



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Colegiado do curso de Bacharelado em Administração**

**ELIDIANE BORGES PEREIRA**

**GESTÃO DE PROJETOS E SOBREVIVÊNCIA DAS  
MICROEMPRESAS EM FEIRA DE SANTANA: O CASO DO  
COLÉGIO CENTRO EDUCACIONAL SÃO FELIPE**

Feira de Santana-BA

2021

**ELIDIANE BORGES PEREIRA**

**GESTÃO DE PROJETOS E A SOBREVIVÊNCIA DAS  
MICROEMPRESAS EM FEIRA DE SANTANA: O CASO DO  
COLÉGIO NO BAIRRO TOMBA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Bacharelado em Administração, da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Santos Andrade

Feira de Santana/Bahia

2021

# **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ELIDIANE BORGES PEREIRA**

## **GESTÃO DE PROJETOS E A SOBREVIVÊNCIA DAS MICROEMPRESAS EM FEIRA DE SANTANA: O CASO DO COLÉGIO NO BAIRRO TOMBA**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, da Universidade Estadual de Feira de Santana.

Feira de Santana, 14 de junho de 2021.

Orientador- Reinaldo Santos Andrade: \_\_\_\_\_

Doutor em Geografia pela Universidade Federal de Sergipe, 2010, Professor adjunto, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)  
(<http://lattes.cnpq.br/7984076335545686>)

Avaliadora- Kil Hyang Parker: \_\_\_\_\_

Doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas-EAESP, 1996, Professor Adjunto, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).  
(<http://lattes.cnpq.br/5335256713039662>)

Avaliador- Jorge Aliomar Barreiros Dantas: \_\_\_\_\_

Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, 2001, Professor Titular, Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).  
(<http://lattes.cnpq.br/4296030249944783>)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que participaram da minha pesquisa e ajudaram a conquistar mais um objetivo na minha vida acadêmica.

Ao meu orientador Reinaldo Andrade por todo apoio, atenção, dedicação e por me incentivar sempre a fazer o melhor que estivesse ao meu alcance. Guardarei seus ensinamentos para a vida toda!

À Direção, Coordenação pedagogia e à professora do Colégio Centro Educacional São Felipe que aceitaram participar da minha pesquisa, dispuseram-se com generosidade e atenção para fornecer as informações necessárias na entrevista realizada.

Agradeço à banca examinadora pelo por ter aceito o convite. É uma grande honra para mim poder ter professores que marcaram tão bem minha jornada acadêmica, e nesse momento participando dessa fase final da graduação também.

A todos vocês, minha eterna gratidão!

Dedico esta monografia em primeiro lugar a Deus por me conceder a oportunidade de absorver tantos conhecimentos e experiências na Universidade Estadual de Feira de Santana e que agregam tamanho valor em minha vida e, a partir disso, também poder contribuir de maneira mais efetiva para a evolução em nossa sociedade.

Aos meus pais, Valdir e Eliene, por todo esforço, amor, empenho e perseverança para que, mesmo em meio a tantos obstáculos, sempre buscaram oferecer o melhor a mim e a meu amado irmão Anderson, à quem também dedico este trabalho.

A todos meus verdadeiros amigos e familiares que ocupam um lugar especial em minha vida.

## RESUMO

Focalizada na Administração, esta monografia tem por finalidade explicar como a gestão de projetos pode ser adotada pelas microempresas a fim de aumentar o desempenho das suas operações internas e potencializar sua atuação no mercado. Para isso, foi adotado como estudo de caso um colégio da rede privada, uma organização que faz parte de um dos ramos que mais sofreu impacto sobretudo durante a pandemia do COVID-19, a educação. Através principalmente da gestão de projetos a organização que tem desenvolvido ao longo dos anos, o colégio estudado conseguiu sobreviver no mercado. Fundamentado na pesquisa descritiva no estudo de caso, cuja abordagem é qualitativa, com os métodos indutivo e monográfico, esta monografia aborda a gestão de projetos desde a abordagem tradicional à moderna no contexto das microempresas de Feira de Santana a fim de responder à questão “Como a gestão de projetos pode contribuir para a sobrevivência das microempresas no bairro Tomba, em Feira de Santana?”. Constatou-se que a empresa obtém sucesso com a gestão de projetos visto que alinha os seus objetivos firmados na organização com os resultados a serem obtidos com o projeto, o que que influencia tanto internamente a empresa quanto a sua atuação no mercado, pois busca diferenciar seus projetos para ganho de vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva está num contexto de estratégia peculiar à uma microempresa que está mais voltada à sobrevivência no mercado.

**Palavras-chaves:** Gestão de projetos; Microempresa; Sobrevivência.

## LISTA DE ABREVIATURAS

|           |  |
|-----------|--|
| CAGED     | Cadastro Geral de Empregados e Desempregados                         |
| CESF      | Colégio Centro Educacional São Felipe                                |
| CPM       | <i>Critical Path Method</i>  |
| CRFB 1988 | Constituição da República Federativa do Brasil de 1988               |
| DSDM      | <i>Dynamic Systems Development Method</i>                            |
| EAD       | Educação à Distância   |
| EAP       | Estrutura Analítica do Projeto                                       |
| EUA       | Estados Unidos da América  |
| FREIRE    | Paulo Freire   |
| GEGE      | Grupo de Estudos de Gerência e Empreendimentos de São Paulo          |
| GPO       | Gerenciamento do projeto organizacional                              |
| IBGE      | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                      |
| IDEB      | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica                         |
| LDB       | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional                       |
| LOM       | Lei Orgânica do Município  |
| LTDA      | Limitada   |
| ME        | Microempresa   |
| OCDE      | Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico              |
| OKR       | <i>Objectives and Key Results</i>                                    |
| PERT      | <i>Program Evaluation and Review Technique</i>                       |
| PERT/CPM  | <i>Program Evaluation and Review Technique/ Critical Path Method</i> |
| PIB       | Produto Interno Bruto  |
| PMBOK     | <i>Project Management Body Of Knowledge</i>                          |
| PMI       | <i>Project Management Institute</i>                                  |
| PMO       | <i>Project Management Office</i>                                     |
| PO        | Pesquisa Operacional   |
| RM        | Região Metropolitana   |
| ROI       | Retorno sobre o Investimento do projeto                              |
| SEBRAE    | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas             |
| SMT       | Superintendência Municipal de Trânsito                               |
| STP       | Sistema Toyota de Produção   |
| SWOT      | <i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i>                    |
| TDD       | Desenvolvimento Orientado a Teste                                    |
| TOC       | <i>Theory of Constraints / Teoria das Restrições</i>                 |
| XP        | <i>Extreme Programming</i>   |

## LISTA DE MAPAS

Mapa 01- Localização do bairro estudado/20

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 01- Saldo de empregos na cidade de Feira de Santana/BA /17
- Figura 02- Grade de poder-interesse do stakeholder/31
- Figura 03- Abordagem ágil versus cenários /40
- Figura 04- Ciclo de vida do gerenciamento ágil de projetos/40
- Figura 05- Triângulo de ferro tradicional *versus* Triângulo ágil/41
- Figura 06- Crystal/41
- Figura 07- Cinco forças de Porter/47
- Figura 08- Contexto de iniciação do projeto/49
- Figura 09- Procedimento metodológico/51
- Figura 10- Nuvem de palavras com base na entrevista da diretora e coordenadora pedagógica/76
- Figura 11- Nuvem de palavras com base na entrevista da professora/79

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 01- Frequência dos segmentos codificados- principais códigos destacados nas entrevistas da coordenadora pedagógica/diretora e da professora/79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Frequência dos segmentos codificados- principais códigos destacados nas entrevistas da diretora e da professora / 80

Tabela 02- Frequência resposta pergunta 6- das entrevistadas E1 e E2 sobre resultados obtidos/85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Ações de sucesso ao projeto *versus* causas dos fracassos nos projetos/29

Quadro 02- Estágios dos planejamentos dos projetos/30

Quadro 03- Tipos de estruturas matriciais/36

Quadro 04- Sete temas do Prince/38

Quadro 05- Princípios do manifesto ágil/39

Quadro 06 - Valores do Manifesto ágil/39

Quadro 07- Princípios bases do *Lean production*/42

Quadro 08- Princípios XP/43

Quadro 09- Conceito Shu-ha-ri/45

Quadro 10- Necessidades de negócio, análise da situação, recomendação e avaliação/48

Quadro 11- Categorias de análise e eixos temáticos/76

Quadro 12- Relação das unidades de registro/78

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>1- GESTÃO DE PROJETOS</b> .....   | <b>21</b> |
| 1.1 Evolução da gestão de projetos .....   | 21        |
| 1.2 Conceituando o projeto .....   | 23        |
| 1.3 Ciclo de vida do projeto .....   | 24        |
| 1.4 Gestão de projetos: definição .....  | 26        |
| <b>2- GESTÃO DE PROJETO: COMPOSIÇÃO</b> .....  | <b>34</b> |
| 2.1 Estrutura organizacional .....   | 34        |
| 2.2 Gerenciamento: Metodologia .....   | 36        |
| <b>3- GESTÃO DE PROJETOS: AÇÕES ESTRATÉGICAS</b> .....   | <b>45</b> |
| 3.1 Conceituação de ação estratégica .....   | 45        |
| 3.2 A combinação da gestão de projetos com a gestão estratégica .....  | 47        |
| <b>4 - PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....   | <b>50</b> |
| 4.1 Sobre a metodologia .....  | 50        |
| 4.2 Classificação e abordagem da pesquisa .....  | 52        |
| 4.3 Amostragem .....   | 52        |
| 4.4 Técnicas e instrumentos de coletas de dados .....  | 52        |
| 4.5 Organização e análise dos dados relacionados ao problema da investigação .....                               | 53        |
| <b>5- O CASO</b> .....   | <b>57</b> |
| 5.1 Visão geral da empresa .....   | 57        |
| 5.2 Entrevista com a direção e coordenação pedagógica .....  | 58        |
| 5.2.2 Quem gerencia a empresa .....  | 59        |
| 5.2.3 Como atua, avalia e controla o nível de participação da empresa no mercado .....                           | 59        |
| 5.2.4 Principais dificuldades enfrentadas para guiar o negócio e quais medidas foram tomadas para saná-las ..... | 59        |
| 5.2.5 O modelo de gestão adotado pela empresa .....  | 60        |
| 5.2.6 Como são definidas as estratégias da empresa .....   | 60        |
| 5.2.7 Estratégia da organização aliada ao planejamento dos projetos .....  | 61        |
| 5.2.8 O gerenciamento do projeto e subprojeto .....  | 62        |
| 5.2.9 Análise dos cenários e a influência na gestão dos projetos .....   | 63        |
| 5.2.10 Resultados obtidos a partir da gestão dos projetos .....  | 64        |
| 5.2.11 O Projeto Amizade .....   | 66        |
| 5.2.12 Resultados obtidos em meio ao cenário da crise pandêmica .....  | 68        |
| 5.3 Entrevista com a professora participante dos projetos .....  | 69        |
| 5.3.1 Descrição sobre os principais projetos (subprojetos) adotados pelo Colégio .....                           | 70        |
| 5.3.1.1 Projeto Amizade e a “Oferta de abraços” .....  | 72        |
| 5.3.2 Gerenciamento de projeto e subprojetos .....   | 73        |
| 5.3.3 Os principais desafios enfrentados para executar os projetos propostos pela direção e                      |           |

|  |            |
|--|------------|
| coordenação pedagógica.....  | 73         |
| 5.3.4 Sobre os resultados obtidos pelo Colégio .....                                     | 74         |
| 5.4 Análise das entrevistas .....  | 75         |
| 5.4.1 Análise das entrevistas na perspectiva estratégica .....                           | 76         |
| 5.4.2 Análises das entrevistas quanto à gestão de projetos .....                         | 84         |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>88</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>90</b>  |
| <b>APÊNDICES .....</b>   | <b>94</b>  |
| APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado aplicado à coordenadora e diretora pedagógica ..... | 94         |
| APÊNDICE B- Roteiro semi-estruturado aplicado na entrevista com a professora.....        | 107        |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>114</b> |
| ANEXO A- Fotografia da Oferta de abraço do Projeto Amizade.....                          | 114        |
| ANEXO B- Fotografia Diário de bordo- Projeto Amizade.....                                | 114        |
| ANEXO C- Projeto Amizade e doações.....  | 115        |
| ANEXO D- Lives durante o Projeto Amizade .....   | 115        |
| ANEXO E- Projeto Amizade- campanha “Por nós... por você” .....                           | 116        |

## INTRODUÇÃO

As microempresas contribuem ao desenvolvimento local, o qual é caracterizado a partir geração de empregos, distribuição de renda e influência na expectativa de vida da população, e ofertaram cerca de 700 mil empregos no Brasil em 2019 (FOLHA WEB, 2019, p.1). Conforme Reinaldo Andrade (2014, p.196), o desenvolvimento local refere-se ao atendimento das necessidades, nas capacidades e recursos específicos do “todo” nacional e das localidades a fim de adequá-los à globalização econômica.

A microempresa é a sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), de acordo com o Art. 3º da Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006, p.20). As microempresas (ME), são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB), de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2019, p.1).

Assim, as ME's propiciam o aquecimento do mercado por facilitar o consumo, aumento do poder de compra e possibilita o crescimento dos resultados das microempresas em seus respectivos segmentos. No período 2006-2016, a participação das micro e pequenas empresas no estoque de emprego no país cresceu de 53,5% para 54,5%. Um dos principais motivos para o bom desempenho dos pequenos negócios na economia brasileira são a melhoria do ambiente de negócios (SEBRAE, 2019, p.1).

Sendo assim, é importante que as empresas tenham projetos internos, ou seja, que contemplem as operações e estrutura interna do seu negócio, e externos, visando impactar o ambiente em que a organização está inserida, de modo a melhorar, no mercado, a sua vantagem competitiva, isto é, a obtenção e disponibilidade de recursos indispensáveis que propiciem melhores condições de competir de uma organização em relação aos concorrentes num setor (PORTER, 1999, p.178). Ainda que, vale ressaltar, no contexto das microempresas, a estratégia geralmente é firmada mais para a sobrevivência no curto a médio prazo.

O Brasil nos últimos anos tem enfrentado severa crise política, econômica e financeira, e a situação se agravou com a crise sanitária. O contexto de vulnerabilidade tem sido evidente durante a crise, ora em curso, causada pela pandemia SARSCOVID-19 que, iniciado em Wuhan (China), alastrou-se pelo mundo e impactou a economia mundial. No Brasil, as pessoas tiveram que manter o distanciamento físico para mitigar a propagação do novo vírus e evitar o aumento rápido dos casos da doença pois provocaria o colapso no sistema público de saúde por sobrepôr

a sua capacidade de atendimento (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020, p.185).

Outra medida adotada, foi o fechamento temporário de comércio referentes a atividades não-essenciais. O que enfraqueceu principalmente a economia das microempresas que não tinham plano de contingência para uma suspensão súbita de atividades por tempo indeterminado. Isso gerou preocupação em toda a sociedade sobre o risco de fechamento de empresas e, conseqüentemente, dos postos de trabalho. Para minimizar os impactos, o Governo Federal lançou auxílios financeiros emergenciais para dar suporte às empresas, trabalhadores e desempregados (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020, p.185), o que afetou inumeros municípios, dentre os quais Feira de Santana-BA.

No contexto educacional, o decreto nº 11.524/2020 da Prefeitura de Feira de Santana suspendeu todas as atividades letivas das unidades escolares da Rede Municipal de Educação, da Rede Privada de Ensino (superior, médio, fundamental, básico, cursos preparatórios e creches), licenciados pelo Município (FEIRA DE SANTANA, 2020, p.2). As escolas dotadas de infraestrutura procuraram se adaptar ao ensino remoto para que os estudantes continuassem seu processo de aprendizado.

A educação remota conhecida como atividades síncronas, envolve o uso de soluções de ensino totalmente remotas para as aulas previamente elaboradas no formato presencial, constituindo-se em uma mudança temporária em resposta à crise. Enquanto que a Educação à Distância (EAD), é caracterizado pela disponibilização de videoaulas gravadas, aulas online e compartilhamento de materiais digitais em plataformas online, também chamado atividades assíncronas, conforme Eucídio Arruda (2020, p.266).

Entretanto, num contexto de crise, manter os profissionais da Educação e, por conseguinte, a Escola, em seus diferentes níveis, estranha e distanciada dos sujeitos que a frequentam é atuar pelo enfraquecimento dessa instituição, pilar social da contemporaneidade. Corre-se o risco para a ampliação da desvalorização [e sucateamento] da Educação no Brasil, historicamente demonstrada pelos cortes de gastos e de profissionais (ARRUDA, 2020, p.272).

O Brasil não possui iniciativas eficazes no campo das tecnologias digitais como saberes necessários para uma formação transversal de alunos e alunas, diferente do que foi detectado na maioria dos países pertencentes à Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). No contexto em que as tecnologias digitais tornam-se referências do setor produtivo, de serviços, de pesquisa e desenvolvimento, o momento considerado uma crise pode se configurar em uma possibilidade de fortalecer uma formação tecnológica que ultrapasse a dimensão do consumo e se torne crítica e produtiva de conhecimentos (escolares ou não) (ARRUDA,2020, p.273).

Essa falta de política pública eficaz que facilitasse o ensino remoto, impactou diversos municípios e cidades pelo Brasil, inclusive Feira de Santana-BA. Diante desse cenário em que as empresas devem estar enfrentando, cabe a adoção de estratégias que favoreça a otimização das suas operações internas assim como fortaleça sua atuação no mercado, e a gestão de projetos pode dar essa contribuição.

A gestão de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades do projeto no propósito de atingir aos seus requisitos, conforme o Project Management Institute (2017, p.56). Então, considerando a relevância da gestão de projetos nas organizações, principalmente diante do contexto socioeconômico apresentado, daí decorre a seguinte questão: “Como a gestão de projetos pode contribuir para a sobrevivência das microempresas no bairro Tomba, em Feira de Santana/BA?”.

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020, p.1) a cidade Feira de Santana possui área Territorial de 1.304,425 km<sup>2</sup>, tem população estimada em 2020 de 619.609 pessoas e possui PIB per capita de R\$ 24.074,06. No que tange à educação, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)<sup>1</sup> nos anos iniciais do ensino fundamental (Rede pública) [2017] é 4,5, IDEB dos anos finais do ensino fundamental (Rede pública) [2017] é 3,3. Ou seja, abaixo da média esperada pelo Ministério da Educação.

Há 77.727 matrículas no ensino fundamental [2018], 22.309 matrículas no ensino médio. 4.470 docentes atuam no ensino fundamental [2018], enquanto 1.680 docentes no ensino médio [2018]. No total, há 364 escolas estabelecimentos de ensino fundamental de ensino fundamental na cidade, e 78 escolas de ensino médio [2018] (IBGE, 2020, p.1).

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 defende no Art. 205 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 (BRASIL, 1988, p.116).

No Art. 206, reforça que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar,

---

<sup>1</sup> O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) foi criado em 2007 e reúne, em um só indicador, os resultados de dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. O Ideb é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e das médias de desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb). O índice varia de 0 a 10. O índice também é importante condutor de política pública em prol da qualidade da educação. É a ferramenta para acompanhamento das metas de qualidade para a educação básica, que tem estabelecido, como meta para 2022, alcançar média 6 – valor que corresponde a um sistema educacional de qualidade comparável ao dos países desenvolvidos (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020, p.1).

pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; Além disso, ressalta-se que a lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos municípios (BRASIL, 1988, p.116).

Todavia, a prática dessa lei não condiz plenamente com o descrito na teoria, e principalmente a camada mais pobre da população e as instituições de ensino da rede pública, sofrem mais impactos com essa divergência, historicamente demonstrada de forma mais frequente pelos cortes de gastos e de profissionais (ARRUDA,2020, p.272).

Conforme a Câmara Municipal de Feira de Santana, na Lei Orgânica do Município (LOM), em Feira de Santana, no capítulo III, artigo 134

a educação é considerada um direito de todos e dever do Poder Público e da família, que tem como objetivo o pleno desenvolvimento da pessoa, inclusive para o exercício da cidadania, tornando-a capaz de refletir criticamente sobre a realidade e qualificando-a para o trabalho.

No parágrafo único do capítulo 3 - É dever do Município promover, prioritariamente, o atendimento à educação infantil e ao ensino fundamental, e, subsidiariamente, expandir o ensino médio, com a participação da sociedade e a cooperação técnica da União e Estados, segundo a Câmara Municipal de Feira de Santana (1990).

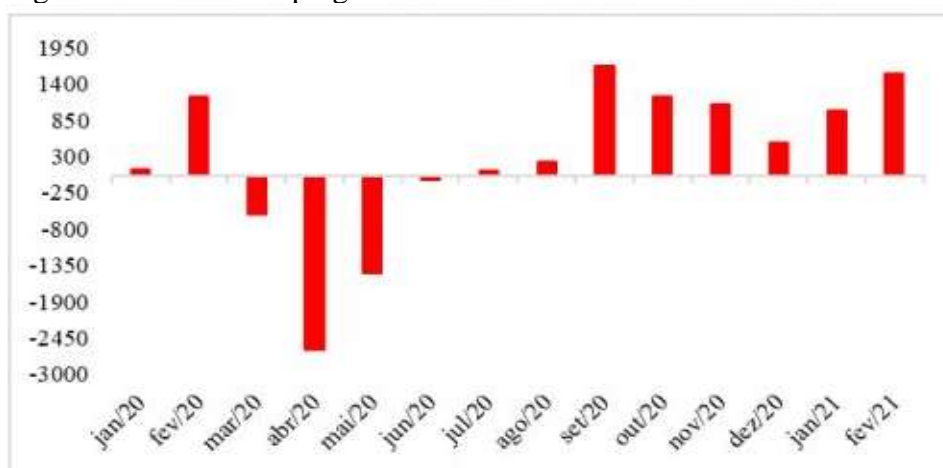
Ressalta-se que a falta de oferecimento do ensino pelo Poder Público Municipal ou sua oferta irregular importa em responsabilidade da autoridade competente. De acordo à lei orgânica do Município, fica assegurada a cada unidade do sistema municipal de ensino o fornecimento de recursos necessários à sua conservação, manutenção, aquisição de equipamentos e materiais didático-pedagógicos, nos limites e conforme dispuser a lei orçamentária (CÂMARA MUNICIPAL DE FEIRA DE SANTANA, 1990).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e define no Art. 1º que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. Portanto, as organizações devem seguir como base as regras ditas pela LDB também.

