		- Propor um plano de ação educacional que ofereça melhorias para a formação de gestores de escolas na dimensão administrativa e pedagógica.	SOARES, Suely Cristina Araújo
		- Papel dos gestores frente às novas exigências educacionais.	MENDES, Maria Dalva Soares Rocha
PERFIL DO GESTOR	A função de gestor escolar requer empenho e acima de tudo conhecimentos e princípios embasados na formação profissional técnico-intelectual de qualidade de forma continuada. A partir de uma formação tanto técnica e humana o gestor necessita pensar de que maneira a gestão do ambiente escolar irá ser concebida. Logo, sua identidade profissional pode ser avaliada por sua contribuição para com o ambiente escolar, de modo que exponha ações que oportunizem	- Gestão escolar no âmbito da formação inicial do pedagogo. - Complexidade dos processos de gestão escolar;	BARBOSA, Andrea H.; ABDIAN, Graziela Z
		- O papel do líder com decisões firmes e objetivas através de uma gestão participativa	FARIAS, Giselene de F; JESUS, Imaculada da C. de O.; SILVA, Priscila F. da
		- Desenvolver gestores com múltiplas habilidades;	MOREIRA, Eliane S.; MARIZ, Ricardo S

	compromisso com aquilo que se dispõe a fazer. Dessa maneira, “gestar” necessita possuir consciência de que a participação, autonomia e democracia seguem na mesma direção com um único objetivo de valorizar a escola e acima de tudo a gestão administrativa e o ensino/aprendizagem.	- Competências dos gestores escolares na contemporaneidade;	MOREIRA, Eliane S.; MARIZ, Ricardo S.
		- Compreender a dinâmica dos trabalhos dos gestores escolares, buscando estratégias para fortalecer a liderança desses profissionais no ambiente escolar;	SOARES, Suely Cristina Araújo
		- Configuração da gestão educacional na perspectiva da Educação Jesuíta, frente às experiências e desafios para a formação integral;	MENDES, Maria Dalva Soares Rocha
		- Papel dos gestores frente às novas exigências educacionais.	MENDES, Maria Dalva Soares Rocha
		- Investigar os elementos da cultura e da liderança no Colégio Santa Teresinha e compreender as suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição;	NAIBO, Daisi Naibo
		Identificar competências de liderança para qualificar a gestão escolar;	NAIBO, Daisi Naibo
DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS PARA GESTORES	Aspectos que são considerados burocráticos em uma instituição educacional estão cada vez mais presentes na gestão escolar do dia a dia. Nesse contexto, o planejamento desempenha um papel significativo. Ao relacionar esse tema com a Gestão de Projetos, o planejamento emerge como uma das fases mais cruciais para o desenvolvimento de qualquer projeto. Isso ocorre porque é durante essa etapa que metas e etapas a serem alcançadas em cada período de tempo são definidas. A falta de um planejamento adequado pode resultar em lacunas, atrasos e retrabalho, pois é nessa fase que todos os custos do projeto são avaliados, os materiais necessários são determinados, e são elaboradas alternativas para lidar com situações de emergência ou falhas graves que possam prejudicar o projeto.	- Importância do planejamento para o sucesso do projeto;	MOREIRA, Eliane S.; MARIZ, Ricardo S.

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

QUADRO 4 – ESTRUTURA DE QUESTIONÁRIO GESTORES PARA IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO DE PROJETOS COMO FERRAMENTA DE ARTICULAÇÃO

Objetivo geral: Gestão de Projetos sendo utilizada como ferramenta de articulação das decisões estratégicas no âmbito pedagógico e administrativo através de uma gestão participativa.		
Categoria	Teoria	Questões
ADERÊNCIA DO PROJETO À INSTITUIÇÃO	Não é possível estabelecer uma maneira única de se fazer gestão de projetos. É necessário que a gestão de projetos esteja alinhada com as estratégias da organização, pois gestão de projetos trata da gestão de pessoas para atingir objetivos, e não apenas o gerenciamento de atividades. (Jugdey e Miller, 2005), <i>apud</i> Costa (2012, p.32).	1. Como os novos projetos dão propostos pelo Colégio? 2. Como você avalia a ferramenta utilizada para propor esses novos projetos? 3. Em sua opinião, quais os desafios ou obstáculos poderão ser enfrentados na implantação de um novo modelo de projeto?
PORTFÓLIO DE PROJETOS	Os mesmos tendem a gerar produtos finais que não são de fácil mensuração: o ensino, a aprendizagem, a geração de competências e de habilidades, e a fidelização do estudante, tanto ao estudo quanto à própria escola. (...) Por esta razão, é preciso uma visão sistêmica do desempenho do processo de ensino e de aprendizagem, que inclua aspectos gerenciais e pedagógicos. Eizerik (2017, p. 14)	4. Pensar em um portfólio de projetos para o CAV significa olhar para o estratégico. Nesse sentido, na sua opinião, quais seriam os possíveis projetos que poderiam fazer parte do Portfólio de Projetos do CAV? 5. Como os projetos devem ser selecionados para inclusão no Portfólio? 6. Na sua visão, qual a importância do CAV implantar uma comissão permanente de projetos na busca de homologar o portfólio de projetos?
GESTÃO PARTICIPATIVA	[...] o trabalho de qualquer profissional da educação só ganha significado e valor na medida em que esteja integrado com os dos demais profissionais da escola em torno da realização dos objetivos educacionais, cabendo aos gestores escolares, em seu trabalho de gestão sobre o processo pedagógico, dar unidade aos esforços pela interação de segmentos e construção de uma ótica comum, a partir de valores e princípios educacionais sólidos e objetivos bem entendidos. (Luck, 2013, p. 91).	7. O que você entende por Gestão Participativa? 8. Quais são as práticas específicas de gestão participativa em sua área ou departamento dentro do CAV? 9. Quais benefícios você acredita que a gestão participativa traz para a organização? 10. Quais desafios ou obstáculos enfrentados na implementação da gestão participativa? 11. No seu entendimento, a gestão participativa influencia positivamente a qualidade do trabalho?