Contudo, principalmente durante esse período pandêmico do COVID-19, um dos problemas mais relatados é a falta de disponibilização dos recursos necessários para que a população carente tenha acesso à educação.

Quanto ao desempenho na geração de empregos, segundo o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED, 2021, p.1), a cidade de Feira de Santana seguiu com saldo positivo de empregos celetistas pelo oitavo mês consecutivo. O estoque de emprego formal no mês de fevereiro, que é a quantidade total de vínculos celetistas ativos no momento, contabilizou-se um total de 115.707 vínculos, o que representa 6,66% do estoque de emprego da Bahia e aproximadamente 18,7% da população local.

Figura 1- Saldo de empregos na cidade de Feira de Santana/BA



Fonte: CAGED, 2021, p.1

Quando comparado ao estoque de fevereiro de 2020, período anterior a pandemia, nota-se uma variação positiva de 2,32% no nível de emprego, passando de 113.081 postos para os atuais 115.707. Embora o cenário econômico local tenha sido surpreendentemente positivo nos últimos meses, uma vez que ainda esteja no contexto de uma severa crise sanitária, o cenário prospectivo para o mercado de trabalho em Feira de Santana permanece desafiador, especialmente para as atividades informais que não são captadas pelo Novo CAGED (CAGED, 2021, p.1).

Com mais de 55 mil habitantes, o Tomba é o bairro populoso da Cidade de Feira de Santana e abriga diversidade de negócios (alimentício, farmacêutico, cosméticos, variedades do lar), de acordo com Richelly Galvão e Roberto Lima (2012, p.168). A atividade que apresenta maior fonte de renda do bairro é o comércio. No mapa 01 está a localização do bairro na cidade de Feira de Santana/BA.

A empresa analisada no estudo de caso é a Colégio Centro Educacional São Felipe Ltda-ME. Atua no ramo de educação infantil do Ensino Fundamental há 31 anos. Situa-se na Praça Macário Barreto 180, Tomba, Feira de Santana - BA. Foi fundada em 06 de fevereiro de 1990, e tem 14 funcionários.



A aplicação tem sempre lugar numa situação concreta em que quem aplica está existencial, ética e socialmente comprometido com o impacto da aplicação. [...] Os meios e os fins não estão separados e a aplicação incide sobre ambos. Os fins só se concretizam na medida em que se discutem os meios adequados à situação concreta.

Espera-se que esta pesquisa propicie o entendimento das vantagens da aplicação da gestão de projetos facilitando o atingimento dos objetivos da organização, através da microempresa estudada, bem como fortalecer a estratégia do negócio no comércio do Bairro.

Fonte e oportunidade de conhecimento para os demais negócios em Feira de Santana, esta pesquisa aborda como gestão de projetos pode contribuir à qualidade dos serviços e produtos ofertado, à estratégia do negócio para obter os resultados esperados, além de manter o alinhamento e engajamento entre as partes interessadas. Consequentemente, propicia o aumento da geração de empregos, o que influencia positivamente no Produto Interno Bruto (PIB) do município.

Especialmente na organização estudada que atua no ramo da educação, que está entre os que mais sofreram impacto com a pandemia e num processo de desvalorização. A educação que é base para formação de cidadãos. Afinal, como afirmava o patrono da educação brasileira, Paulo Freire “Se a educação sozinha, não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda” (FREIRE, 2000, p.67).

Considerando o cenário de contribuição à economia local, a partir da gestão de projeto às organizações que a adotam, ressalta-se que esta pesquisa se enquadra no referente contexto da produção no qual o capital e o trabalho estão relacionados. Nesse contexto, abrange tanto a relação das empresas e seus fornecedores (e vice-versa), como dos trabalhadores e todos os envolvidos nesse processo de produção (SANTOS, 1989, p.173),

Diante disso, investiga-se a gestão de projetos numa outra perspectiva peculiar à microempresa estudada, que não adota a complexidade de ferramentas e técnicas da abordagem tradicional da gestão de projetos, geralmente vistas nas indústrias. Porém, adota a gestão de projetos adaptada da metodologia ágil.

Esta monografia é segmentada em seis capítulos além desta Introdução e das Considerações Finais. No primeiro, apresenta-se a abordagem teórica sobre a gestão de projetos a respeito do contexto do seu surgimento e principais conceitos. O seguinte, explana a composição da gestão de projetos.

O terceiro capítulo expõe quanto à gestão de projetos aliada às ações estratégicas da organização. A seguir, descreve-se o procedimento metodológico para a realização desta pesquisa. No quinto, analisa-se os dados obtidos na pesquisa pelo estudo de caso com base no referencial teórico adotado nesta monografia.

## 1- GESTÃO DE PROJETOS

Descreve-se sobre o surgimento formal da gestão de projetos e seus principais conceitos. Abrange a abordagem teórica sobre a gestão de projetos a respeito do contexto do seu surgimento, conceitos referente a projeto, definição da gestão de projetos e as áreas de gerenciamento de acordo com o *Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK).

### 1.1 Evolução da gestão de projetos

Considerado o “pai do gerenciamento científico”, Frederick Winslow Taylor (1990, p.84) foi um dos primeiros estudiosos a pensar na organização para desenvolver projetos. Na administração científica, Taylor adotou os princípios: a substituição do critério individual do operário por ciência, seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, e cooperação íntima da administração com os trabalhadores.

Com a aplicação desses novos princípios, a administração encarrega-se das atribuições para as quais está mais bem aparelhada e os operários das restantes (TAYLOR, 1990, p.84). No começo, acreditava-se que aumentando as horas de trabalho e exigindo maior comprometimento pelos funcionários teria maior produtividade. Taylor desmistificou a ideia de ter mais horas trabalhadas e focou no aperfeiçoamento de mão de obra, aproveitando o que cada área teria de melhor. Para ele, era preciso analisar cada área separadamente, conforme Lucas Ribeiro, 2017, p.1.

No início do século XX, Henry L. Gantt deu suas contribuições na gestão das atividades no planejamento de obras, a partir de controle de cronograma. Embora Gantt e Taylor tenham sido da abordagem científica da Administração, seus estudos primordiais foram o alicerce para os avanços na gestão de projetos, e propiciasse a exploração de novas teorias e abordagens, como a abordagem contingencial, de acordo com Manuel Cotas (1987, p.1).

Na teoria da contingência, a sobrevivência da organização depende de um ambiente, há interação com as “circunstâncias do mercado, dos desenvolvimentos técnicos, das condições da indústria em geral de pressões competitivas, dos elementos das condições comerciais nacionais e internacionais e das mudanças nas mesmas”, segundo Tom Burns e G.M. Stalker (1961, p.262). Sendo assim, a organização deve tomar suas decisões considerando as variáveis do ambiente em que está inserida.

A gestão de projetos nas organizações é fundamentada também na *Theory of Constraints* (TOC) ou Teoria das Restrições formalizada por Elyahu Goldratt ao desenvolver no aspecto

prático da tomada de diversas decisões organizacionais nas quais existem restrições físicas ou não e que podem implicar na realização de um projeto. A restrição ou gargalo é definido como “aquele recurso cuja capacidade é igual ou menor do que a demanda colocada nele”, de acordo Jeff Cox e Elyahu Goldratt (2014, p.133).

O gerenciamento de projetos surgiu diante de situação similar ao surgimento da Pesquisa Operacional (PO) onde, com o fim da guerra e com a expansão econômica de diversos países, as organizações não militares tinham operações cada vez mais complexas. Percebeu-se, assim, que os problemas tratados nas questões militares eram na verdade muito semelhantes aos encontrados nas empresas, cada qual em seu devido contexto, conforme Fabiano Ahlert *et al.* (2014, p.7).

Então, no início da década de 1950, a PO passou a ser aplicada em organizações das mais variadas áreas de atuação, em que a solução de problemas é feito por modelo como uma representação simplificada da realidade e que servia para a análise de projetos. Uma das técnicas originadas da Pesquisa Operacional foi a PERT é a sigla de *Program Evaluation and Review Technique* (Técnica de Avaliação e Revisão de Projetos) e CPM é a sigla de *Critical Path Method* (Método do Caminho Crítico), surgindo no final da década de 1950, segundo Ahlert *et al* (2014, p.7).

A gestão de projeto indicava como sistema interligado de atividades com objetivo, prazo e custo predeterminados; e junto com a disseminação do uso dos diagramas de precedências é desenvolvida também a técnica da análise da estrutura do projeto denominada Estrutura Analítica do Projeto (EAP), a qual apresenta detalhadamente as principais entregas dos projetos (CODAS, 1987). A abordagem tradicional da gestão de projetos estava centrada em aspectos técnicos, particularmente no gráfico de Gantt, *Program Evaluation and Review Technique/ Critical Path Method* (PERT/CPM), curvas de custo, nivelamento de recursos etc. Conforme Darci Prado (2000, p. 27).

Todavia, a abordagem tradicional recebeu críticas pois, apesar de abordar a “qualidade”, supostamente dita pelo cliente, na prática isto não ocorria, este item acabava sendo um conjunto de “especificações técnicas”, muitas vezes redigido por um membro da execução do projeto e não pelo cliente” (PRADO, 2000, p. 27). Com isso, veio a abordagem do gerenciamento de projetos moderno com a percepção de que “satisfação do cliente” deve ser o principal item de medição de sucesso de um projeto.

Na abordagem do gerenciamento de projetos moderno, um outro aspecto que cresceu de importância foi o humano: projetos realizados por pessoas e são elas que os tornam um sucesso ou fracasso”. Devido ao gerenciamento de projetos moderno, os indicadores de mensuração do

seu sucesso passaram a ser a satisfação do cliente, metas quantitativas (prazo, valor, qualidade) e a moral da equipe, de acordo com Darci Prado (2000, p.27).

Assim, a formalização da “gerência de projetos” ocorreu no início da década de 1960, após o sucesso do projeto Polaris. E através desse projeto que a técnica de PERT teve maior divulgação (PRADO, 2000, p.26). Em 1969, surgiu o Project Management Institute (PMI), empresa pioneira e com referência mundial em gerenciamento de projetos e criou o Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) considerado a “bíblia do gerenciamento de projetos”. Em 1970, o gerenciamento de projetos chegou no Brasil com o Grupo de Estudos de Gerência e Empreendimentos de São Paulo (GEGE) <sup>2</sup> (PRADO, 2000, p.33).

Portanto, a gestão de projetos ao longo dos anos tem evoluído alinhando aspectos desde a base mais focada na técnica a uma perspectiva mais ampla que considera fatores ambientais internos e externos, além de habilidades, conhecimentos e atitudes das partes envolvidas.

## 1.2 Conceituando o projeto

O projeto “é um conjunto de atividades que tem ponto de partida e estado final definidos, que persegue uma meta definida e usa um conjunto definido de recursos”, conforme Nigel Slack, Alistair-Brandon Jones e Robert Johnston (2018, p. 688).

Complementarmente, segundo a PMI (2017, p.578), "projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". É considerado temporário, pois todos os projetos possuem um início e fim definidos. O final é alcançado quando os objetivos do projeto tiverem sido atingidos, ou quando não haver mais necessidade do projeto e for encerrado. E quanto aos “produto, serviço ou resultado exclusivo”, por ser um produto ou objeto produzido quantificável e que pode ser um item final ou um item componente; uma capacidade de realizar um serviço como funções de negócios que dão suporte à produção ou distribuição; um resultado, como resultados finais ou documentos.

Vale ressaltar que os projetos são diferentes de operações. Pois os projetos são temporários e exclusivos, determinam quando os objetivos específicos foram atingidos. Enquanto as operações possuem um novo conjunto de objetos, conjunto de atividades e o

---

<sup>2</sup> A partir desse período, houve aumento no parque industrial brasileiro e grandes organizações como Petrobrás, Usiminas, Construtora Andrade Gutierrez, etc. sempre foram intusiastas divulgadoras da gestão de projetos em seus quadros profissionais. Tendo em vista a competição pouco acirrada, as motivações para aperfeiçoamentos foram menores do que as ocorridas em outros países, como EUA, Canadá, Japão, etc. (PRADO, 2000, p. 33).

trabalho contínuo, repetitivo (PMI, 2017, p.4).

Também é necessário diferenciar programa de portfólio, projetos de subprojetos. Porque programa é o grupo de projetos relacionados que são gerenciados e coordenados de modo integrado, segundo Ricardo Vargas, (2018, p.9). O portfólio é conjunto de projetos, programas e outros esforços que são agrupados para facilitar o atingimento dos objetivos estratégicos do negócio (VARGAS, 2018, p.10). O projeto quando necessita ser dividido em partes, de fácil gerenciamento e controle, são denominadas subprojetos. Os subprojetos são responsáveis por uma pequena parte do projeto total ou por fases extramamente específicas (VARGAS, 2018, p.20).

Para verificar a viabilidade desses projetos, é necessário analisar se têm disponível as habilidades (qualidade dos recursos) para realizar essa opção, capacidade (quantidade de recursos) organizacional para realizar essa opção atuação, recursos financeiros. Com menos singularidade, maior volume e menos variedade, projetos podem, em muitos aspectos, compartilhar alguns dos atributos de projetos anteriores, mas podem ter novos recursos nos quais os gerentes de projetos têm pouca ou nenhuma experiência anterior para ajudar a orientá-los (SLACK, JONES, JOHNSTON, 2018, p. 690).

### 1.3 Ciclo de vida do projeto

O ciclo de vida do projeto “é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início a conclusão. Os ciclos de vida de desenvolvimento podem ser preditivos, iterativos, incrementais, adaptativos ou um modelo híbrido” (PMI, 2017, p.19):

O ciclo de vida preditivo inclui escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Quaisquer alterações ao escopo são cuidadosamente gerenciadas. Os ciclos de vida preditivos são também chamados de ciclos de vida em cascata. Já no ciclo de vida iterativo, o escopo do projeto geralmente é determinado no início do ciclo de vida do Projeto, mas as estimativas de prazo e custos são normalmente modificadas à medida que a equipe do projeto compreende melhor o produto. As iterações desenvolvem o produto por meio de uma série de ciclos repetidos, enquanto os incrementos acrescentam sucessivamente a funcionalidade do produto.

Por outro lado, o ciclo de vida incremental a entrega é produzida por meio de uma série de iterações que sucessivamente adicionam funcionalidade em um prazo predeterminado. A entrega contém a capacidade necessária e suficiente para ser considerada completa somente após a iteração final. Enquanto que os ciclos de vida adaptativos são ágeis, iterativos ou

incrementais. O escopo detalhado e definido e aprovado Antes do início de uma iteração. Os ciclos de vida adaptativos são também chamados ágeis ou de ciclos de vida orientados a mudanças.

Por fim, o ciclo de vida híbrido é uma combinação de um ciclo de vida adaptativo e um preditivo. Os elementos do projeto que sejam conhecidos ou que tenham requisitos estabelecidos seguem um ciclo de vida de desenvolvimento preditivo, e os elementos que ainda estiverem em evolução seguem um ciclo de vida de desenvolvimento adaptativo

Os cinco processos que compõem o ciclo de vida do projeto são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Execução, conforme proposto pelo PMI (2017, p.554):

**Iniciação:** define e autoriza o projeto, em que, a partir de um fator, há a necessidade de resolver ou buscar solução para um problema. Devem ser documentadas as características do bem ou serviço que se pretende criar com o projeto. É desenvolvida a proposta do projeto, declaração do escopo preliminar. E é preciso destacar a “tríplice restrição do projeto” que corresponde a ser concluído no prazo, com custo determinado e com qualidade estipulada. (PMI, 2017, p.561).

**Planejamento:** define e refina os objetivos e planeja a ação necessária para alcançar os objetivos e o escopo para os quais o projeto será realizado, além de estimular o envolvimento das partes interessadas. Tudo o que pode afetar o desempenho do projeto deve ser considerado; É preciso: Desenvolver plano de gerenciamento do projeto, planejamento do escopo, definição do escopo, criar Estrutura Analítica do Projeto (EAP), definição da atividade, sequenciamento das atividades, estimativa de duração das atividades, desenvolvimento do cronograma, estimativa de custos.

Além de envolver o planejamento de gerenciamento de riscos, planejamento da qualidade, planejamento de recursos humanos, planejamento das comunicações, planejamento de gerenciamento dos riscos, identificação dos riscos, análise qualitativa dos riscos; planejamento de respostas a riscos, planejar compras e aquisições, planejar contratações (PMI, 2017, 565).

**Execução:** integra pessoas e outros recursos para realizar o plano de gerenciamento do projeto para o projeto. Também é necessário orientar e gerenciar a execução do projeto; garantir e mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto, distribuição de informações, solicitar resposta de fornecedores (se necessário). Esta fase envolve coordenar recursos, gerenciar o engajamento das partes interessadas, e integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do projeto.

O benefício principal deste Grupo de Processos é que o trabalho necessário para cumprir os requisitos e objetivos do projeto é realizado em conformidade com o plano. Uma grande

parte do orçamento, dos recursos e do tempo do projeto e dedicada a executar os processos do Grupo de Processos de Execução. (PMI, 2017, 565).

Monitoramento e Controle: mede e analisa em intervalos regulares, em ocorrências apropriadas ou em condições excepcionais, a fim de identificar e corrigir desvios ou variações em relação ao plano de gerenciamento do projeto, de forma que possam ser tomadas ações corretivas para atender aos objetivos do projeto. Nessa fase envolve o controle integrado de mudanças; verificação do escopo, controle do escopo, controle do cronograma, controle dos custos, realizar o controle da qualidade, gerenciar a equipe do projeto, relatório de desempenho, gerenciar partes interessadas, a comunicação, monitoramento e controle de riscos (PMI, 2017, 613).

Encerramento: conclui ou encerra formalmente um projeto, fase ou contrato. Os processos dessa fase compreendem encerrar o projeto; encerrar o contrato. Arquivamento dos registros do projeto; Documentação das lições aprendidas; Formalização do encerramento do projeto. Os grupos de processos de gerenciamento de projetos estão ligados pelos objetivos que produzem. Em geral, as saídas de um processo se tornam entradas para outro processo ou são entregas do projeto. (PMI, 2017, p. 613).

#### 1.4 Gestão de projetos: definição

A gestão de projetos (que também pode ser chamada de gerenciamento de projetos) é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas às atividades do projeto no propósito de atingir aos seus requisitos (PMI, 2017, p. 56).

A gestão de projetos é a atividade de definir, planejar e controlar, e aprender a partir de projetos de qualquer tipo. Indo além desta perspectiva do ciclo de vida, a gestão de projetos também está preocupada com o equilíbrio efetivo dos objetivos de qualidade/entregáveis, tempo e custo dentro do chamado “triângulo de ferro”. (SLACK, JONES, JOHNSTON, 2018, p. 689)

O referido “triângulo de ferro” é traduzido na premissa de que os projetos “se dedicam a alcançar um objetivo específico que deve ser entregue dentro de um prazo estabelecido, de acordo com determinadas especificações, usando um grupo definido de recursos.” (SLACK, JONES, JOHNSTON, 2018, p. 688).

Para a gestão de projetos são adotadas metodologias acompanhadas de ferramentas, a exemplo do Scrum- *framework* ágil, PERT, Kanban (sistema de gestão visual com cartões que sinalizam fluxos de produção), *Prince* (Projetos em Ambiente Controlado) e o CPM. As estruturas organizacionais que influenciam a gestão do projeto, e elas podem ser funcionais,

matriciais ou projetizadas. Em relação às habilidades necessárias para o gerenciamento de projetos, incluem às formas de aplicação da técnica de gerenciamento, liderança e gerenciamento estratégico e do negócio em si. Essas técnicas implicam na formação de equipes dos projetos, análise de ambiente interno e externo à empresa, assim como monitoramento das fases do projeto (PMI, 2017, p. 57).

Conforme Vargas (2018, p.5), “outro fator que impulsiona o gerenciamento de projetos é o crescimento da competitividade. Quem for mais rápido e competente certamente conseguirá melhores resultados”. Internamente à empresa, a gestão de projetos contribui para o cumprimento de prazos, motivação da equipe, minimização dos riscos e agilidade das decisões por parte dos gestores especialmente. Essa prática, “aliada a outras práticas gerenciais (como planejamento estratégico, gerenciamento de mudanças, engenharia simultânea, qualidade total, etc.), produz resultados expressivos para a sobrevivência e o progresso das organizações” (PRADO, 2000, p.19)

Nas organizações orientadas para projetos, segundo Harold Kerzner (2011, p.14) “como setores de construção ou aeroespacial, todo trabalho é caracterizado por meio de projetos, como cada projeto como centro de custo separado tendo seus próprios demonstrativos de lucros e prejuízos”. Enquanto nas organizações não orientadas para projetos “como produção de baixa tecnologia, os lucros e prejuízos são mencionados em linhas verticais ou funcionais, os projetos existem meramente como apoio às linhas de produtos e linhas funcionais”.