ARTICULAÇÃO ENTRE ADMINISTRATIVO E PEDAGÓGICO	A compreensão de que tudo que faz a escola funcionar constitui uma rede interligada para funcionar o pedagógico direciona, para todas as dimensões da gestão escolar, a mesma dedicação. Ressalte-se, mais uma vez, a importância de o gestor ter competência para liderar a escola, promovendo a mobilização dos membros da comunidade escolar, socialmente organizada, em torno das responsabilidades educacionais. (Soares, 2014; Lück, 2011).	12. Em sua opinião a articulação existente atualmente, no CAV, entre as áreas administrativas e pedagógicas é realizada com eficiência? 13. Você concorda que a equipe administrativa e a equipe pedagógica compreendem o papel uma da outra na organização? Se não, por quê? 14. Quais desafios têm sido enfrentados na busca por uma maior articulação entre o administrativo e o pedagógico? 15. Você pode citar alguns resultados ou evidências que destacam os benefícios dessa colaboração? 16. Na sua opinião, o que pode ser feito para melhorar essa integração?
PREPARAÇÃO DO GESTOR PARA MUDANÇAS	A ampliação do trabalho do pedagogo com temas sujeitos a gestão torna e revela ser caracterizada como um desafio bastante complexo na formação e atuação do profissional de educação (Brzezinski, 2007). Com o aumento de demandas, decorrente das necessidades atuais salienta-se que o educador tenha conhecimentos sobre gestão, avaliação e formulação de projetos e políticas educacionais (Libâneo 1999). É evidente a ampliação do trabalho do gestor, o que torna ainda mais desafiadora e complexa a sua formação. A sociedade contemporânea tem apresentado demandas diversificadas que exigem conhecimentos pedagógicos, como em movimentos sociais, nas diversas mídias, na área da saúde e nas empresas (Libâneo, 1999; Barbosa e Abdian, 2013).	17. Na sua percepção, o CAV está preparado para implementar a gestão estratégica por meio da Gestão de Projetos? 18. Como você avalia a viabilidade e a relevância da mudança proposta? 19. Quais seriam os pontos principais a ser trabalhado para essa mudança? 20. Quais os possíveis desafios que os gestores poderão enfrentar ao lidar com mudanças organizacionais?
PERFIL DO GESTOR	As organizações, hoje, requerem gestores dinâmicos, criativos, que se atualizem constantemente para responder às transformações do mercado e da sociedade. Assim, os gestores escolares também devem perceber as tendências de mudança, aprender a investigar, analisar	21. Qual é a sua formação acadêmica? 22. Como essa formação e experiência influenciam seu papel como gestor? 23. Quais é, no seu entendimento, o perfil do gestor educacional para atender as demandas do tempo presente? 24. Que as ações que você, como gestor, assume, para o desenvolvimento/melhoria de sua