Conforme Prado (2000, p.21), “em empreendimentos pequenos esta modalidade gerencial se transformou numa nova e estimulante maneira de trabalhar [...]. Neste caso, seu uso pode ser muito mais simplificado”. Outrossim, as organizações não orientadas a projetos também podem ter um fluxo constante de projetos, os quais geralmente são concebidos para melhorar a produção (KERZNER, 2011, p.15). No entanto, as principais dificuldades de implementação numa organização não orientadas a projetos são

os projetos serem esporádicos, nem todos os projetos possuem os mesmos requisitos de gerenciamento de projetos [...], os executivos não possuem tempo suficiente para gerenciar os projetos, ainda assim se recusam a delegar autoridade (KERZNER, 2011, p.15).

O sucesso do projeto está diretamente ligado à capacidade que a organização tem de criar um ambiente favorável, pois muitas vezes o gerente/coordenador do projeto não dispõe de autoridade suficiente para influenciar isoladamente os resultados (VARGAS, 2018, p.18). Os fatores críticos de sucesso na gestão de projetos são definidos como “um limitado número de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo de

sucesso para a organização” , conforme Marli Carvalho, Roque Rabechini Junior (2009, p.69).

Conforme, Vargas (2018, p.19), as ações ligadas ao sucesso do projeto e as principais causas dos fracassos dos projetos são, respectivamente no Quadro 01:

Quadro 01- Ações de sucesso ao projeto *versus* causas dos fracassos nos projetos

| Ações de sucesso  | Causas dos fracassos   |
|---|--|
| 1. Selecionar corretamente os membros-chaves do time do projeto;  | 1. Metas e objetivos são mal estabelecidos ou não compreendidos;   |
| 2. Desenvolver um senso de comprometimento em toda a equipe;  | 2. Existe uma falta de atendimento sobre a real complexidade do projeto;   |
| 3. Buscar autoridade suficiente para conduzir o projeto;  | 3. O projeto inclui muitas atividades e pouco tempo para realizá-las;  |
| 4. Coordenar e manter uma relação de respeito e cordialidade com o cliente, os fornecedores e outras partes interessadas; | 4. As estimativas financeiras são pobres e incompletas;  |
| 5. Determinar quais processos precisam de melhoria, e especialmente os mais importantes;                                  | 5. O projeto é baseado em fatos insuficientes ou inadequados;  |
| 6. Desenvolver estimativas de custos, prazos e qualidades realistas;  | 6. Sistema de controle é inadequado;   |
| 7. Desenvolver alternativas de backup em antecedência aos problemas   | 7. O projeto não teve um gerente de projetos, ou teve vários, criando círculos de poder paralelos ao poder previamente estabelecidos;  |
| 8. Manter as modificações sob controle;   | 8. Criou-se muita dependência no uso de software de gestão de projetos;  |
| 9. Dar prioridade à missão do projeto;  | 9. O projeto foi estimado com base na experiência empírica, ou <i>feeling</i> , das partes interessadas, deixando em segundo plano os dados históricos de projetos similares, ou até mesmo análises estatísticas efetuadas |
| 10. Evitar o otimismo ou pessimismo exagerado;  | 10. O treinamento e capacitação foram inadequados;   |
| 11. Desenvolver e manter estreitas linhas de comunicação informal;  | 11. Faltou liderança do gerente de projetos;   |
| 12. Evitar número excessivo de relatórios e análises;   | 12. Não foi estimado tempo para as estimativas e planejamento;   |
| 13. Evitar excessiva pressão sobre o time durante períodos críticos.  | 13. Não se conheciam as necessidades de pessoal, equipamentos e materiais;   |
|   | 14. Fracassou a integração dos elementos-chave do escopo do projeto;   |
|   | 15. Cliente/projeto tinham expectativas distintas e, muitas vezes, opostas;  |
|   | 16. Não se conheciam os pontos-chave do projeto  |

Fonte: Adaptado de Vargas (2018, p.20-22)

De acordo com Prado (2000, p.46), o processo de implementação da gestão de projetos nas organizações deve considerar os seguintes fatores críticos que se dividem em três grupos de fatores:

a) Alta administração- Comprometimento e apoio explícito da alta administração.

b) Aspectos organizacionais e humanos- Existência de gerentes de projetos experientes, hábeis e bem treinados. Uso da estrutura organizacional adequada à cultura e à situação do momento. Existência de um *Project Management Office* ou Escritório de Projetos (PMO). Existência de um comitê (ou câmara) de avaliação de problemas, riscos e conflitos nos projetos existentes. Uma política de recursos humanos que permite a formação de equipes eficientes.

c) Métodos e técnicas- uso de uma metodologia de gerenciamento de projetos, uso de ferramentas de planejamento e controle, informatização de processos, métodos e técnicas. Uso de um eficiente sistema de comunicações, integração entre os métodos e técnicas de gerenciamento de projetos, gerenciamento de operações rotineiras e planejamento estratégico.

O processo de definição da necessidade do negócio, análise da situação, apresentação de recomendações e definição dos critérios de avaliação são aplicáveis a projetos de qualquer organização (PMI, 2017, p.31). Segundo Prado (2000, p.44), “O sucesso de implantação de gerenciamento de projetos em uma empresa está relacionado com o atingimento dos objetos esperados pela alta administração”. Para isso, o planejamento do projeto envolve os seguintes estágios, como apresentado no Quadro 02.

Quadro 02- Estágios dos planejamentos dos projetos

| Estágios                               | Descrição  |
|--|--|
| 1- Entendimento do ambiente do projeto | Fatores internos e externos que podem influenciá-lo;                     |
| 2- Definição do projeto                | Estabelecimento dos objetivos, do escopo e da estratégia para o projeto; |
| 3- Planejamento do projeto             | Decisão de como o projeto será executado;                                |
| 4-Execução técnica                     | Desempenho dos aspectos técnicos do projeto;                             |
| 5- Controle do projeto                 | Garantia de que o projeto está sendo executado de acordo com os planos.  |

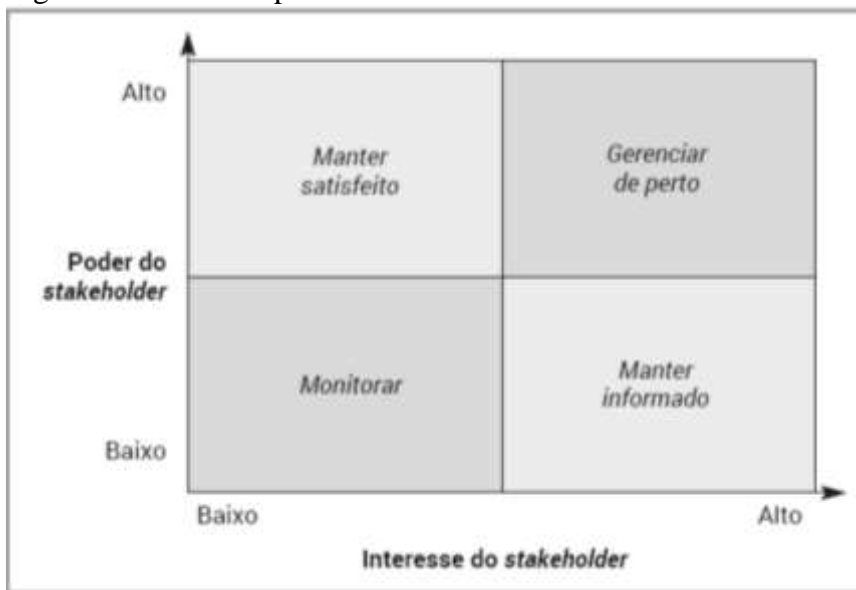
Fonte: Adaptado de Slack, Jones e Johnston (2018, p.730)

O ambiente do projeto determina o contexto e as circunstâncias nas quais o projeto é executado e proporciona informações sobre as influências no gerenciamento do projeto. Os fatores ambientais podem ser: Ambiente geossocial – fatores geográficos, climáticos e culturais que podem afetar o projeto; Ambiente político-econômico – fatores econômicos, governamentais e regulatórios em torno dos quais o projeto ocorre; Ambiente empresarial – fatores industriais, competitivos, de rede de suprimento e sobre a expectativa dos clientes que

moldam os prováveis objetivos do projeto; Ambiente interno – a estratégia e a cultura da própria empresa ou do grupo, a disponibilidade de recursos e a interação com outros projetos que influenciarão determinado projeto (SLACK, JONES E JOHNSTON, 2018, p.695).

Outro fator a considerar na gestão de projetos é o envolvimento dos stakeholders (partes interessadas no projeto). Os Grupos de alto interesse e alto poder devem estar engajados, com os maiores esforços despendidos para satisfazê-los; Grupos de alto poder e menor interesse demandam esforço suficiente para mantê-los satisfeitos, evitando o tédio e a irritação; Grupos de baixo poder e alto interesse requerem adequada informação e verificações para assegurar que nenhuma questão maior esteja sendo levantada; são úteis no detalhamento do projeto; Grupos de baixo poder e baixo interesse necessitam monitoramento, sem excessiva comunicação (SLACK, JONES, JOHNSTON, 2018, p.699). Conforme a Figura 02.

Figura 02- Grade de poder-interesse do stakeholder



Fonte: SLACK, JONES E JOHNSTON (2018, p.699)

Os projetos podem ser controlados com o constante acompanhamento dos resultados. Segundo Kernez (2011, p.9) “O gerente de projetos identifica os requisitos para o projeto (isto é, que trabalho precisa ser realizado e as suas restrições)”. Ele intervém quando necessário e verifica limite dos custos estimados. O projeto pode ser adiantado, as “Atividades de crashing (aceleração) nas redes é o processo de reduzir os períodos de tempo em atividades do caminho crítico, de modo que o projeto seja concluído em menos tempo.” (SLACK, JONES, JOHNSTON, 2018, p.714).

## 1.5 Gerenciamento de projetos e suas áreas

Slack *et al.* (2018, p.73) aponta a “existência de cinco objetivos básicos de desempenho a se alcançar na gestão de projetos, qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo”: A qualidade é fazer as coisas corretamente, atender às expectativas do cliente; a rapidez é agilidade na entrega do produto ou na prestação do serviço; a confiabilidade se refere à conclusão e entrega no prazo ao cliente; a flexibilidade é adaptar ou mudar algo no produto quando necessário; e o custo a medida que se diminui proporciona ao consumidor um preço menor.

As áreas de conhecimento são campos ou áreas de especialização que costumam ser aplicadas ao gerenciar projetos. Uma área de conhecimento é um conjunto de processos associados com um tema específico em gerenciamento de projetos, conforme PMI (2017, p.553):

Gerenciamento da integração- visa garantir a coordenação e integração entre vários elementos do empreendimento (desenvolvimento e plano global do projeto e controle global da execução, do desempenho e das mudanças). Inclui o processo de tomada de decisão associada aos objetivos, ao desenvolvimento e à execução do projeto. É a área responsável por organizar e colocar cada parte do projeto em seu devido lugar.

Gerenciamento do escopo- assegura a realização de todos os serviços e produtos requeridos incluindo todo o trabalho exigido (iniciação, planejamento, execução, verificação, controle e mudanças do escopo). Define o que será feito e o objetivo final a ser alcançado. Tem início com a definição formal chamado de declaração do escopo, para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.

Gerenciamento do cronograma- assegura a execução do empreendimento dentro dos prazos estabelecidos, das definições do escopo. E usando o modelo PERT/CPM em que a partir do estabelecimento do cronograma também se define os caminhos críticos, ou seja, onde a folga é zero e qualquer atraso nas atividades que compõem o caminho crítico, impactam em todo o projeto.

Gerenciamento de custos- visa garantir a execução no orçamento aprovado. Mediante o planejamento de recursos (equipamentos, insumos, materiais e humanos) define as necessidades para a execução do projeto. Através da análise financeira, cria-se indicadores de desempenho que podem atuar na tomada de decisão.

Gerenciamento da qualidade- processo em que se busca garantir a realização do projeto de modo satisfatório, atendendo aos requisitos especificados e atinja a finalidade a que se

destina. Assim, é elaborado o planejamento da qualidade, realiza-se a garantia da qualidade e faz-se o seu controle.

Gerenciamento das comunicações- proporciona a adequada geração e divulgação, armazenamento e disposição das informações do empreendimento. Deve fazer uso de todos os processos necessários que garantam a devida destinação final das informações sobre o projeto de maneira clara e apropriada.

Gerenciamento dos riscos- determina que os processos relativos aos riscos envolvidos no empreendimento devem ser edificados, analisados e minimizados (identificação, quantificação, desenvolvimento de resposta e controle das respostas dos riscos). Riscos do projeto são condições que, caso venham a ocorrer, podem comprometer ou impedir sua realização.

Gerenciamento das aquisições do projeto- é uma das áreas de conhecimento mais importantes dentro das organizações, principalmente, devido ao aumento constante da terceirização de serviços. O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.

Gerenciamento dos recursos- inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. É responsável por guiar e organizar a equipe do projeto, alinhando suas necessidades em prol do melhor desempenho para que alcancem corretamente os objetivos do projeto.

Gerenciamento das partes interessadas- reforça a importância dos envolvidos nos projetos, todos os stakeholders sejam eles internos ou externos. Segundo José Finocchio Júnior (2013, p.72), *Stakeholders* são todas as pessoas ou organizações envolvidos ou afetados pelo projeto”. Por isso, PMI (2017, 553) complementa que inclui os processos necessários para identificar todas as pessoas ou organizações impactadas pelo projeto, analisando as suas expectativas e o impacto das partes interessadas no projeto, e desenvolvendo estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto (PMI, 2017, p.504).

Para armazenar o conhecimento obtido dessas áreas, há o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Pode ser dos seguintes tipos: Os EGP's de suporte fornecem um papel consultivo nos projetos; enquanto o de controle fornecem suporte e exigem a conformidade por vários meios. Já os EGPs diretivos assumem o controle dos projetos pelo seu gerenciamento direto (PMI, 2017, p.48).

A gestão de projetos passou a considerar a influência das variáveis externas da organização, como a teoria da contingência e das restrições. A empresa pioneira e com referência mundial em gerenciamento de projetos é a PMI, na década de 60. No Brasil, a chegada da gestão de projetos se deu pelo Grupo de Estudos e Gerência de Empreendimentos de São Paulo (GEGE), conforme Prado (2000, p.33). Sendo assim, a partir do entendimento também do que é o projeto, seus ciclos de vida, como é definida a gestão do projeto, facilitará a compreensão do próximo capítulo que detalha mais sobre a composição da gestão de projeto.

## 2- GESTÃO DE PROJETO: COMPOSIÇÃO

Este capítulo traz a explanação sobre a composição da gestão de projetos, incluindo conhecimentos sobre a influência da estrutura organizacional, conceitos sobre os métodos de gerenciamento, inclusive as ferramentas ágeis, as quais têm tido notável destaque nos tempos atuais.

A composição da gestão de projetos é formada pela equipe, estrutura organizacional e os métodos de gerenciamento vinculados aos projetos. As medidas monitoradas de desempenho de projeto devem ser avaliadas de modo que a gestão do projeto possa, a qualquer momento, julgar o desempenho global. Os gerentes de projeto precisam primeiro decidir o que devem verificar à medida que o projeto progride. Geralmente, várias medidas são monitoradas, e a natureza exata da intervenção dependerá das características técnicas do projeto, mas é provável que precise da participação de todas as pessoas que seriam afetadas (SLACK, JONES, JOHNSTON, 2018, p. 713).

Conforme a PMI (2017, p.309), uma equipe do projeto é formada pelo Gerente geral, o Gerente do projeto, o Gerente funcional e os Executores. Ao Gerente Geral cabe solucionar os conflitos que não puderem ser resolvidos pelo gerente do projeto. O Gerente de Projeto é líder e responsável pela condução do projeto, pela formação de uma visão geral e motivar a equipe. O Gerente funcional responde pela execução e acompanhamento das atividades de sua área específica do conhecimento efetuados pelos executores, todos os profissionais selecionados para executar as atividades operacionais do projeto.

### 2.1 Estrutura organizacional

A determinação do tipo de estrutura organizacional adequada resulta do estudo de compensações entre duas variáveis-chave. As variáveis são os tipos de estrutura organizacional disponíveis para uso e como otimizá-las para uma determinada organização (PMI, 2017, p.47).

Não existe uma estrutura única que sirva para qualquer organização. A estrutura final de uma organização é única devido as inúmeras variáveis a considerar, como um grau de alinhamento com os objetivos da organização; capacidades de especialização, extensão de controle, eficiência e eficácia, caminho claro para o escalonamento das decisões, capacidade de adaptação do projeto (PMI, 2017, p.47).

A identificação do tipo de estrutura organizacional também depende da avaliação da autoridade delegada pela alta diretoria ao(s) Gerente(s) de Projetos. Embora haja singularidade

seja regra nas culturas empresariais, os principais tipos de estruturas organizacionais são (PMI, 2017, p.47):

- Estrutura orgânica simples- nesse tipo de estrutura os grupos de trabalhos são organizados de forma flexível, com as pessoas trabalhando lado a lado. Contudo, o gerente do projeto tem pouca ou nenhuma autoridade, atua em alguns momentos como coordenador, tanto que o orçamento do projeto é gerenciado pelo proprietário ou operador da organização.
- Estrutura organização funcional (clássica)- com hierarquia em que cada funcionário possui um superior bem definido, centralizado, é uma estrutura departamental onde os funcionários são agrupados por especialidade (produção, marketing, engenharia, contabilidade, etc.)
- Estrutura Multidivisional- pode replicar funções para cada divisão com pouca centralização. São divididos em de: produto; processos de produção; portfólio; programa; região geográfica; tipo de cliente. O gerente de projetos tem pouca ou nenhuma autoridade, e até o orçamento do projeto é controlado pelo gerente funcional.
- Estruturas matriciais: possuem um modelo que são uma combinação de características das organizações funcionais e projetizadas. São divididas em três tipos: Matricial Fraca, Matricial Balanceada e Matricial Forte, conforme Quadro 03.

Quadro 03- Tipos de estruturas matriciais

| <b>Tipo de Estrutura</b> | <b>Descrição</b>  |
|--------------------------|---|
| Matricial fraca          | É uma estrutura muito similar com uma organização funcional e o papel do gerente de projetos é mais parecido com a de um coordenador ou facilitador. As prioridades das atividades do projeto são baixas tendo em vista que as equipes são subordinadas aos seus respectivos departamentos de origem.   |
| Matriz balanceada        | É reconhecida a necessidade de um gerente de projetos, porém com autonomia não tão expansiva sobre o projeto e seu funcionamento, já que ainda está sob a gestão de um gerente funcional.   |
| Matriz forte             | É uma estrutura que se assemelha com as características de uma organização projetizada e pode ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral. As equipes estão mais comprometidas com o projeto e a prioridade dos projetos dentro da organização é alta. |

Fonte: Adaptado de PMI (2017, p.47):

- Estrutura organizacional projetizada- (orientada a projetos) tem a sua estrutura totalmente voltada para o desenvolvimento de projetos. A autoridade do gerente é alta ou quase total, com função designada em tempo integral, em que o gerente do projeto também é responsável pelo orçamento do projeto.

- Estrutura virtual- há a estrutura de rede com nós nos pontos de contato com outras pessoas. O gerente do projeto tem um pouco mais de autoridade que na estrutura anterior, e tem funções mistas.
- Estrutura híbrida- faz um mix de todos os outros tipos e cada responsável no projeto tem responsabilidades mistas.
- Estrutura EGP- (refere-se a um portfólio, programa ou escritório/organização de gerenciamento de projeto), além de ser uma combinação das demais estruturas, proporciona alta autoridade ao gerente do projeto com função designada em tempo integral e com maior disponibilidade de recursos para o gerenciamento do projeto.

## 2.2 Gerenciamento:Metodologia

A metodologia é um sistema de práticas, técnicas, procedimentos e regras usadas por aqueles que trabalham numa disciplina (PMI, 2017, P.28))

As metodologias de gerenciamento de projetos variam de acordo à organização e, as “caracterizadas como ágil (*agile*) ou enxutos (*lean*), têm se mostrado mais aderentes aos projetos que apresentam três características: estruturalmente complexos, incertos, e com limitações rígidas de tempo.” (CARVALHO, RABECHINI JUNIOR, 2009, p.66).

Existem diversos *frameworks* (ferramentas) incorporados à metodologia para o gerenciamento dos projetos, os principais da abordagem tradicional são:

*Prince*: estimula a captura e o uso das lições disponíveis no projeto. Os sete princípios são: justificativa contínua para o negócio, papéis e responsabilidades definidos, aprendizado com a experiência, gerenciamento por estágios, gerenciamento por exceção, foco no produto e adequação ao ambiente do projeto. Uma das vantagens é a integração e aplicação dos temas ao longo dos processos.

Os sete temas do Prince são *business case*, organização, qualidade, planos, riscos, mudanças e progresso. Os processos são:

Quadro 04- Sete temas do *Prince*

| Temas                                   | Descrição   |
|---|---|
| <i>Starting Up a Project (SU)-</i>      | Responsável pela etapa pré-projeto;   |
| <i>Directing a Project (DP)</i>         | Responsável pelas tomadas de decisão no projeto   |
| <i>Initiating a Project (IP)</i>        | Responsável por iniciar adequadamente o projeto;  |
| <i>Managing a Stage Boundaring (SB)</i> | Responsável pelo gerenciamento das fronteiras entre os estágios                             |
| <i>Controlling a Stage (CS)</i>         | Responsável pelo controle total do que ocorre em um estágio                                 |
| <i>Managing a Product Delivey (MP)</i>  | Responsável por gerenciar o desenvolvimento, o controle de qualidade e entrega dos produtos |
| <i>Closing a Project (CP)</i>           | responsável por gerenciar o encerramento do projeto.  |

Fonte: Lukosevicius e Angelo (2016, p, 20-22.)

· PERT: A técnica de revisão e avaliação do programa, ou PERT, como é universalmente conhecida, reconhece que a duração das atividades e os custos em gerenciamento de projeto não podem ser previstos com perfeição, de modo que a teoria da probabilidade deverá ser usada.. Nesse tipo de rede, a duração de cada atividade é estimada de forma otimista, provável e pessimista (SLACK, JONES, JOHNSTON; 2018, p. 710).

CPM: Significa método do caminho crítico. As atividades que se encontram no caminho crítico terão os mesmos tempos de início e término mais cedo e os mesmos tempos de início e término mais tarde. É por isso que essas atividades são críticas. Porém, as atividades não críticas têm alguma flexibilidade sobre quando iniciar e terminar. Essa flexibilidade é quantificada em uma figura que é conhecida como “folga” ou “flutuação”. [...] Obviamente, as atividades no caminho crítico não possuem folga; qualquer alteração ou atraso nessas atividades afetaria imediatamente todo o projeto. (SLACK, JONES, JOHNSTON; 2018, p.709).

Com a transcendência do plano de projeto convencional unido a conceitos da neurociência, outra ferramenta que tem obtido destaque no cenário do planejamento de projetos é o Modelo Canvas. De acordo com Finocchio Júnior (2013, p.33),

O project Model Canvas representa somente o essencial, podendo ser usado de duas diferentes maneiras. Primeiramente como documento único e consistente do planejamento do projeto, imediatamente seguido pela execução [...] Em segundo, trata-se de algo bem diferente de um plano convencional, porque é feito em equipe e de modo ágil.

Cada área demarcada do Canvas representa uma função de planejamento específico e essas áreas demarcadas estão agrupadas em blocos que respondem às grandes questões: Por quê? O quê? Quem? Como? Quando? Quanto? Esse modelo integra os conhecimentos da neurociência com as próprias observações da realidade cotidiana com projetos. (FINOCCHIO JÚNIOR, 2013, p.46).

### 2.2.1 *Frameworks* da abordagem ágil

O manifesto ágil surgiu em 2001 após a reunião de um grupo de desenvolvimento de software na cidade de Snowbird, no estado de Utah nos Estados Unidos da América (EUA), para discutiram sobre o que fazer quanto aos projetos que fracassam ou atrasam sempre pelos mesmos motivos , segundo Vitor Massari (2018, p.9).

Diante disso, foi assinado o manifesto contendo quatro valores e doze princípios. Os valores são prioridades dos indivíduos e interações sobre processos e ferramentas, do software

funcional sobre documentação abrangente, da colaboração com o cliente sobre negociação de contratos, e da resposta às mudanças sobre seguir um plano (MASSARI, 2018, p.9).

Em relação aos princípios do manifesto ágil, estão enumerados a seguir no quadro 05 a seguir e os valores do manifesto ágil no quadro 06:

**Quadro 05- Princípios do manifesto ágil**

| Nº  | Princípios ágeis   |
|-----|--|
| 1-  | Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega adiantada e contínua de software de valor;  |
| 2-  | Aceitar mudanças de requisitos, mesmo que no fim do desenvolvimento;   |
| 3-  | Entregar o software funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência por períodos mais curtos;  |
| 4-  | pessoas relacionadas a negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto diariamente; durante todo o curso do projeto;  |
| 5-  | Construir projetos ao redor de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e o suporte necessários, e confiar que farão seu trabalho;                            |
| 6-  | O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de, uma equipe de desenvolvimento de software é através de uma conversa cara a cara; |
| 7-  | Software funcional é a medida primária de progresso (qualidade e valor são medidas principais do sucesso do projeto);  |
| 8-  | Projetos ágeis promovem um ambiente sustentável;   |
| 9-  | Contínua atenção à excelência técnica e ao bom design aumenta a agilidade;   |
| 10- | Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feita.   |
| 11- | Os melhores requisitos, arquiteturas e designs emergem de equipes auto-organizadas.  |
| 12- | Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como ficar mais efetiva, então se ajusta e otimiza seu comportamento de acordo.                                    |

Fonte: Massari, 2018, p.14

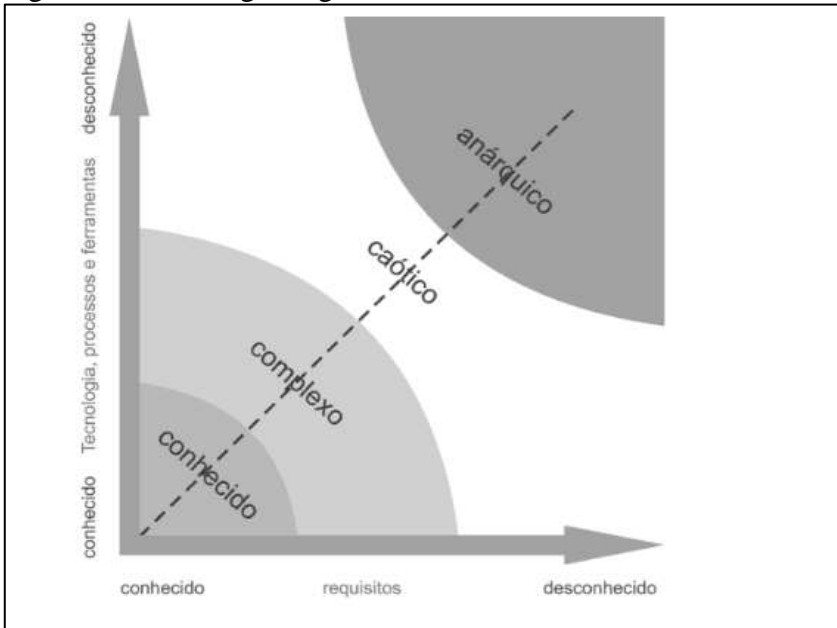
**Quadro 06- Valores ágeis**

| Nº | Valores ágeis  |
|----|--|
| 2  | Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas   |
| 3  | Software funcionando é melhor que documentação abrangente. |
| 4  | Colaboração com o cliente acima de negociação de contratos |
| 5  | Responder a mudanças ao invés de seguir um plano           |

Fonte: Massari, 2018, p.14

A aplicação de métodos ágeis é recomendado para cenários complexos, onde existem incertezas com relação aos requisitos, recursos e/ou tecnologia” (MASSARI, 2018, p.16). Para essa aplicação, é necessário entender que a complexidade de um projeto é proporcional ao número de variáveis que contém. E quanto mais complexo, maior a necessidade de aplicar ferramentas” (COSTA;PEREIRA, 2019, p.33). Essa relação entre cenário e complexidade do projeto é expressa na Figura 3.

Figura 03- Abordagem ágil versus cenários



Fonte: Massari (2018, p.16)

Para projetos onde os requisitos, recursos e/ou tecnologia são bem conhecidos adota-se uma estratégia tradicional com longas fases de planejamento e execução, chamado também de planejamento “em cascata” ou *waterfall*. Enquanto os projetos na metodologia ágil são gerenciados tendo entregas iterativas, curtas e incrementais (o que torna o escopo mais flexível), combinada com o ciclo adaptativo que permite mudanças ao plano original, ajuda a mitigar os riscos derivados do cenário completo (MASSARI, 2018, p.17), conforme figuras 04 e 05.

Figura 04- Ciclo de vida do gerenciamento ágil de projetos



Fonte: Massari (2018, p.16).

Figura 05- Triângulo de ferro tradicional *versus* Triângulo ágil



Fonte: Massari (2018, p.18)

Crystal é uma família de metodologias designadas para projetos dirigidos por pequenas equipes desenvolvendo projetos de baixa criticidade ou até mesmo equipes desenvolvendo projetos de alta criticidade. Possui cinco princípios que são: a entrega frequente através da construção de incrementos da solução; melhorias reflexivas que consiste em regularmente checar por caminhos de melhoria e implementá-los; comunicação osmótica, ou seja, equipes trabalhando bem próximas compartilhando informação; segurança pessoal em que o ambiente é seguro para as pessoas levantarem problemas ou questões; e foco para saber no que e como trabalhar (MASSARI, 2018, p.19), como apresentado na figura 06.

Figura 06- Crystal.

|             |                             |                                  |         |         |          |       |
|-------------|-----------------------------|----------------------------------|---------|---------|----------|-------|
| Criticidade | Perda de vida (V)           | V6                               | V20     | V40     | V100     | V200  |
|             | Perda de muito dinheiro (M) | M6                               | M20     | M40     | M100     | M200  |
|             | Perda de pouco dinheiro (P) | P6                               | P20     | P40     | P100     | P200  |
|             | Perda de conforto (C)       | C6                               | C20     | C40     | C100     | C200  |
|             |                             | Cinza                            | Amarelo | Laranja | Vermelho |       |
|             |                             | 1 - 6                            | - 20    | - 40    | - 100    | - 200 |
|             |                             | Quantidade de pessoas envolvidas |         |         |          |       |

Fonte: Massari (2018, p.18).

Conforme a figura 07, o tipo desse *framework* depende da quantidade de pessoas dentro da equipe versus criticidade, que pode ser definida como potencial perda de bem-estar, de

dinheiro ou mesmo de vida.

O *Dynamic Systems Development Method (DSDM)* considera o ciclo de vida do projeto em quatro fases que são estudo de viabilidade, interação do modelo funcional, interação de designer e construção e implementação. É orientada por oito princípios: foco na necessidade do negócio; entrega no prazo, colaboração, nunca comprometer a qualidade, construção incremental, desenvolvimento interativo, comunicação clara e contínua, e demonstrar controle sobre o assunto (MASSARI, 2018, p.22).

O Kanban foi inspirado no Sistema Toyota de Produção (STP). Trata-se de um quadro onde as tarefas são escritas em post-its e passam por vários estágios definidos no quadro. Sua principal finalidade é gerenciar um fluxo de trabalho, e não prover estimativa sobre o trabalho que está sendo realizado. É considerado um sistema *pull* (puxar), pois as tarefas vão trafegando (puxadas) do estágio mais à esquerda até o estágio final mais à direita. Os princípios base do Kanban são: fluxo de trabalho visível; limitar o trabalho em andamento; gerenciar o fluxo para identificar problemas e melhorias, garantir clareza nas políticas do processo; e colaboração na melhoria do processo (MASSARI, 2018, p.23).

O *Lean production* é uma ferramenta de planejamento e controle que visa atender instantaneamente a demanda, com qualidade perfeita, sem desperdício e com baixo custo (SLACK, JONES, JOHNSTON, 2018, p.546). Conforme Daniel Jones e James Womack (2014, p.100), “a liderança, trabalho em equipe, comunicação e desenvolvimento simultâneo são técnicas enxutas que, em conjunto, tornam possível um trabalho menor, mais rápido e com menos esforço”. A seguir está os princípios bases do *Lean production* no quadro 07:

Quadro 07- Princípios bases do *Lean production*

| <b>Princípios</b>       | <b>Objetivos</b>   |
|-------------------------|--|
| Eliminar o desperdício  | Para evitar retrabalho, defeitos, processos extras, má qualidade, falha na gestão das partes envolvidas e dos recursos do projeto.               |
| Fortalecer a equipe     | Criar ambiente onde a equipe trabalhe de forma auto-organizada e autogerida, evitando microgerenciamento;  |
| Entregas rápidas        | Para maximizar o Retorno sobre o Investimento do projeto (ROI); ;)   |
| Otimizar o todo         | Entender que o todo é muito mais que a soma das partes entregues, e verificar como ele está organizado com os objetivos da organização.          |
| Construir qualidade     | Através de testes, melhorias e integração contínua   |
| Adiar decisão           | Deixar decisões e compromentimentos para o último momento . Permitindo coletar informações e ter experiência para fortalecer a tomada de decisão |
| Amplificar conhecimento | Priorizar a comunicação e o feedback contínuos entre equipes e usuários durante o processo de desenvolvimento do software, ou outro projeto.     |

Fonte: Adaptado de Massari (2018, p.24).

A *Extreme Programming (XP)* possui os seguintes valores ágeis: simplicidade usando a regra 80/20, onde 20% dos esforços produzem 80% dos resultados; comunicação entre toda

equipe é fundamental; feedback, para o processo de melhoria; coragem em expor a opinião ou mesmo o resultado do trabalho realizado; e o respeito que é fundamental existir entre as diversas personalidades existentes dentro da equipe (MASSARI, 2018, p.26).

Ainda sobre o *framework* XP, Massari (2018, p.27) explica que os valores são alinhados aos seguintes princípios:

Quadro 08- Princípios XP

| Nº | Princípios XP   |
|----|---|
| 1  | Equipe inteira ou reunida- parte também da premissa que a equipe deve ser formada por generalistas e não por especialistas;   |
| 2  | Jogos de planejamento- planejamento das iterações (fases) e <i>releases</i> (lançamentos para o usuário final);   |
| 3  | Entregas curtas- <i>releases</i> em curtos períodos de tempo para obter feedback;   |
| 4  | Testes de clientes- cliente final descreve os testes necessários para aceitação e a equipe constrói ferramenta de automação dos testes;   |
| 5  | Propriedade coletiva de código- forma de compartilhar conhecimento, além de mitigar riscos da falta de conhecimento caso membros da equipe saiam do projeto;                            |
| 6  | Padronização do código- para que todos possam ter o mesmo entendimento;   |
| 7  | Ritmo sustentável- evitando muitas horas extras;  |
| 8  | Metáforas- criar metáforas para compartilhar designs e visão técnica.   |
| 9  | Integração contínua- Efetuar testes automatizados cada vez que um código é atualizado no repositório para verificar se o novo código desenvolvido se integra com o código já existente; |
| 10 | Desenvolvimento Orientado a Teste (TDD)- primeiramente o teste é escrito e testado para depois ser desenvolvido;  |
| 11 | Refatoração: Melhorar a qualidade do código existente.  |
| 12 | Design simples- focando nos conceitos de simplicidade;  |
| 13 | Programação em par- enquanto uma pessoa escreve o código outra pessoa está junto orientando e dando feedback.   |

Fonte: Adaptado de Massari (2018, p.27).

O Scrum é baseado em entregas incrementais e processo empírico, ou seja, adquire conhecimentos através da experiência. Seus pilares são (MASSARI, 2018, p.28):

a) Transparência (todo e qualquer fator ou acontecimento relacionado ao processo de entrega que possa impactar o resultado final do projeto deve ser visível e do conhecimento de todos os envolvidos, inclusive o cliente);

b) Inspeção (todos os aspectos do processo de entrega que possam impactar o resultado final do projeto devem ser inspecionados frequentemente, para que qualquer variação prejudicial possa ser verificada e corrigida o mais rápido possível) e;

c) Adaptação (toda vez que uma variação prejudicial é identificada).

No Scrum, os papéis fundamentais são a equipe de desenvolvimento, *Product Owner* e o *Scrum Master*.

- A equipe de desenvolvimento é composta por pessoas que trabalham no desenvolvimento dos incrementos do produto, e gerenciam o *backlog* de

atividades técnicas (*Sprint Backlog*).

- O Product Owner elabora a visão do produto e gerencia o *backlog*, priorizando-o, ordenando-o e garantindo valor, entendimento e visibilidade.
- Scrum Master é o *coach* da equipe, líder servidor, remove impedimentos e é o facilitador dos eventos, além disso é responsável por garantir que todos os integrantes da equipe Scrum compreendam e sigam as regras do Scrum (MASSARI, 2018, p.28).

Cabe destacar também que o Scrum possui cerimônias, sendo todas com tempo limitado (Timeboxed) que não pode ser ultrapassado de forma alguma (MASSARI, 2018, p.29-30): *Sprint* que é a iteração de tempo limitado, podendo durar entre duas semanas e um mês, gerando produto potencialmente lançável. Reunião de planejamento da *Sprint* a qual é realizada no primeiro dia da *Sprint* e define o que será feito dentro de uma *Sprint* e como, e o Product Owner apresenta o Product Backlog ordenado e alinha com a equipe de desenvolvimento quais itens poderão ser entregues dentro da sua capacidade (com duração máxima de oito horas- divididas em duas partes de quatro horas).

Daily Scrum é a reunião diária de 15 minutos onde a equipe compartilha conhecimento entre si, respondendo as questões “O que eu fiz ontem?”, “O que eu vou fazer hoje?”, e “Quais são os impedimentos?” Sendo que o Scrum Master garante a execução das reuniões e o *timebox* a ser seguido. A revisão da *Sprint* é a reunião realizada ao término da *Sprint* para a inspeção do incremento do produto gerado. A equipe de desenvolvimento demonstra o que foi feito e o Product Owner aprova ou não a entrega. A duração máxima é quatro horas. E a retrospectiva da *Sprint*, é realizada ao término da *Sprint* para que toda a equipe Scrum reflita sobre o andamento da *Sprint* e identifique possíveis melhorias.

Por fim, artefatos (trabalho a ser feito e transparência das informações no projeto): *Product Backlog* consiste na lista ordenada de requisitos necessários para o produto, mantida única e exclusivamente pelo Product Owner. *O Sprint Backlog* é a lista de tarefas técnicas que deverão ser feitas na *Sprint* para atingir sua meta, mantida única e exclusivamente pela equipe de desenvolvimento. Definição de pronto (*Done*) em que todos os envolvidos no projeto deverão ter o mesmo entendimento sobre o requisito pronto (Done); Pronto = Desenvolvido? Testado? Homologado? (MASSARI, 2018, p.30).

Pode-se considerar que o Objectives and Key Results (OKR) que significa objetivos e resultados chaves, foi inspirada nas teorias de Peter Druker, implementadas por Andy Grove na Intel, aprimorada por John Doerr e popularizada na Google quando Larry Page citou a ferramenta em uma palestra, conforme Elias Daher (2020, p.7). A metodologia se divide em

duas partes: (1) objetivos e (2) principais resultados. O propósito dos OKR's é definir estratégias e objetivos por um período de tempo para que forneçam uma referência para avaliar o desempenho da estratégia implementada. (DAHER , 2020, p.8)

Tailoring significa identificar qual é o melhor método a utilizar ou mesmo extrair o melhor de cada método de acordo com o projeto que está sendo conduzido. O ideal ao fazer um processo de tailoring é o conceito Shu-ha-ri.

Quadro 09- Conceito Shu-ha-ri.

| <b>Conceitos:</b> | <b>Shu- obedecer-</b>                                   | <b>Ha- romper</b>  | <b>Ri- Superar-</b>  |
|-------------------|---|--|--|
| <b>Descrição:</b> | Utiliza a metodologia original, sem grandes adaptações; | Começa a experimentar a combinação com outras metodologias em prol do projeto e ver o resultado. | Cria seu framework combinando as melhores práticas , metodologias e framework. |

Fonte: Adaptado de Massari ( 2018, p.31).

Sendo assim, as metodologias de gestão de projetos são necessárias para definir o o caminho para alcance dos resultados esperados pelas partes envolvidas. Principalmente as metodologias ágeis, buscam aproximar a interação entre os indivíduos sobre os processos e ferramentas em prol de garantir o sucesso do projeto.

Então, neste capítulo foi explicado sobre a influência da estrutura organizacional e composição da equipe do projeto, como o projeto deve ser gerenciado e seus impactos na autoridade do gerente do projeto. Para isso, é crucial também identificar inicialmente quem são as partes interessadas e qual seu nível de poder e interesse sobre o projeto. Além disso, considerando o projeto como um esforço temporário e que gera exclusividades, foram desenvolvidas metodologias de abordagem tradicional e de abordagem ágil ao gerenciamento do projeto. Visando esse sucesso esperado pela gestão de projetos, o próximo capítulo detalha a importância da gestão de projetos ligada à estratégia da organização.

### **3- GESTÃO DE PROJETOS: AÇÕES ESTRATÉGICAS**

Este capítulo expõe sobre a gestão de projetos aliada às ações estratégicas da organização. Conceitua a ação estratégica, aborda a maturidade da gestão de projetos e detalha a combinação da gestão de projetos com a gestão estratégica numa organização

#### **3.1 Conceituação de ação estratégica**

Segundo Henry Mintzberg (2000, p.110), “a estratégia requer uma série de definições, mas que, em resumo, “a estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo”. Afirma ainda que “A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização” (MINTZBERG, 2000, p.110).

A estratégia enquanto plano é uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Na estratégia, a pergunta importante passa a ser: as estratégias realizadas devem sempre ter sido pretendidas? As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As não-realizadas podem ser chamadas de estratégias irrealizadas um terceiro caso, que chamamos de estratégia emergente - na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido, conforme Mintzberg (2000, p.17).

Afirma-se também que estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados. Estratégia é uma perspectiva, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, como perspectiva a estratégia olha para dentro -dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas - mas também para cima - para a grande visão da empresa. Uma quinta definição, como pretexto, a estratégia é um truque, isto é, uma "manobra" específica para enganar um oponente ou concorrente (MINTZBERG, 2000, p.18).