	e interpretar os novos desafios, beneficiando-se da própria experiência e de métodos inovadores, pois uma nova proposta de gestão escolar deve levar em conta a qualidade dos serviços prestados ao seu cliente, exigindo frequentes revisões na formulação das suas práticas e dos projetos de melhoria. (Moreira; Mariz, 2017). Pode-se dizer que bons gestores são aqueles que se utilizam, da melhor forma possível, os instrumentos gerenciais e, com liderança, agem de maneira proativa para promover avanços, compartilhando informações e conhecimentos, definindo claramente as responsabilidades, buscando sempre novas competências e habilidades para aperfeiçoar-se. (Moreira; Mariz, 2017).	desenvolvendo como gestor?
DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS PARA GESTORES	Lück (2008) relaciona habilidades e conhecimentos em áreas administrativas, relacionamentos interpessoais e pedagógicos, elencando as principais habilidades e os conhecimentos que os profissionais de gestão precisam refletir, de modo que possam liderar, de forma competente, uma escola, independentemente do nível de escolaridade que esta ofereça. Para tanto, a competência técnica se refere ao gerenciamento do trabalho escolar nas áreas administrativas e financeiras. Também exige do gestor conhecimentos para o gerenciamento de recursos humanos e materiais, na obtenção dos recursos e na prestação de contas, além da conservação de materiais e patrimônio. (Moreira e Mariz, 2017).	25. Na sua visão, quais são as habilidades administrativas mais importantes para um gestor em um colégio? 26. Você consegue ver essas habilidades estão presentes nos gestores do CAV? 27. Como o desenvolvimento de habilidades administrativas afeta o desempenho e a eficácia do colégio?

Fonte: Elaborado pela autora.

ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Senhor gestor, você está sendo convidado (a), como voluntário(a), a participar da pesquisa “Gestão de Projetos como Articulação entre o pedagógico e o administrativo à serviço da Missão Educativa”, sob a responsabilidade da pesquisadora Juliana Rocha de Argollo, mestranda do Programa de Mestrado em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS (RS), orientado pela Professora Dra. Luciana Maines da Silva.

Esta pesquisa pretende verificar como a Gestão de Projetos pode contribuir com a articulação da área pedagógica e administrativa possibilitando maior assertividades nas decisões estratégicas do Colégio Antônio Vieira.

A metodologia prevista consiste na análise de documentos institucionais, realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores e observação participante.

Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade como participante será preservada, pois não serão divulgados nomes ou informações que possam identificar os/as envolvidos/as na pesquisa, sendo garantido total sigilo.

Existe a possibilidade de que os questionamentos a serem respondidos nas entrevistas semiestruturadas causem algum constrangimento ou desconforto ao entrevistado, a partir de seu trabalho no colégio. Nesse caso o participante reserva-se ao direito de não responder a tais perguntas, conforme seus sentimentos e desejos surgidos no ato da entrevista.

Para qualquer outra informação ou esclarecimentos, você poderá entrar em contato com o pesquisador pelo telefone 71- 99388-0168.

A entrevista acontecerá na ferramenta *Microsoft Teams* e faremos a gravação da nossa reunião, contudo, você poderá deixar sua câmera desligada, dessa forma captaremos apenas o áudio. Mais uma vez reitero que não usaremos esse material para outros fins, bem como em momento algum na construção da dissertação citaremos seu nome, garantindo assim o sigilo de sua participação.

Sua participação é voluntária e extremamente importante. Então, se você concordar em participar, colaborando com suas informações, sinta-se

convidado(a) a participar do processo das entrevistas semiestruturadas preenchendo o formulário e enviando com suas informações para o pesquisador.

Atenciosamente,
Juliana Rocha de Argollo

ANEXO 2 – CARTA DE ACEITE DOS PARTICIPANTES
CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA
COMO SUJEITO DA PESQUISA

EU, _____
_____RG _____CPF _____

abaixo assinado, concordo em participar da pesquisa de mestrado “Gestão de Projetos como Articulação entre o pedagógico e o administrativo à serviço da Missão Educativa”, como sujeito da pesquisa.

Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora, Juliana Rocha de Argollo, sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data: _____

Nome: _____

Assinatura: _____

ANEXO 3 – CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Sergio Silveira, Diretor Geral do Colégio Antônio Vieira, manifesto minha anuência com a realização da pesquisa intitulada “Gestão de Projetos como Articulação entre o pedagógico e o administrativo à serviço da Missão Educativa”, a ser executada sob a responsabilidade de Juliana Rocha de Argollo, aluna do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, sob orientação da Professora Dra. Luciana Maines da Silva.

O objetivo principal do estudo é Demonstrar de que maneira a Gestão de Projetos pode ser utilizada como ferramenta de articulação das decisões estratégicas, no âmbito pedagógico e administrativo, por meio de uma gestão participativa.

A metodologia prevista consiste na análise de documentos institucionais, realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores e observação participante.

A contribuição dos participantes será voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, sem nenhum prejuízo. O pesquisador assegura ainda que será garantido o total sigilo e confidencialidade das informações prestadas.

Os procedimentos utilizados obedecerão aos critérios da ética na pesquisa com seres humanos conforme resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde e nenhum procedimento realizado oferece risco à dignidade dos participantes.

Estando esta instituição em condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.

Salvador, 17 de agosto de 2020.

Mariângela Risério
Diretora Geral do Colégio Antônio Vieira