De acordo com Carlos Augusto Freitas (2016, p.15) é a partir da estratégia que irão surgir as decisões sobre qual caminho a empresa irá tomar visando a sobrevivência e o crescimento do negócio através dos objetivos definidos em seu planejamento. Michael Porter (2004, p.18) define especificamente que estratégia “é a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá”.

A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou

influenciá-las em seu favor. Dado que o conjunto das forças pode estar exageradamente aparente para todos os concorrentes, a chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força (PORTER, 2004, p. 22).

Porter (2004, p. 23) aborda sobre cinco forças que influenciam uma organização- entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade dos concorrentes. Conforme apresentado na figura 08, todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Figura 07- Cinco forças



Fonte: Michal Porter, (2004, p.22)

No que tange à análise de cenários para a formulação da estratégia, Mintzberg destaca também sobre o SWOT avaliação dos pontos Fortes [Strength] e dos pontos Fracos [Weaknesses] da organização à luz das Oportunidades [Opportunities] e das Ameaças [Threats] em seu ambiente. É um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas (MINTZBERG, 2000, p.27).

Um modelo de gestão organizacional não alinhado com as atuais tendências de mercado torna-se uma barreira para a definição estratégica, dificultando a tomada de decisão (FREITAS, 2016, p.19). Considerar a relevância da governança corporativa trata de um conjunto de mecanismos suportado por práticas e rituais de gestão que visam a geração de valor para o negócio (FREITAS, 2016, p.23)

A capacidade de analisar um cenário, seja através de mapeamento ou um diagnóstico da organização sobre o assunto “projetos”, e estruturar um modelo adequado torna-se um

diferencial para um sucesso da aculturação e maturidade (ao longo do tempo) da organização. A velocidade para responder a esse cenário, que possui oportunidades e ameaças, é determinante para o sucesso da organização” (FREITAS, 2016, p.63).

Sendo assim, esses fatores relacionados à formulação da estratégia, são fundamentais à gestão da organização e especialmente quanto aos seus impactos na maturidade da gestão de projetos a ser abordada no próximo tópico.

### 3.2 A combinação da gestão de projetos com a gestão estratégica

Houve duas ondas de evolução na gestão de projetos. Influenciado pelo recessão econômica (1989-1993), as empresas reconheceram a importância da programação das atividades e lançamento de produtos e serviços.

A segunda onda teve início nos anos 2000–decorreu da–associação dos projetos aos objetivos maiores da organização. As discussões sobre alinhamento estratégico incorporam o portfólio, a gestão e o sistema de indicadores dos projetos abrigados na empresa (COSTA; PEREIRA, 2019, p.29). Portfólios, programas e projetos são alinhados com ou direcionados por estratégias organizacionais e diferem na maneira como cada um contribui para a realização dos objetivos estratégicos (PMI, 2017, p.16).

O processo de definição da necessidade do negócio, análise da situação, apresentação de recomendações e definição dos critérios de avaliação são aplicáveis a projetos de qualquer organização. Conforme o quadro 10, mas não está limitado a (PMI, 2017, p.30):

Quadro 10- Necessidades de negócio, análise da situação, recomendação e avaliação

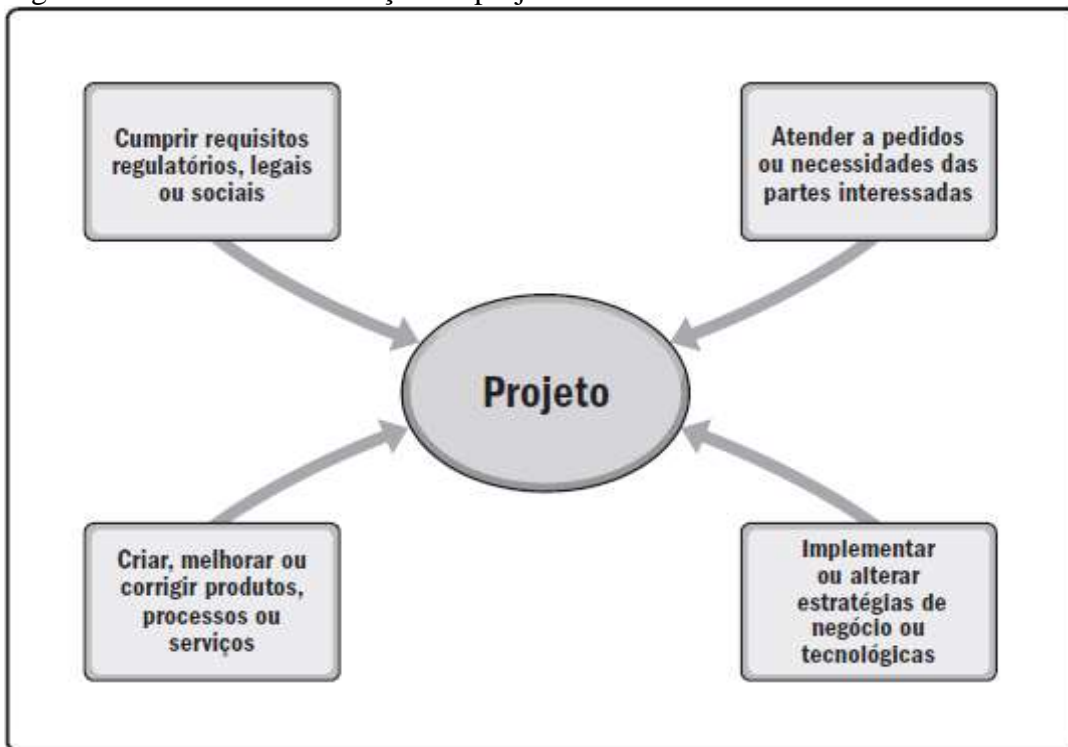
|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Necessidades de negócio</b> | Determinação do que está gerando a necessidade de ação;   |
|                                | Declaração da situação do problema ou oportunidade de negócio a ser abordado, incluindo o valor a ser entregue a organização;   |
|                                | Identificação das partes interessadas afetadas  |
|                                | Identificação do escopo.  |
| <b>Análise da situação</b>     | Identificação de estratégias, metas e objetivos organizacionais;  |
|                                | Identificação de causas-raiz do problema ou principais contribuintes de uma oportunidade;   |
|                                | Análise de lacunas (gaps) de capacidade necessárias para o projeto em relação as capacidades existentes na organização;   |
|                                | Identificação dos riscos;   |
|                                | Identificação dos fatores críticos de sucesso;  |
|                                | Identificação dos critérios de decisão pelos quais os vários cursos de ação podem ser avaliados;  |
| <b>Recomendação</b>            | Uma declaração da opção recomendada a ser buscada no projeto;   |
|                                | Itens a incluir na declaração podem incluir, mas não estão limitados a resultados da análise para a opção potencial; restrições, premissas, riscos e dependências para as opções potenciais; medidas de sucesso |
|                                | Resultados da análise para a opção potencial;   |
| <b>Avaliação</b>               | Declaração que descreve o plano para a medição de benefícios que o projeto entregara. Isto deve incluir quaisquer aspectos operacionais atuais da opção recomendada além da implementação inicial.              |

Fonte: Adaptado da PMI (2017, p.30)

Em relação à administração estratégica de um projeto em si, é preciso seguir as etapas de análise do ambiente, estabelecimento da meta, da missão e do objetivo. Além disso, deve-se formular estratégias, aplicá-las, e fazer o monitoramento de todo o processo. O feedback é fonte de aprendizado e inovação à organização, ligada à missão- a verdadeira razão de ser da organização (JUNIOR, 2012, p.79).

Os projetos permitem a criação de valor de negócio. O valor de negócio é definido como o benefício líquido quantificável derivado de um empreendimento de negócio. O benefício pode ser tangível (como participação no mercado, ativos monetários, ferramentas), intangível (a exemplo do reconhecimento da marca, alinhamento estratégico, reputação) ou ambos. O valor de negócios em projetos refere-se ao benefício que os resultados de um projeto específico fornece às suas partes interessadas (PMI, 2017, p.7), e eles são mapeados ainda no contexto de iniciação do projeto, conforme a figura a seguir.

Figura 08- Contexto de iniciação do projeto



Fonte: PMI, 2017, p.8

Os líderes organizacionais iniciam projetos em resposta a fatores que afetam as suas organizações. Há quatro categorias fundamentais desses fatores que ilustram o contexto de um projeto: cumprir requisitos regulatórios, legais ou sociais; atender a pedidos ou necessidades das partes interessadas; implementar ou alterar estratégias de negócio ou tecnológicas; e criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços (PMI, 2017, p.8).

Vargas (2018, p.16) ainda afirma que, diante da pressão desse contexto de mudanças, é preciso que as empresas consigam resultados com menos recursos, tempo e cada vez mais qualidade, ou seja, fazer mais que os concorrentes e gastando menos. A competição irá continuar a pressionar que melhores ideias e processos sejam implementados.

Assim, o gerenciamento de projetos eficaz ajuda indivíduos, grupos e organizações públicas e privadas a: cumprirem os objetivos do negócio; satisfazerem as expectativas das partes interessadas; serem mais previsíveis; aumentarem suas chances de sucesso; entregarem os produtos certos no momento certo; resolverem problemas e questões; responderem a riscos em tempo hábil; otimizarem o uso dos recursos organizacionais; identificarem, recuperarem ou eliminarem projetos com problemas; gerenciarem restrições (por exemplo, escopo, qualidade, cronograma, custos, recursos); equilibrarem a influência de restrições do projeto (por exemplo, o aumento de escopo pode aumentar custos ou o prazo); e gerenciarem melhor as mudanças (PMI, 2017, p.10).

Desse modo, neste capítulo inciou-se com a conceituação da estratégia e da ação estratégica que, entre as várias definições, podemos resumir no conceito de Michael Porter (2004, p.18) “combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela pretende chegar lá. Devem ser consideradas as cinco forças que influencia na organização e, conseqüentemente no projeto: concorrentes, entrantes potenciais, fornecedores, compradores e produtos substitutos.

A partir desse alinhamento entre a estratégia da organização com a estratégia do projeto, é possível combinar esforços que induzam ao sucesso dos resultados. Ou seja, os projetos tendem a traduzir operacionalmente a estratégia firmada pela organização. No capítulo a seguir, mostra-se o procedimento metodológico da pesquisa referente ao estudo de caso no Colégio Centro Educacional São Filipe, em que esses conceitos também serão avaliados.

## 4 - PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

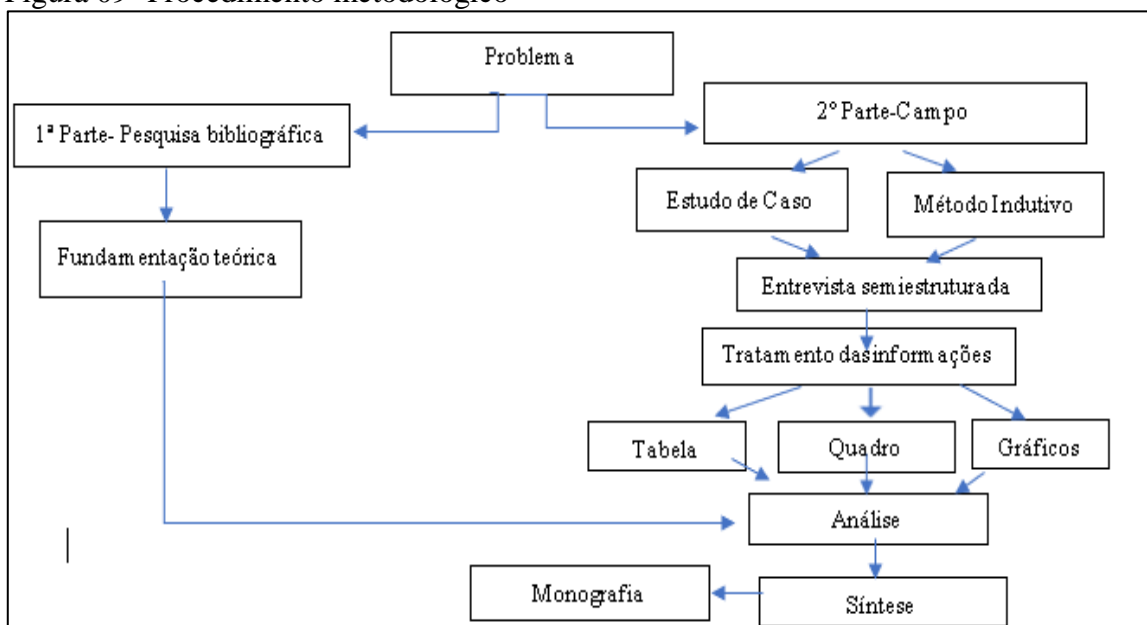
Este capítulo descreve o procedimento metodológico para a realização desta pesquisa. Detalha as etapas desde o início do trabalho, na fase exploratória, à amostragem, técnicas e instrumentos de coleta de dados, à organização e análise dos dados relacionados ao problema da investigação.

### 4.1 Sobre a metodologia

A metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade, conforme Selly Ferreira Deslandes, Romeu Gomes e Maria Cecília de Souza Minayo (2009. p.14). O método é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. (DESLANDES, GOMES, MINAYO, 2009. p.14). Também é definido como o caminho para se chegar a determinado fim” (GIL,2008, p.8).

Esta pesquisa se deu nas seguintes partes: a primeira com a pesquisa exploratória a partir da revisão bibliográfica, através de livros, artigos científicos, revistas e sites. A segunda etapa foi a pesquisa de campo do tipo descritiva por meio do estudo de caso, realizado remotamente. Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. O procedimento metodológico está apresentado na figura 09.

Figura 09- Procedimento metodológico



Fonte: Elaborado por Elidiane Borges Pereira (2021).

A Fase exploratória consistiu na produção do projeto de pesquisa e de todos os procedimentos necessários para preparar a entrada em campo. O trabalho de campo consiste em levar para a prática empírica a construção teórica elaborada na primeira etapa. Por fim, realiza-se o conjunto de procedimentos para valorizar, compreender, interpretar os dados empíricos, articulá-los com a teoria que fundamentou o projeto ou com outras leituras teóricas e interpretativas, cuja necessidade foi dada pelo trabalho de campo. Pode-se dividir esse momento em três tipos de procedimento: ordenação dos dados, classificação dos dados e análise propriamente dita (DESLANDES, GOMES, MINAYO, 2009, p.26).

Conceitua-se a pesquisa como a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade (DESLANDES, GOMES, MINAYO, 2009, p.16). A respeito do nível da pesquisa, a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever uma situação- normalmente características ou funções de mercado, podendo ser conclusiva, ou seja, ajuda o tomador de decisão a estipular, avaliar e escolher o melhor curso de ação em determinada situação (LAS CASAS, 2010, p.42).

O método adotado para proporcionar bases lógicas à pesquisa é o indutivo “parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer[...]. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos.” (GIL, 2008, p.28). Ou seja, parte do estudo de um particular e presume conclusões para o contexto geral. Enquanto o método para levantamento de informações será a forma eletrônica via Google Meet, “pela facilidade de os respondentes participarem nos resultados da pesquisa.” (LAS CASAS, 2010, p.45).

O método monográfico “parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou mesmo de todos os casos semelhantes.” (GIL, 2008, p.38). Lakatos e Marconi (2017, p.115) ressalta que a vantagem do método monográfico consiste em respeitar a “totalidade solidária” dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar, a vida do grupo em sua unidade secreta, evitando, portanto, a prematura dissociação dos seus elementos. Além do método estudo de caso, “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (GIL, 2008, p.68). No que se refere ao estudo de caso descritivo, o mesmo busca associações entre variáveis.” Yin (2016, p.299).

#### 4.2 Classificação e abordagem da pesquisa

A abordagem desta pesquisa é do tipo qualitativa. No que tange à estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real, Robert K. Yin afirma que as principais características da pesquisa qualitativa são representar opiniões e perspectivas das pessoas (rotuladas como os participantes) de um estudo; abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem; contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte. (2016, p.29).

Na primeira etapa, a pesquisa qualitativa foi realizada através da pesquisa bibliográfica para ter o embasamento teórico “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2008, p.69). A pesquisa consistiu através de consulta a livros, artigos, teses, fontes privadas e governamentais.

#### 4.3 Amostragem

A amostra é “uma porção ou parcela, conveniente selecionada do universo (população); é o subconjunto do universo” (LAKATOS, MARCONI, 2017, p.27).

A delimitação da pesquisa define limite para a investigação para que o estudo possa ocorrer de modo mais aprofundado (LAKATOS, MARCONI, 2017, p.27). A amostra dessa pesquisa é do tipo não-probabilística intencional que “consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população” (GIL, 2008, p. 94). Na amostragem de abordagem não probabilística intencional o entrevistador se dirige a um grupo específico para saber sua opinião.

A amostra desta pesquisa é uma microempresa no bairro Tomba, o Colégio Centro Educacional São Felipe LTDA-ME localizado no bairro Tomba em Feira de Santana/BA. De acordo com o site Radar Sebrae (2021), o bairro Tomba possui 13 microempresas do ramo de escola do ensino fundamental.

#### 4.4 Técnicas e instrumentos de coletas de dados

A técnica para levantamento de dados foi a entrevista em profundidade tendo como instrumento o roteiro semiestruturado “entrevista: é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, oralmente, a informação necessária” (LAKATOS, 2017, p.238. De acordo com Naresh Malhotra (2017, p.35), a entrevistas em

profundidade são entrevistas individuais que sondam em detalhe os pensamentos dos entrevistados. Possui as seguintes vantagens: revelam análises pessoais mais aprofundadas, as respostas são atribuídas diretamente a um entrevistado específico, proporciona maior troca de informações e maior flexibilidade na condução da pesquisa.

A entrevista “semiestruturada combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada” (DESLANDES, GOMES, MINAYO, 2009. p.64). As principais vantagens dessa técnica são a maior exigibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer pergunta formulada de maneira diferente, oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz.

Além disso, dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fonte documentais e que sejam relevantes e significativos. Apesar de que há limitações como dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes e disposição do entrevistado em dar as informações necessárias. A entrevista foi realizada remotamente pela discente com os integrantes da direção e coordenadora pedagógica (01) e professora (01) da empresa que adota a gestão de projetos, no bairro Tomba.

Sendo assim, a fonte de dados para essa etapa da pesquisa de campo foi a partir de dados primários que “são coletados em pesquisas específicas [...] são usados para se inferir sobre determinado grupo” (LAS CASAS, 2010, p.37). Enquanto que para a fase de estudos bibliográficos, o mesmo consiste através de dados secundários de fonte externa, ou seja, obtidas de outras fontes tanto privadas como governamentais (LAS CASAS, 2010, p.37).

Levando em consideração esse risco

A concepção de discurso como campo de regularidades, em que diversas posições de subjetividade podem manifestar-se, redimensiona o papel do sujeito no processo de organização da linguagem, eliminando-o como fonte geradora de significações. (BRANDÃO, 2004. p.35),

ressalta-se o compromisso da pesquisadora com a neutralidade a fim de evitar o enviesamento da pesquisa. “Com o objetivo de evitar o problema da subjetividade, os teóricos positivistas sugerem que a investigação dos fenômenos sociais restrinja-se àquilo que possa ser efetivamente observado” (GIL, 2008,29).

#### 4.5 Organização e análise dos dados relacionados ao problema da investigação

As medidas e escalas adotadas são a nominal e a Likert. A escala nominal corresponde a uma identificação e auxilia na contagem de determinada característica, e as medições

relacionadas a esse tipo de escala são os cálculos de moda e porcentagem. E a escala de Likert compreende a soma das avaliações usualmente de até 5 pontos que varia de “concordo plenamente” a “discordo plenamente” (LAS CASAS, 2010, p.76), e delas serão calculadas as porcentagens referentes às frequências simples e relativas das respostas obtidas.

Foi realizada a codificação, “técnica utilizada para categorizar os dados que se relacionam. Mediante a codificação, os dados são transformados em símbolos, podendo ser tabelados e contados” (LAKATOS e MARCONI, 2017, p. 166). Quanto à tabulação “processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise” (GIL, 2008, p.158), os dados serão processados pelo software Maxqda.

Através do Maxqda, foi codificado o conteúdo das entrevistas realizadas transcritas, gerado a nuvem de palavras, frequência relativa e distribuição das palavras. Sendo que o tamanho das palavras na nuvem representam o nível de frequência das palavras no texto e, conseqüentemente, sua relevância dentro do contexto estudado. Após a análise preliminar do conteúdo feita pelo software, o mesmo exporta o relatório, e, assim realiza-se o cruzamentos dos dados obtidos e as análises mais aprofundadas (GIL, 2008, p.160).

Quanto à disposição dos dados, foram usados quadros para conteúdo qualitativo e a nuvem de palavras para representar a frequência das palavras mais ditas, tabelas para dados numéricos e gráficos para representar essas respostas Sendo que foi elaborado o gráfico de barras para comparações entre variáveis (LAS CASAS, 2010, p.68).

Análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem duas operações. A análise (ou explicação) é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre fenômeno estudado e outros fatores. é a atividade intelectual que procura dar significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos. (LAKATOS e MARCONI, 2017, p.186)

E o instrumento para análise de dados ocorreu pela análise de conteúdo que é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoa constantemente e que se aplicam a discursos diversificados (LAKATOS e MARCONI, 2010, p.222). Segundo Laurence Bardin (2011, p.124), a análise de conteúdo é dividida em três polos cronológicos, respectivamente, a pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

As etapas da análise de conteúdo são (BARDIN, 2011, p.127):

Pré-análise que consiste na organização propriamente dita e possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a

elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Nessa etapa, as principais regras são a exaustividade (não deixar de fora qualquer um dos elementos por esta ou aquela razão que não possa ser justificável no plano rigor, o que é completada pela regra de não seletividade), a regra de representatividade (a análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material para isso preste) e a regra da homogeneidade (os documentos retidos devem ser homogêneos, isto é, devem obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora desses critérios).

Exploração do material é a aplicação sistemática das decisões tomadas. Quer se trate de procedimentos aplicados manualmente ou de operações efetuadas por computador, o decorrer do programa completa-se mecanicamente. Esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas .

E o Tratamento dos resultados, inferência e interpretação em que os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos ("falantes") e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise.

Para a codificação da análise de conteúdo, foi feita a unidade de registro que é a unidade de significação codificada e corresponde ao segmento de conteúdo considerado unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial. O tema, enquanto unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida, visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais reguladas.

Também foi identificado o objeto ou referente que trata-se de temas-eixo, em redor dos quais o discurso se organiza. Além do personagem que é o ator ou actante e pode ser escolhido como unidade de registro. O acontecimento, no caso de relatos e de narrações, é possível que a unidade de registro pertinente seja o acontecimento. O documento ou unidade de gênero pode servir como unidade de registro. Segundo Bardin (2011, p.138)

É necessário fazer a distinção entre a unidade de registro - o que se conta - e a regra de enumeração - o modo de contagem Como o seguinte exemplo: temos um "texto" concluído, em que a identificação e o recorte forneceram os elementos ou unidades de registro (palavras, temas ou outras unidades) seguintes: *a, d, a, e, a, b*. A *frequência*: geralmente é a medida mais usada. Corresponde ao seguinte postulado (válido em certos casos e em outros não): a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição.

Portanto, o intuito da metodologia desta pesquisa é seguir o caminho necessário para a

obtenção dos dados e resultados propostos. Neste capítulo, foi apresentada sobre a abordagem qualitativa adotada na pesquisa, bem como a combinação dos métodos indutivo e monográfico diante da amostra não-probabilística intencional quanto à empresa do estudo de caso. A técnica para levantamento dos dados foi a entrevista em profundidade e o instrumento o roteiro semi-estruturado. Para a análise dos dados tratados, foi realizada a análise de conteúdo. No capítulo a seguir, tem descrito sobre os dados coletados e suas respectivas análises baseadas no referencial teórico.

## 5- O CASO

### 5.1 Visão geral da empresa

O Centro Educacional São Felipe utiliza os projetos aliados à estratégia do negócio e que são realizados com alunos, projetos que envolvem pais, ex-alunos, comunidade do Tomba e outros convidados, pessoas que estrategicamente podem fortalecer seu negócio. Sempre buscam adotar projetos de modo a se diferenciar no mercado.

Aliado ao projeto pedagógico (obrigatório pela LDB 9394/96), o Colégio adota outros projetos e subprojetos. O projeto principal que é gerenciado e traduz a estratégia do negócio é o Projeto Amizade (conforme denominado no Colégio estudado), foco nesse estudo de caso. Denomina-se projeto pedagógico, um instrumento de caráter geral, que apresenta as finalidades, concepções e diretrizes do funcionamento da escola, a partir das quais se originam todas as outras ações escolares, de acordo com Ebenezer Takuno de Menezes (2001, p.1).

A seguir está alguns dos subprojetos adotados pelo Colégio Centro Educacional São Felipe, mas que o foco do estudo nessa monografia está voltado ao Projeto Amizade, considerado o principal da organização estudada:

- 1) A “Feira de Cultura”: inclui o estudo entre os alunos, gera serviços ao pessoal de sua localidade pois as peças para compor a decoração do espaço e trajes dos alunos são fornecidos por profissionais do próprio bairro. No evento também há a participação de ex-alunos bem sucedidos, mostrando que a escola serviu de base para sua ascensão social e profissional e manter o *network* (rede de contatos), além de firmar parcerias em outros projetos.
- 2) O projeto do “Xadrez na escola” inserido na matriz curricular, além de participar de torneios onde, devido às grandes premiações que recebe a escola, aumenta a credibilidade quanto à competência dos alunos e fortalece a imagem da empresa no mercado. Além disso, a cada torneio interno e externo desenvolvido pela escola tanto possibilita a evolução dos alunos no esporte quanto, através do público que vai torcer pelo jogador (aluno), a escola também cria redes de contato para atrair futuros clientes.
- 3) E o “Projeto Amizade”: que estimula a solidariedade entre os alunos, pais e a comunidade beneficiada e com essas ações conseguem obter mais alunos de forma passiva também. Além disso, visa manter a sinergia entre a direção, corpo pedagógico, alunos e seus responsáveis. Apesar de, tecnicamente, ser um subprojeto do Projeto Pedagógico do Colégio, na empresa estudada ele é considerado um projeto. Tem forte ligação com o

objetivo estratégico da organização referente à Pedagogia da afetividade.

## 5.2 Entrevista com a direção e coordenação pedagógica

Quanto aos dados da entrevistada, a mesma possui: Graduação em História -UEFS; Especialização em Direito e Cidadania, especialização em Prática do Ensino Superior – UNIRB, Mestrado em História da África – UFRB. Trabalha na organização há 31 anos.

A seguir está detalhada as informações obtidas por meio da entrevista inicial feita com a diretora e coordenadora do Colégio Centro Educacional São Felipe na pesquisa inicial em 17 de dezembro de 2017 ainda na disciplina de Técnicos de Pesquisa Administração e, após passado os semestres, iniciada a disciplina da monografia I e retomada após o intervalo devido à pandemia de pausou as atividades na UEFS, dando continuidade em 03 de março de 2021, com duração de aproximadamente 35 minutos, seguindo o roteiro conforme o Apêndice A.

### 5.2.1 Processo de elaboração do projeto de implantação do negócio

O planejamento em relação a processos e estrutura da empresa foi feito de forma mais empírica por ela (coordenadora pedagógica e diretora geral) e os quatro irmãos. Na verdade, o São Felipe nasceu como uma espécie de showroom, em que os demais membros da família (as suas três irmãs e o irmão) administravam quando ainda estavam estudando em licenciaturas na UEFS. Decidiram alugar uma casa que tinha no bairro, começou com apenas o 6º ano do ensino fundamental II, no turno vespertino e noturno.

*Contudo, depois tiraram o turno noturno pois ficou muito exaustivo tentar conciliar universidade e esse trabalho, já que ainda éramos estudantes. E, nesse meio tempo, a foi passando, vivenciando a experiência de oficializar tudo, cumprir as vias burocráticas que na época se chamava DIREC (Diretoria Regional de Educação) que hoje é NTE (Núcleo de Tecnologia Educacional), enfim, nessa caminhada de oficialização de espaço, de estudo, se tornou tudo muito cansativo.*

Aí foram surgindo as outras séries, 6º, 7º, 8º e 9º ano. Então decidiram utilizar o terreno ao lado da casa da família para construir as salas de aulas, pois já estava ficando inviável pagar o aluguel. *Chamamos o arquiteto para construir a planta e ajeitamos tudo direitinho. Daí, com o passar do tempo, fomos contratando professores para lecionarem, e pessoas a ajudarem na limpeza e portaria, o que dá 10 colaboradores além dos gestores.*

### 5.2.2 Quem gerencia a empresa

Nessa trajetória de organização familiar, a diretora e suas três irmãs que trabalham na direção, vice-direção, coordenação e secretaria, *o administrador é meu irmão que se formou em química na UFBA, mas se especializou em gestão na empresa que ele trabalhava que era a Petrobrás e acabou que ele ficou mais responsável por essa questão. Na verdade, a família toda trabalha nesse empreendimento que é bem afetivo, simples. E que se move numa perspectiva de ideal de realização do sujeito.*

### 5.2.3 Como atua, avalia e controla o nível de participação da empresa no mercado

Atuam oferecendo uma educação diferenciada pautada na pedagogia da afetividade e do interacionismo. A avaliação é feita a partir dos retornos que a comunidade dá em relação às atividades realizadas pela escola. Esse retorno nos permite avaliar as atividades, melhorar e renovar aspectos importantes.

Atua no sentido de tentar oferecer uma educação diferenciada pensando não apenas na questão formativa, conteudista, mas numa formação humanizada, baseada em seu projeto pedagógico. *Não diz-se uma formação humana pois somos humanos, mas o processo de humanização do homem ele é permanente que passa necessariamente pela perspectiva da afetividade.* Então, busca não apenas proporcionar conteúdos mas na formação de sujeitos afetivos e capazes de se socializarem com o outro, diz a entrevistada:

Prezamos por formar mentes pensantes e afetivas. Quanto à mensuram tanto o número de pessoas que entram quanto às que se mantem no Colégio. E ao ter as salas com o número esperado de alunos que seja confortável e dar aula do melhor modo, não apenas focando na quantidade mas na qualidade, vai se avaliando o retorno que está tendo do mercado. Porém, de um modo geral tem sempre um bom número de alunos entrando.

### 5.2.4 Principais dificuldades enfrentadas para guiar o negócio e quais medidas foram tomadas para saná-las

Sobre dificuldades, encontram-nas na questão da mão de obra qualificada para estar desenvolvendo um trabalho a contento, bem como na questão econômica e financeira. *Pois as pessoas têm uma instabilidade. Então de repente são tomados pela questão do desemprego e uma pessoa da família acaba deixando de contribuir por n razões, nós temos restrições por conta de configurações familiar, e não me refiro quanto à gênero, mas, sim, às pessoas que estão no lugar da mãe e do pai, como o avô, a avó que cuida e educa. Então quando se passa*

*dessa configuração familiar e passa a um novo modelo, passa a ter uma carga, pois acaba assumindo um papel que a priori não é seu, então paga a mensalidade como uma despesa a mais e, conseqüentemente, isso implica na empresa também.*

*Então qual a solução que a se tenta? A de negociar para garantir o que o desejo dessa pessoa entrar e permanecer (na escola) continue e aí tentamos um meio termo que fique “menos ruim” tanto para um quanto para outro, não digo bom, mas dá para se trabalhar. É uma coisa da lógica capitalista de produção que é a questão do “lucro ou o meu fora”, mas enfim, a gente vai seguindo.*

#### 5.2.5 O modelo de gestão adotado pela empresa

*A entrevistada disse que, na situação de não protagonizar de forma efetiva nos processos aos quais são convidados a participar, para sanar esse déficit causado pela escravidão, nós temos aqui uma gestão participativa. Mas, temos um problema de pessoas que não se sentem como sujeitos de fato. Ficam a esperar.*

*Por conta desse processo miserável que deixou e deixam a continuar esses efeitos extremamente negativos então procuro desenvolver atividades que estimulem a participação de todos de forma efetiva. Pois é difícil para essas pessoas perceberem que elas estão participando de uma gestão participativa, de elas se entenderem protagonistas desta história que é diferente em relação a certos lugares onde as empresas centralizam tudo que é de outra forma, não se encaixam não ficam mais.*

*Descreve então o modelo de gestão participativa adotado na empresa e que influencia na gestão dos projetos: lá conversam, diz qual é o teu lugar, um sujeito que tenha passado e deu contribuição e não seja manipulado. Ou seja, não oferece um caminho, oferece caminhos para que essa pessoa possa trazer o retorno que ela adquiriu na academia e seja um cidadão proativo dentro da empresa.*

#### 5.2.6 Como são definidas as estratégias da empresa

*As estratégias da empresa aliadas aos projetos são definidas durante reuniões de planejamento anual ou semestral feito pela diretoria e coordenação e a jornada pedagógica complementa com as contribuições dos professores. Têm um projeto (estratégico da organização) e vamos revisando. Analisando aspectos a serem inseridos e outros retirados, sem perder de vista a perspectiva da afetividade.*

*Então vai pensando sobre esse ano como valor fazer para trabalhar sobre a afetividade, em cima da realidade da nossa comunidade e a nossa realidade interna, como podemos está nos contrapondo a essas situações. Vamos estabelecendo algumas metas para essas propostas que vão sendo reconstruídas com o tempo.*

Afirmou que a empresa utiliza a gestão de projetos para o crescimento do negócio desde sempre. Porque, assim, a matriz curricular compreende uma necessidade maior do que é ensino, conteúdo e o que é aprendizagem. Complementou que então desenvolver projetos, ainda que seja no tempo de uma aula, é a forma que a gente encontra para atingir os objetivos traçados pela empresa, pelos professores e na jornada pedagógica reunimos uma comissão para determinarmos as atividades formativas, discutimos vários temas.

Aí pensa os projetos, quais serão escolhidos e no outro ano analisa como eles serão realizados. Com isso, nós utilizamos os projetos, pois entendemos que não dá para educar apenas dentro de uma matriz curricular e assim o “caldo” que se obtém é muito melhor. Ou seja, definem a estratégia através de reuniões que caracterizam a gestão participativa da escola.

A entrevistada destacou ainda que discute-se questões de cunho pedagógico afetivo que acabam resultando em ampliação do público e preservação de uma clientela que acredita numa educação de qualidade com propostas diferenciadas. Como exemplo temos a realização de ações solidárias envolvendo a família e a comunidade, o dia do abraço, o projeto amizade, o trabalho com a questão etnicorracial durante todo o ano letivo, entre outras estratégias pedagógicas que acabam se traduzindo também estratégias de marketing.

#### 5.2.7 Estratégia da organização aliada ao planejamento dos projetos

*Então vai pensando sobre esse ano como valor fazer para trabalhar sobre a afetividade, em cima da realidade da nossa comunidade e a nossa realidade interna, como podemos está nos contrapondo a essas situações. Vamos estabelecendo algumas metas para essas propostas que vão sendo reconstruídas com o tempo.*

Para planejar os projetos e subprojetos a direção observa os dois aspectos, tanto o ambiente interno quanto externo. Afinal de contas nós precisamos analisar as perspectivas que encontramos. Para montar o projeto fazem o levantamento de informações sobre o que será necessário para realizar o projeto, quem serão os envolvidos. Preparam os meninos para estarem naquele ambiente, naquele momento. No local, por exemplo que convivência de idosos, a gente precisa antes visitar, dizer a quantidade de pessoas que irão e identificar os recursos necessários para levar.

### 5.2.8 O gerenciamento do projeto e subprojeto

Ultimamente que têm feito relatórios de impressão, que é uma parte do processo avaliativo para saber a eficácia do projeto, além de textos, imagens obtidas durante a visita (quando permitidas) são incluídas nas avaliações como forma de validar o processo em si.

*Outras perspectivas nesse processo é através de outdoor, até de televisão, internet, essas mídias mas que não é uma coisa frequente, pois a gente faz de forma esporádica. Diferente de outras empresas que têm um intenso processo de marketing que me faz compreender que o nosso maior marketing é a nossa impressão pessoal, assim a gente não fica com um processo de publicidade permanente como outras empresas concorrentes vivem.*

*O colégio costumava fazer (antes da pandemia) um evento que é muito interessante, a Feira de cultura que fazemos na CDL. Nessa oportunidade, quem tem parentes, amigos, enfim, coleguinhas, a gente convida ex-alunos para que dê seu depoimento pessoal. O objetivo desse evento é fazer com que esses alunos apreciem o convidado ou a ex-aluna convidada e vislumbrem que também podem chegar ali, num lugar de grande sucesso. Ressaltou que a ideia é construir a perspectiva de futuro, a capacidade de sonhar em cima de algo que acontece e é real.*

*Em relação às partes interessadas, quem participa do projeto são os professores e a coordenação, mas existe um momento em que na reunião de pais e mestres a gente socializa e se tiver contribuição ajustamos o planejamento do projeto. Pois também é uma forma de acolher a comunidade e fazê-la se sentir acolhida dentro da escola como muitos se sentem.*

*A coordenadora e diretora pedagógica exemplificou com um relato: já houve gente, na saída no 9º ano habilitado para ir ao ensino médio e disse “pró agora que tô saindo do útero já vou parir de novo”, pois a realidade aí fora é bem diferente e aqui dentro nos sentimos bem acolhidos, destemidos, não existe aqui nessa escola “a aluna” ou “o aluno”, mas sim a pessoa. As pessoas que executam o projeto são a diretoria, coordenação, professores e alunos. Além da comunidade que muitas vezes participa, como os pais.*

*Quanto ao gerenciamento das pessoas, a diretora utilizou a terminologia “raio-x do sujeito” como se lida na instituição, por exemplo, precisa de um reforço pedagógico, precisa de um atendimento personalizado.. As pessoas envolvidas no projeto são sempre acompanhadas através de diálogo e estabelecimento de planos.*

*Em relação ao tempo, o planejamento é feito duas semanas antes do início das aulas. Ou uma semana no final do ano letivo e uma outra semana no início do outro ano letivo. Onde a gente retoma questões e depois fecha. Aí nas reuniões pedagógicas a gente alinha e em junho alinha novamente para o segundo semestre.*

*Sobre o planejamento de custos para a empresa assim como, especificamente, para os*

projetos a serem realizados, fazem o levantamento do que vai precisar para realizar o projeto, *dessas coisas que a gente vai precisar o que a gente já tem, e se não tem, ver as possibilidades para obtê-la daí a gente ver se tira do caixa e tal. Ele é controlado durante todo o projeto no seu sistema interno especificamente pela coordenação pedagógica e diretoria, contudo os professores participantes do projeto fazem sem microgerenciamento também.*

No que tange à aquisições, a empresa possui parceiros/fornecedores para a realização dos projetos. *Por exemplo, espaço, se vai precisar de guias, segurança, profissionais de saúde caso tenha alguma emergência. Os profissionais de segurança, saúde e saúde mesmo, quando é necessário fazer trabalho de campo, fornecedores de espaço para evento. Se for necessário um espaço a gente vai lá, verifica e/ou revisita o local, analisa as possíveis adaptações, conversa com quem coordena para deixar tudo certinho.*

Não é feita gestão dos parceiros/fornecedores, apenas são contatados quando precisa de algo. *Por exemplo, se faz atividade que precisa de uma segurança maior aí já chama a SMT (Superintendência Municipal de Trânsito), polícia militar, corpo de bombeiro, essas coisas assim. Se a atividade exige maior atenção então a escola precisa de certificar da segurança necessária.*

*Para manter a comunicação interna no negócio e alinhamento com as partes interessadas o colégio usa diariamente os meios de conversas formais e informais, registros via e-mail, WhatsApp e reuniões. Além disso, as informações da empresa são registradas em um local central. A escola tem um sistema onde tudo fica registrado e é alimentado com dados constantemente, e consegue obter informações necessárias para tomada de decisões. Tanto a direção, quanto à coordenação, professores e secretaria alimentam esse sistema. E essas informações servem de base para a tomada de decisão.*

#### 5.2.9 Análise dos cenários e a influência na gestão dos projetos

No que tange às oportunidades e ameaças encontradas no mercado no Tomba, *a Diretora afirma que a oportunidade é o próprio público que se faz presente e acredita na capacidade da escola. Em relação às ameaças, principalmente em meio a um novo normal, pôde analisar mais impactos a nível econômico, político, social e cultural em relação às ameaças. As ameaças situam-se nas instabilidades financeira do mercado. A clientela atendida pela escola é integrante de segmentos menos aquinhoados. Salientou que quando ocorrem as instabilidades no mercado financeiro esse segmento é imediatamente atingido, automaticamente isso representa uma ameaça à sustentação do trabalho da instituição.*

Sobre as forças e fraquezas que identifica internamente em seu negócio, ressalta-se que as forças compreendem a afetividade que a escola prega de forma que fideliza tanto alunos, pais quanto colaboradores, temos didática diferenciada, a partir da pedagogia por projeto de forma complementar à matriz curricular tradicional e o engajamento da administração que é formada pela família em fazer sempre o negócio dar certo.

*A força está no incentivo e no prazer que a maioria demonstra durante a realização das atividades planejadas, ainda que inicialmente não tenham a dimensão do alcance ou da forma como as atividades chegarão aos estudantes e às seus respectivos responsáveis. Enquanto as atividades estão sendo realizadas e os retornos vão acontecendo de forma quase que simultânea, o entusiasmo que caracteriza o grupo é a grande força da instituição.*

*As fraquezas, como eu já tinha dito, se referem à questão de achar mão de obra qualificada para que possamos avançar ainda mais na pedagogia por projetos que é prezada, além de problemas com pais que não têm condições financeiras tão favoráveis. Para se proteger frente a isso, buscamos sempre fortalecer o que já temos proporcionando maior participação das pessoas que precisamos, dialogar para entender as dificuldades que possui e trabalhar em cima disso para resolver, disse a entrevistada.*

#### 5.2.10 Resultados obtidos a partir da gestão dos projetos

A respeito das vantagens obtidas pelo negócio a partir da utilização da gestão de projetos, citou *a aprendizagem mais acelerada pelos alunos o que causa maior satisfação aos pais e aos próprios alunos, o que já gera um marketing por parte deles. Além de que a empresa tem bases melhores para poder inovar e fortalecer sua ação no mercado.*

No início da pandemia, a primeira estratégia foi oferecer diferentes oportunidades de acesso ao conhecimento, através do meio virtual, de modo que ninguém fosse prejudicado com a necessidade do distanciamento social. *Foi assim que, na primeira semana, as orientações pedagógicas foram passadas através do Whatsapp, em seguida as atividades passaram a ser realizadas de forma síncronas e assíncronas pelo Google Classroom. Na sequência, iniciamos as aulas e atividades síncronas pelo zoom e algumas vezes realizamos atividades pelo google meet, inclusive reuniões de pais e mestres.*

Em relação a dificuldades para implementar a gestão de projetos na organização, a diretora explicou que, *pelo contexto de sermos fruto de uma formação monoreferencial, cartesiano, educar por projetos supõe uma ampliação de pensamento e educação apresentado durante a formação. Mas, infelizmente a lógica cartesiana ainda é hegemônica e as*

*dificuldades enfrentadas por projetos se encontram nesse contexto.*

*Até alguns professores encontraram dificuldades para trabalharem com projetos e agir com excelência. Então a grande dificuldade do colégio é fazer com que os professores entendam a gestão dos projetos. Cita a coordenadora e diretora pedagógica pegar essa perspectiva que “linka” o lúdico com o aprendizado, é aquilo que Pedro Demo trata sobre a competência técnica, formal e a política.*

*Mas essa dificuldade não se limita ao espaço interno ela também se configura numa dimensão maior que são os próprios pais que nem sempre compreende a abrangência dessas atividades. Então a solução que encontramos é dialogar com os pais e aí. Explicou que, porém desse diálogo a dificuldade a enfrentar e resolver é mostrando que o objetivo do uso dos projetos envolvendo seus filhos é prepará-los a alta aprendizagem que está além do padrão.*

*Para a empresa atravessar as dificuldades iniciais por conta da Pandemia do COVID-19, teve que se readaptar para a realidade virtual, “Tomou-se decisões dialogadas com o corpo docente. De imediato iniciou as atividades através do whatsapp incluído aí as orientações aos pais/responsáveis. Depois, através de reuniões realizadas através do zoom. Na oportunidade ocorreu um processo de socialização de saberes do campo digital. Enfatizou sobre ter havido uma espécie de entreajuda para dirimir dúvidas, empoderar docentes e prestar novas orientações aos pais/ responsáveis. O momento demandou muita empatia e reconhecimento de limites.*

*Relatou que na primeira semana gestão, professores e secretaria escolar estiveram de plantão dando atendimento aos pais, que manifestaram-se desesperados diante da angústia de se perceberem com profundos limites em relação às tecnologias digitais, com raríssimas exceções, e da necessidade de acompanhar os filhos a partir de casa, embora alguns estivessem também trabalhando no estilo home office.*

*Outros se viram diante da necessidade de sair pra trabalhar sem ter com quem deixar os filhos que precisavam acessar aos ambientes virtuais para ter aula. Destacou que a assessoria era dada de forma incondicional o tempo todo até por reconhecer a necessidade de dar apoio emocional nesses tempos atípicos, forjados pela de pandemia, que imprimiram a necessidade da escola se reinventar para continuar existindo.*

*A entrevistada reforçou que foi o reconhecimento desses limites que impulsionou o grupo a ir além e manter os estudantes em atividade cognitiva dentro da rotina pedagógica da escola, apesar do distanciamento. Na sequência foram iniciadas as aulas assíncronas e logo em seguida as aulas síncronas. As assíncronas visavam e visam reforçar os objetivos propostos no momento síncrono”.*

### 5.2.11 O Projeto Amizade

Sobre o Projeto Amizade especificamente, a diretora e coordenadora pedagógica afirmou que é o “carro chefe” da escola, é sensacional pois trabalha de forma aprofundada a estratégia da escola referente à pedagogia da afetividade. Hoje tem sido feito o “correio da amizade virtualmente” e as interações entre alunos, pais, professores e coordenação pedagógica tem ocorrido remotamente.

A escola analisa as principais necessidades dos alunos (seu público alvo) e foca o escopo do projeto para atendê-las. A exemplo do ano 2020, em que perceberam sobre um aluno ser bem carente, inclusive colocou um papel na farda pedindo um abraço. A coordenação viu a situação como a oportunidade de incluir o subprojeto do abraço dentro do Projeto Amizade, cujo objetivo era a doação de afeto à comunidade do Tomba, conforme Anexo A. *Os alunos e seus pais sempre são colocados como protagonistas na primeira parte do projeto. Na parte seguinte, já envolve a comunidade . Teve gente que até se emocionou por nunca ter recebido ou visto uma iniciativa desse jeito. Desse modo, além de fazer bem a pessoa que estava carente e se sentiu acolhida, aumentou a visibilidade da escola como uma instituição que educa de forma humanizada e com diferencial no mercado.*

*Com esse Projeto Amizade, a escola consegue trabalhar a personalidade dos alunos e relacionamento com os pais, família, professores para que a educação seja vista de forma valiosa, como um elo e isso ajuda não apenas a fidelizá-los, mas, cumprir o propósito do colégio. Isso de diversas formas, seja com dinâmicas, programação de atividades com as partes interessadas citadas, correio de mensagem de afeto para formar “tipo uma corrente do bem” diz a professora, e os alunos e pais sentem-se num ambiente mais aconchegante, familiar. Além disso, aumenta a visibilidade da empresa no bairro de atuação e proximidades, ganhando competitividade no mercado.*

Sobre as fases do referente projeto: na iniciação há as ideias dos professores sobre quais temas a serem tratados dentro do Projeto Amizade, como podem fazer, quem envolver. Na etapa de planejamento, *cada professor, junto com a coordenação pedagógica planeja quais as etapas de execução do projeto, as dinâmicas a serem incluídas.* Qual será o ser para ficar sob o cuidado a cada dia por uma aluno, como um amigo mesmo, e deve descrever num diário de bordo o relato das experiências. Passado o dia, esse “amigo” deve ser passado para outro colega da escola poder cuidar e assim por diante. Até que todos da escola tenham passado pela oportunidade de cuidar de alguém de forma especial pois, se esse amigo representado em

planta, animal, ou outro item, se tiver algum problema, representa que a pessoa não soube cuidar o suficiente para mantê-lo protegido.

Geralmente, o projeto é feito da seguinte forma: *é elaborado o correio da amizade elaborado num mural e com vários envelopes pendurados referentes a cada um dos alunos da escola.* Esse “Correio da Amizade” fica disponível de junho a julho e os alunos, professores e pais lá colocam mensagens, doces para a(s) pessoa(s) que quiserem. É uma forma de estreitar os laços entre os alunos de toda a escola, junto aos professores e pais.

E tendo mais alunos do bairro que tenham seus comportamentos moldados na boa educação, *também propicia em ter pessoas mais desenvolvidas e educadas no bairro e, futuramente, reduzir o índice de criminalidade além de, facilitar que tenham pessoas mais visionárias e que possam desenvolver novos negócios com uma abordagem acolhedora.* Depois na fase de execução de cada item citado, também é microinterações em sala de aula a critério de cada professor. Além da troca de mensagem, e homenagens todos os dias durante o intervalo.

Também é realizada a atividade de “cuidar um do outro” como afirma a direção *“tem por Cuidar é mais que um ato, é uma atitude.* Portanto abrange mais que um momento de atenção, zelo e desvelo. *Representa uma atitude de ocupação, preocupação, de responsabilização e de envolvimento afetivo com o outro.* E todo ano se escolhe um ser- já teve um pintinho, peixe, hamster, e no último ano foi um girassol, como no Anexo B. *Ou seja, sempre vai mudando.*

O monitoramento e controle ocorre através do diário de bordo preenchido pelos alunos sobre seu relato sobre passar um dia com seu “amigo”(que pode ser representado por uma planta, apresentado na fotografia 03, quais as dificuldades, aprendizados e o que foi marcante para ele nesse momento. Além disso, o monitoramento ocorre também pela *coordenação pedagógica e diretoria junto aos professores para saber diariamente como estão ocorrendo as atividades. Os pais também são envolvidos no controle do projeto quando precisam ajudar o filho (a) a cuidar do “amigo” que foi levado para casa.*

Para o encerramento, é feito o Jantar da Amizade no dia 20 de julho, dia do amigo, em que *todos os pais, alunos e convidados participam para que interajam e fortaleçam o elo de amizade entre todos, não apenas os alunos e a escola. As apresentações de dança, música, teatro, são realizadas pelos próprios alunos com base nas aulas,* e isso ajuda oferecer uma “prova social” aos pais/responsáveis que também são patrocinadores, sobre o investimento que estão fazendo na escola para seus filhos está sendo positivo. Sendo que essa evolução se estende a esses pais/responsáveis e a comunidade que fazem parte desse trajeto e evoluíram também.

Ao final, *nas reuniões com os alunos são coletadas as lições aprendidas através de depoimentos deles, coleta-se depoimentos dos pais, e se discute em reunião pedagógica também.* Além disso, o diário de bordo com o relatos pelos alunos sobre os cuidados com o amigo e principais dificuldades, já serve de aprendizado para a escolha dos subtemas e principais ações ao projeto do ano seguinte.

Todos os momentos são registrados nas redes sociais. Durante a pandemia, *o projeto se manteve, só que o correio da amizade se deu virtualmente e em vez de jantar, lives interativas, sessões de cinema à distância e eventos pelo Zoom (software de videoconferência).* O período de doações desse ano dentro do Projeto Amizade, se deu pela doação de alimentos não perecíveis. Cada interessado deixava sua doação na escola e depois os alimentos coletados foram distribuídos para famílias carentes do bairro (Anexo C).

Além disso, criou-se uma campanha dentro do projeto de “Por nós, Por Você” em que mostrou alunos que passaram pela escola e estavam atuando na linha de frente em combate ao COVID, Anexo C. Ou seja, demonstrando que o elo da afetividade e cuidado com o outro aprendido na escola, surtiu efeito inclusive na vida profissional desses ex-alunos durante o período crítico da pandemia, conforme Anexos D e E.

#### 5.2.12 Resultados obtidos em meio ao cenário da crise pandêmica

Sobre as oportunidades identificadas durante o ano 2020 a 2021, até então as principais são *o alcance de pessoas estratégicas para contribuir aos projetos mesmo que à distância, implementação de novas metodologias de interação tanto em aula quanto aos projetos, interação com os pais virtualmente e induzi-los a acompanhar ainda mais os filhos.* A respeito das principais ameaças identificadas durante de 2020 a 2021, até então *a falta de apoio e incentivo político e econômico para a área da educação e que, se a empresa não souber sobreviver com os recursos próprios, seria fortemente atingida.* A educação ficou vulnerável sem políticas públicas que favorecem sua sobrevivência no mercado. Além do colapso de saúde que possa atingir a equipe assim como os alunos e isso exige o máximo cuidado.

Quanto ao cenário do Colégio Centro Educacional São Felipe até o momento, em 2021, hoje a escola está mantendo as aulas remotas. O Centro Educacional São Felipe está na lista, do CCE publicada no dia 07/05, com a relação das escolas que tiveram o ano letivo de 2020, devidamente validado. E “reconhece com gratidão a todos/as pela parceria de sempre e que a soma dos esforços traduzem-se em resultados positivos”, diz a coordenadora pedagógica. *Que essa pandemia passe logo.* E assim, usa esse crédito para reforçar a imagem da empresa

no mercado, e manter a fidelidade dos pais e alunos. *A escola, a partir dos projetos, tem conseguido manter seus clientes próximos da escola e isso tem ajudado a dar uma certa segurança. Presencialmente só sua a diretoria, coordenação pedagógica e a funcionária da limpeza e portaria.*

Na avaliação de 0 a 5, o quanto considera que , sendo 5 totalmente concordo e 0 totalmente discordo, respondeu: Os professores souberam executar os projetos devidamente e engajados = 5; Os pais/ responsáveis demonstraram satisfação em manter seus filhos no colégio mesmo em meio à crise e em nova modalidade (remota)= 4; Os estudantes mantiveram alto rendimento e envolvimento nos projetos propostos =4; A direção conseguiu atingir os objetivos estratégicos estimados com base nos projetos desenvolvidos =5

Em relação aos principais indicadores usados para a mensuração do sucesso da gestão do projeto no Colégio Centro Educacional São Felipe, *há a satisfação dos pais, responsáveis, alunos e professores que participam dos projetos e as informações são coletadas através de relatórios de impressão, que é uma parte do processo avaliativo para saber a eficácia do projeto, além de textos, imagens obtidas durante a visita (quando permitidas) são incluídas nas avaliações como forma de validar o processo em si.*

Além do índice de cumprimento do planejamento do projeto em relação aos objetivos alcançados pela organização. *Outro indicador é a retenção de alunos na escola, mesmo em meio ao período de crise. E um outro aspecto fundamental nessa mensuração é o nível de participação da família em todas as atividades realizadas pela escola.*

### 5.3 Entrevista com a professora participante dos projetos

Quanto aos dados da segunda entrevistada, ela é Graduada em História pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Também tem formação em Pedagogia pela Faculdade Fael. Fez pós-graduação em Filosofia na UEFS e atualmente está cursando mestrado em História na UEFS. - Trabalha desde 2016 no Colégio Centro Educacional São Felipe e neste ano completará 05 (cinco) anos em agosto de 2021.

A seguir está detalhada as informações obtidas por meio da entrevista feita com a professora do Colégio Centro Educacional São Felipe (CESF) em 03 de maio de 2021, com duração de 32 minutos, seguindo o roteiro conforme o Apêndice B.

### 5.3.1 Descrição sobre os principais projetos (subprojetos) adotados pelo Colégio

#### Projeto Amizade

A professora começou explicando que a escola tem um tema, “a educação humaniza o homem e constrói a paz”. *É um dos projetos principais da escola é o Projeto Amizade que acontece no mês de junho e é um dos projetos que tem maior envolvimento da escola com a família. É um projeto que temos maior alcance e envolvimento das partes envolvidas e vê isso como um ponto muito positivo.*

*Uma das coisas que a pandemia acabou afastando a gente foi desse contato, pois é uma programação em que a gente está o tempo todo dentro da escola, as famílias de achegam mais entre a gente. Entre os próprios meninos que se sentem mais amados e queridos por eles mesmos através de trocas de cartas, de carinho, as músicas tocadas no pátio (da escola). É um projeto perfeito!*

*Além disso, a gente trabalha com algumas campanhas, como “O Setembro Amarelo” que trabalha o tema da depressão, e todo ano traz para trabalhar na escola com os alunos e a família no geral. Aí programamos uma noite com um especialista. Levamos psicólogos, enfermeiros, psicopedagogos para terem um momento tanto com os alunos quanto com os pais, separadamente, e depois junta todo mundo. Por conta da pandemia, teve EAD.*

#### Dia da Família

*Outro projeto em que trabalha é do Dia da Família em que deixa para trabalhar em junho para aproximar a família mais uma vez, e deixar a comunidade cada vez mais próxima do ambiente escolar. Pois não dá para fazer a escola sem os pais presentes. Não dá para ter os pais ali só para receber as notas, receber boletim para chegar em casa e se agradar com as notas do boletim ou não se agradar com as notas do boletim.*

*Então, é uma forma de está trazendo essas famílias para a escola. E há uma diferença muito grande de quanto a gente não tinha os pais na escola e a partir de que tem os pais na escola, pois o rendimento dos meninos é maior, a relação de amizade com esses pais e professores é muito maior do que quando se está ali só trabalhando, trabalhando... o pai só vai pegar a nota e vai embora.*

#### Feira de Cultura

*Outro projeto é a Feira de Cultura que é um grande projeto, pois a coordenação pedagógica com os professores escolhem um tema atual para problematizar em cima disso e*

*levar aos palcos. O último feito foi sobre “Feira de Santana- desconstruindo estereótipos e trazendo nova versão sobre a cidade.” A gente ver o tema que está em auge e a gente leva para os palcos. Os meninos trabalham durante esse período, fazem a apresentações musicais, teatrais, já trabalhou até com a sétima arte e levou o cinema- do início do cinema até os dias atuais. Gosto de todos os projetos do São Felipe, mas quando fala em Feira de Cultura e Projeto Amizade, a expectativa dos professores, alunos e inclusive os pais é sempre mais alta, com a curiosidade de saber qual o tema, pois a cada ano é adotado um tema diferente no projeto.*

*A música, o teatro também faziam parte de projetos, pois os alunos tinham aulas de teatro e toda programação que tinha na escola, os meninos escolhiam uma turma ou um grupo para poder apresentar algo: se fosse dia das mães, dia da família, e aplicava as técnicas que aprendia na aula de teatro na escola.*

**Xadrez e campeonatos**

*Sobre o Xadrez, o professor faz sempre campeonatos envolvendo os alunos da casa e os alunos de fora (figura 06) em que pela competitividade, desenvolve habilidades e acelera o rendimento dos alunos. Tem também o futsal que os meninos fazem com a educação física. A gente tinha medo pois trabalhavam com a gincana na escola, porém nos últimos anos não teve a gincana, mas sim campeonatos de futsal porém os meninos ficavam muito mais empolgados com os campeonatos do que a própria gincana. Explicou que então, quando o professor de educação física estavam trabalhando de tal forma e eles aceitaram, a gente transformou esse campeonato que acontecia no Feira Tênis Clube ou no Parque da Cidade, todo ano se fazia. Só não fez este ano por conta da pandemia.*

**Novembro Negro**

*Outro projeto é o Novembro Negro em que a gente sempre faz de forma diferenciada, porém não é algo só para o dia 19 e 20, mas trabalha todo o mês de novembro pois faz toda uma programação dos alunos, a gente traz convidados, faz um mesa para trabalhar dentro das questões raciais. Trabalha também com intolerância religiosa, e para isso faz uma mesa redonda, chama representantes de cada religião e, como foi EAD ( à distância) esses dois anos, os pais puderam participar.*

*E foi muito gratificante pois em sala de aula quando se fala de religião de matrizes africanas, você ver alguns meninos que são protestantes, ou que são católicos “meio atrás” (desconfiados, não ficam confortáveis com o assunto). A entrevistada ressaltou que isso é resquício da família e aí tentar trabalhar isso e mostrar para a família o que os meninos estão aprendendo ali, que é respeitar uma diversidade religiosa a partir da escola onde a gente está*

*num estado laico é perfeito. E tiveram testemunhos de mães que amaram o momento.*

*Esses projetos têm crescido tanto que outras escolas foram para lá (ao colégio Centro Educacional São Felipe) e que praticamente lotou a escola pois foram diretores, professores e alunos de quatro a cinco escolas que foram assistir às temáticas apresentadas em cada projeto e tiveram que fazer uma organização bem detalhada para que cada grupo pudesse entrar, assistir e sair novamente. Assim, foi um trabalho árduo mas que valeu muito a pena.*

*Essas escolas visitantes foram do próprio bairro Tomba e das redondezas, como Fraternidade. A partir da publicação do convite pelo CESF e algumas escolas foram se interessando. Pois as apresentações os alunos fazem com tanto amor e dedicação, e aí só em ver a alegria de outros meninos da idade deles vendo o trabalho realizado, muitas famílias também foram visitar, foi muito bom! Então são projetos que envolvem toda a escola e toda a comunidade. Pois se falo de respeito e como lidar numa sociedade tão diversa, então está contribuindo para o progresso da comunidade.*

#### 5.3.1.1 Projeto Amizade e a “Oferta de abraços”

*A professora Simone citou sobre algo que não tinha mas que em 2020 foi a oferta de abraço. A “pró“de geografia teve a ideia para esse subprojeto e que foi realizado antes de ter a pandemia, parecia até que estava prevendo que teria o momento de distanciamento social. A proposta era que fosse feito para depois ter o Projeto Amizade, ter uma campanha a partir de um aluno da escola. Esse aluno era tão carente que ele colou um papel na camisa dele e escreveu “você me dá um abraço?” e não falou mais nada. E aí, a gente que chegou na escola e viu aquilo, a gente de emocionou. E daí a gente então pensou:- “ por que não levar esses alunos para as pessoas da rua do Tomba que estão tão carentes e tal?”.*

*Daí, após o planejamento de como isso seria feito, saiu todo mundo pelas ruas do (bairro) Tomba, e estava com cartazes, a gente preparou tudo para as pessoas, pedindo um abraço e temos as fotos também sobre esse momento. As pessoas com alegria em receber os abraços das crianças, pois elas chegavam e lhe diziam:- Eu posso te dar um abraço? Bom dia! Como você está? Posso receber seu abraço? Os alunos que tinham vergonha, não falavam nada, mas apenas davam o abraço. Então, alcançou pessoas da praça do Tomba e ruas próximas da escola só com esses abraços. Foi perfeito! Ficamos lá de 08h até 11h da manhã só dando abraço no povo. Foi um dia maravilhoso! Mas aí, três dias depois, veio a pandemia e todos ficaram abismados, como apresentado na fotografia.*

*Porém disse que nos projetos, a gente está sempre mudando. Por exemplo, esse do abraço*

*foi no penúltimo ano e começamos a fazer a partir de um aluno e surgiu os questionamentos sobre quantas pessoas podem está com problemas, carentes de abraço, de um bom dia e tal. No Projeto Amizade que conteve esse subprojeto do abraço, sempre se está mudando, a partir da análise da situação atual, verificam o que é melhor mudar e/ou deixar.*

*No geral, os projetos têm o objetivo de trabalhar com a comunidade escolar e se refere como comunidade escolar os estudantes, a família, e a comunidade externa também. Porque o meu aluno quando sai da escola ali, ele leva consigo o nome da escola. Os meninos mesmo quando fizeram o dia do abraço, estavam representando a escola. Um grupo de jovens, adolescentes, e os “pequinhos” que estavam bem animados, então eles estavam ali representando a escola. A Escola que está preocupada não só com quem está lá dentro, mas também com quem está fora.*

### 5.3.2 Gerenciamento de projeto e subprojetos

*Cada professor, unidos no coletivo, já que a participação na escola é uma coisa muito assídua, a coletividade quem decide como pode melhorar aquilo, o que é que não pode, ou seja, cada projeto é uma construção de todos. A entrevistada destacou sobre o gerenciamento do projeto ser compartilhado entre os integrantes da equipe (direção, coordenação pedagógica, e professores).*

*A gente tem um plano pedagógico, cada professor tem um plano e recebe o detalhamento sobre cada projeto, intervalos de datas para que o cronograma do projeto seja moldado dentro esse intervalo. Neste ano da pandemia, alguns (projetos) não foram possíveis (como o do abraço) e outros foram EAD, continuaram à distância.*

*Aí a gente decide, a gente se organiza sempre pois geralmente são projetos que são feitos por todos, ou são interdisciplinares, por grupo, por linhas. Às vezes da área de humanas, áreas de linguagens, áreas de exatas, e tal. E aí trabalha esses eixos dentro do nosso cronograma.*

### 5.3.3 Os principais desafios enfrentados para executar os projetos propostos pela direção e coordenação pedagógica

*Sobre os principais desafios enfrentados para executar os projetos propostos pela direção e coordenação pedagógica, em meio a uma cenário de crise, acho que primeiro vem a questão do grupo, pois quando se lança um projeto precisa da união de todos. Mas, às vezes, não tem*

*essa união de todos e falo inclusive de professores. Então, eu acho que essa participação coletiva, essa gestão participativa, é mais produtiva.*

*E nesse cenário que estamos vivendo, a tecnologia contribuiu, por exemplo, para a gente ter mais visitas, debates de participação da escola, como no mês de abril que teve o tema indígena, a escola trouxe um indígena nato para participar à distância via conferência o que não sabe se isso seria permitido caso estivesse presencial, por causa da demanda. O cenário de crise, de qualquer forma, atrapallhou a questão do físico, de está presente, como o Projeto Amizade que tem muito abraço, afetividade, e isso não está tendo.*

*No caso da Feira de Cultura não, mas de qualquer modo, a internet na crise ajudou. Quando a gente teve a programação mesmo no ano passado, e tivemos a participação de vários convidados no Novembro Negro, o professor Brian Kibuuka (professor de história antiga da UEFS) estava em São Paulo realizando o pós-doutorado dele e aí ele participou da conferência de lá. Se fosse presencial, não seria possível pois, por conta dos demais compromissos.*

#### 5.3.4 Sobre os resultados obtidos pelo Colégio

Durante esse período, sobre as oportunidades verificadas junto aos alunos e entre a própria equipe de professores, disse que internet ajudou a aproximar o pessoal, trazer convidados importantes para contribuir nos projetos. *Com a pandemia, sem poder manter contatos físicos, as lives semanais e mensais se tornaram o carro-chefe no Projeto Amizade, especialmente.*

*Então era o momento de encontro e participação com os alunos e as famílias. Além das lives gerais, também tinha encontros via Google Meet e pelo Zoom com todas as turmas. Explicou que aí a gente tinha um tema e a passava para todos os professores e de todas as turmas falarem, conversava, e em outros dias, há o “Cinema em casa”, cujos cartazes estão no instagram da escola. Então a gente passava o filme, exposto na fotografia, eles (os estudantes) assistiam com a família, e mandavam as fotos pelo Grupo do Whatsapp da escola, para “movimentar”.*

*Nesse período de lives e educação à distância, os professores tiveram a oportunidade de perceber sobre a dificuldade de sentir sobre como o aluno realmente está se sentindo, pois muitas vezes desligam a câmera. A entrevistada disse que tem alunos que participam das aulas, conseguem assimilar os conteúdos e aí consegue, ou melhor, se adaptou às redes da tecnologia, enquanto outros eu sei, a gente sabe que não consegue pois tem dificuldades de acompanhar, cerca de 18 a 20%. Então, a gente sabe que as aulas EAD e remota trouxe esses fatos tanto negativos quanto positivos e aí os negativos.*

*Um ponto positivo é que, em tanto tempo em sala de aula de forma estereotipada só quadro e sala então hoje eu está aqui e você está aí e os dois ao mesmo tempo poder jogar é ótimo. Por exemplo, nossa aula de hoje será um jogo virtual, e aqui a gente consegue fazer um jogo de história. Os meninos ficam logo animados. Tudo é um ganho, isso é uma nova vivência. Então, com certeza a gente dá uma aula muito melhor do que na escola em que eu só tenho um quadro e tenho um data show para ir levando às salas, então hoje tivemos muito ganho com as aulas remotas e novas oportunidades. Como, eu hoje vou trazer um convidado para minha aula*

Na avaliação de 0 a 5, o quanto considera que , sendo 5 totalmente concordo e 0 totalmente discordo, as entrevistadas responderam sobre: Os professores souberam executar os projetos devidamente e engajados = 4; Os pais/ responsáveis demonstraram satisfação em manter seus filhos no colégio mesmo em meio à crise e em nova modalidade (remota) = 5; Os estudantes mantiveram alto rendimento e envolvimento nos projetos propostos= 4; Os professores têm ciência dos objetivos estratégicos firmados pelo colégio cujos objetivos também dependem dos projetos desenvolvidos= 5.

Sobre o Projeto Amizade especialmente, complementou dizendo que, *a Escola que tem como carro-chefe o Projeto Amizade e a Feira de Cultura, devido a essas conversações, essas necessidades, com esse olhar da conjuntura e do grupo, que a gente vai perceber que a gente precisa está trazendo outros projetos e outros olhares para a escola.*

#### 5.4 Análise das entrevistas

Após a codificação dos dados coletados nas entrevistas feita através software Maxqda, a análise segue estruturada primeiro com as frequências das palavras usadas por cada entrevistada, nuvens de palavras conforme as figuras 10 e 11, as 100 palavras mais ditas, referentes à elas e, por fim, a análise comparativa.

A partir da categorias de análise e eixos temáticos (como apresentado no quadro 11) e a frequência das palavras mais ditas pelas entrevistadas reunidas em unidades de registros (conforme o quadro 12), foi feita a codificação. Vale ressaltar, que nas entrevistas realizadas, teve os seguintes elementos chaves: objeto é colégio que adota a gestão de projetos<sup>3</sup>; os personagens são os professores, alunos, pais, comunidade do Tomba, coordenação pedagógica e diretoria; o acontecimento principal é o Projeto Amizade; e o documento base para a análise

---

<sup>3</sup> Ressaltando que o projeto pedagógico obrigatório está alinhado aos subprojetos ligados a ele, bem como demais projetos que a organização estudada tenha.





termos mais presentes na sua rotina e que convergem com os principais destaques na fala da coordenadora pedagógica e diretora do CESF. Respectivamente, as palavras mais ditas foram: escola, gente, projeto, meninos, professores, abraço, amizade, pandemia, pessoas, pais, muito, todos (o que infere sobre a coletividade e gestão participativa pregada pela estratégia do Colégio), bairro, famílias, exemplo, colégio, tema.

Com base na entrevista, percebe-se que a professora também detalha o valor do negócio diante das principais pessoas envolvidas, através do benefício tangível de participação no mercado e fidelização de clientes obtidos pela escola, assim como o benefício intangível pela visibilidade da empresa no Bairro, reputação e seu alinhamento estratégico. Esse valor do negócio também é expresso na seguinte fala da entrevistada (E2) *A Escola que está preocupada não só com quem está lá dentro, mas também com quem está fora*. E, embora no momento atual de crise sanitária implique no aumento de restrições aos projetos como não poder manter contatos físicos, restringir atuações de projetos ao modo remoto ou online, ainda assim, a empresa segue ofertando valor através de seu projeto ao público alvo.

Conforme apresentado no quadro 12, estão as categorias com suas respectivas palavras-chaves foram baseados dos temas da gestão de projetos e da estratégia adotada pelo Colégio Centro Educacional São Felipe quanto à pedagogia da afetividade. Assim, os eixos temáticos envolveram etapas da gestão de projetos, impactos dessa gestão no ambiente interno e externo ao colégio, influências na comunidade do bairro Tomba, e resultados alcançados pelo CESF a partir da gestão de projetos com suas partes interessadas. As frequências das palavras agrupadas por semelhança de sentido e significado estão expressas no gráfico 01 e tabela 01.

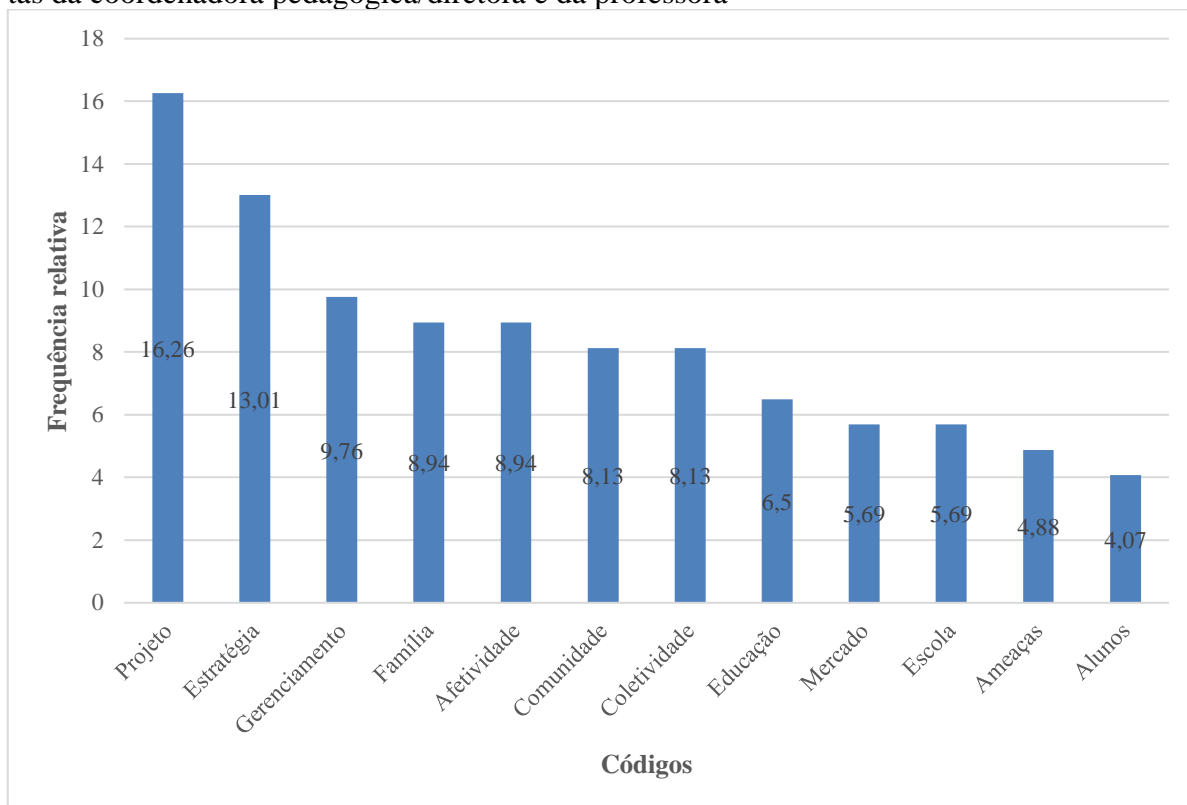
Quadro 12- Relação das unidades de registro

| Palavras-chaves | Exemplo de palavras (por semelhança de significado)                                      |
|-----------------|--|
| Projeto         | Projetos, amizade, feira, comunicação, aquisição, tempo, cronograma, base, programação,  |
| Mercado         | Negócio, trabalhar, ambiente   |
| Gerenciamento   | Gestão, planejamento, aplicar, área, engajados, envolvimento                             |
| Comunidade      | Pessoas, Tomba, bairro,  |
| Estratégia      | Crescimento, cenário, eficácia, resultados, estratégico, decisão, direção, sobrevivência |
| Afetividade     | Abraço, afeto, contato   |
| Família         | Responsáveis, pais   |
| Alunos          | Estudantes, meninos, pequinininhos.  |
| Coletividade    | A gente, participativo, grupo, participação, todos                                       |
| Educação        | Educacional, ensino, professores, aulas  |
| Escola          | Colégio, empresa   |
| Ameaça          | Dificuldade, pandemia, crise   |

Fonte: Entrevista semiestruturada com a professora (2021)

Elaboração: Elidiane Borges Pereira

Gráfico 01-Frequência dos segmentos codificados- principais códigos destacados nas entrevistas da coordenadora pedagógica/diretora e da professora



Fonte: Entrevista semiestruturada com a coordenadora pedagógica/diretora e da professora (2021)  
 Elaboração: Elidiane Borges Pereira

Após combinadas as palavras semelhantes ao unir as duas entrevistas, as unidades de registros mais frequentes da pesquisa foram, respectivamente: projeto (16,26%), estratégia (13,01%), gerenciamento (9,76%), família (8,94%), afetividade (8,94%), comunidade (8,13%), coletividade (8,13%), educação (6,5%), mercado (5,69%), ameaças ((4,88%) e alunos (4,07%).

Diante disso, infere-se que esses são os fatores críticos ligados à gestão de projetos e à gestão organizacional que influenciam a estrutura do Colégio a sobreviver em seu segmento. Pois, com base nas palavras mais ditas, percebe-se a ligação constante entre fatores relacionados à composição do negócio internamente, como o foco nos projetos (e subprojetos), gerenciamento, a estratégia da afetividade, e a educação aliada aos seus principais interessados: a família que deve se manter satisfeita não só como envolvida no projeto, mas também enquanto patrocinadora e no aluno que também está como usuário final no serviço prestado pelo colégio e ele que também é peça chave no projeto. E, além disso, o Colégio deve-se atentar às variáveis externas ligadas à comunidade, mercado bem como as ameaças do ambiente em que se situa.

Tabela 01- Frequência dos segmentos codificados- principais códigos destacados nas entrevistas da coordenadora pedagógica/diretora e da professora

| <b>Código</b>        | <b>Frequência</b> | <b>Porcentagem</b> |
|----------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Projeto</b>       | 20                | 16,26              |
| <b>Estratégia</b>    | 16                | 13,01              |
| <b>Gerenciamento</b> | 12                | 9,76               |
| <b>Família</b>       | 11                | 8,94               |
| <b>Afetividade</b>   | 11                | 8,94               |
| <b>Comunidade</b>    | 10                | 8,13               |
| <b>Coletividade</b>  | 10                | 8,13               |
| <b>Educação</b>      | 8                 | 6,50               |
| <b>Mercado</b>       | 7                 | 5,69               |
| <b>Escola</b>        | 7                 | 5,69               |
| <b>Ameaças</b>       | 6                 | 4,88               |
| <b>Alunos</b>        | 5                 | 4,07               |
| <b>TOTAL</b>         | 123               | 100,00             |

Fonte: Entrevista semiestruturada com a coordenadora pedagógica/diretora e da professora (2021)

Elaboração: Elidiane Borges Pereira

A partir das falas das entrevistadas E1 e E2, percebe-se que convergem quanto ao entendimento da importância da gestão de projetos ao alcance da estratégia do negócio bem como desenvolvimento dos alunos. Como afirmou a E1 no trecho *“A respeito das vantagens obtidas pelo negócio a partir da utilização da gestão de projetos, citou a a aprendizagem mais acelerada pelos alunos o que causa maior satisfação aos pais e aos próprios alunos, o que já gera um marketing por parte deles. Além de que a empresa tem bases melhores para poder inovar e fortalecer sua ação no mercado”*. Concomitantemente, a E2 afirma que o Projeto Amizade *“um projeto que temos maior alcance e envolvimento das partes envolvidas e vê isso como um ponto muito positivo”*.

No que tange à análise de SWOT do Colégio com base nas respostas das entrevistadas, pode-se apontar:

Quanto as forças, afirma a entrevistada que são: a afetividade que a Escola prega de forma que fideliza tanto alunos, pais quanto colaboradores, temos didática diferenciada, a partir da pedagogia por projeto de forma complementar à matriz curricular tradicional e o engajamento da administração que é formada pela família em fazer sempre o negócio dar certo. Além disso, a experiência com a gestão de projetos e aprendizados desenvolvidos na equipe, favorece o sucesso dos projetos. A visão estratégica da direção e coordenação pedagógica favorece para o embasamento das decisões na organização, planejamento dos projetos e seu gerenciamento.

Essas forças potencializam as oportunidades, *que estão relacionadas ao tipo de educação que oferecem quebrando os paradigmas do ensino tradicional e a rigidez curricular, o próprio público que se faz presente e acredita na capacidade da escola*. As entrevistadas também

mencionaram sobre as inovações proporcionadas pelo modelo EAD e remoto, com jogos virtuais e o mercado está receptivo a isso e é possível notar, de modo representativo, pelos valores 4 e 5 atribuídos à satisfação dos pais/responsáveis em manter seus filhos no colégio mesmo em meio à crise e em nova modalidade remota.

Vale ressaltar também que a comunidade do Tomba em que a empresa está inserida é favorável a participar dos projetos e contribui para a visibilidade e aumento da competitividade do Colégio através dos seus projetos. Além disso, o relacionamento da direção e coordenação pedagógica com os professores, os pais/responsáveis e alunos é bem próximo e acolhedor o que favorece sua fidelização.

Sobre a “ameaça”, um dos trechos que relata sobre essa unidade de registro é a fala da E1: *Quanto à avaliação é complexo pensar em número, considerando nossa localização geográfica que é periférica e a clientela que é de poder aquisitivo menor e que enfrenta diversas instabilidades financeiras, mas mensuram tanto o número de pessoas que entram quanto às que se mantem. “Falta de apoio e incentivo político e econômico para a área da educação e que, se a empresa não souber sobreviver com os recursos próprios, seria fortemente atingida. A educação ficou vulnerável sem políticas públicas que favorecem sua sobrevivência no mercado. Além do colapso de saúde que possa atingir a equipe assim como os alunos e isso exige o máximo cuidado.” “pandemia”* Isso mostra que a escola faz a devida análise de cenários necessária para o estabelecimento de estratégias da organização.

Deve-se salientar que essas ameaças podem ser maximizadas com da vulnerabilidade financeira de parte dos seus clientes. Porém, através das oportunidades e forças mencionadas, a empresa estudada consegue se manter no mercado à medida de que consegue manter o diferencial dos seus projetos mesmo em meio aos concorrentes. O aumento da participação da empresa estudada no mercado favorecido através da gestão principalmente do Projeto Amizade é alcançado tanto pela fidelização dos clientes já existentes, quanto ao boca a boca gerado entre eles e que atrai ainda mais alunos ao Colégio.

A respeito das fraquezas, as principais são a dificuldade inicial de manter todos os professores unidos durante a adaptação à realidade online para as atuações nos projetos, como diz a entrevistada E2- *que primeiro vem a questão do grupo, pois quando se lança um projeto precisa da união de todos. Mas, às vezes, não tem essa união de todos e falo inclusive de professores.* Além da dificuldade já encontrar pessoal capacitado para lidar facilmente nos projetos, então o colégio tem que trabalhar de forma mais intensiva para deixar toda sua equipe preparada para participar do projeto e manter o gerenciamento de forma eficaz, atingindo os resultados estimados pela organização. Outra fraqueza é *problemas com pais/responsáveis que*

*não têm condições financeiras tão favoráveis.*

Então, o colégio pode usar a sua força de relacionamento bem próximo e acolhedor da direção e coordenação pedagógica com os pais/responsáveis e alunos para negociar e minimizar inadimplências. Além disso, como o colégio tem aumentado competitividade através do seu projeto, tende a atrair clientes de maiores condições financeiras e pode usar a oportunidade das inovações digitais para aprimorar ainda mais a qualidade dos seus projetos e prestação de seus serviços.

Quanto à contribuição da gestão do projeto à sobrevivência do CESF no bairro Tomba e sua visibilidade da área, é expressa principalmente pela fala da *E1 também afirma sobre os resultados da gestão de projetos (e subprojetos) à organização ampliação do público e preservação de uma clientela que acredita numa educação de qualidade com propostas diferenciadas [...] outras estratégias pedagógicas que acabam se traduzindo também estratégias de marketing.* Tal premissa se reforça ao relacionar com o engajamento das partes interessadas *“Os alunos e seus pais sempre são colocados como protagonistas na primeira parte do projeto. Na parte seguinte, já envolve a comunidade”.*

Sobre o diferencial do mercado, constata-se a percepção os entrevistados sobre isso pelos seguintes trechos: *E2- no último ano em que ocorreu, criou-se um subprojeto a "Oferta de abraços". Nesse subprojeto o objetivo era a doação de afeto à comunidade do Tomba [...] Desse modo, além de fazer bem a pessoa que estava carente e se sentiu acolhida, aumentou a visibilidade da escola como uma instituição que educa de forma humanizada e com diferencial no mercado”.* A entrevistada também destacou que *“tendo mais alunos do bairro que tenham seus comportamentos moldados na boa educação, também propicia em ter pessoas mais desenvolvidas e educadas no bairro e, futuramente, reduzir o índice de criminalidade além de, facilitar que tenham pessoas mais visionárias e que possam desenvolver novos negócios com uma abordagem acolhedora”.*

Em relação à parte de visão geral da empresa, é possível identificar que a empresa, desde o seu início, valorizou o projeto como fator crucial de sucesso para o seu empreendimento, essencialmente aplicado à pedagogia. Nas explicações da E1 é perceptível essa valorização inclusive nos tempos atuais, como em *“A escola, a partir dos projetos, tem conseguido manter seus clientes próximos da escola e isso tem ajudado a dar uma certa segurança.”* E *“a empresa utiliza a gestão de projetos para o crescimento do negócio desde sempre”.* A E2 também representa a visão dos professores quando destaca a realização desses projetos com sucesso mesmo em meio à pandemia *“O Projeto Amizade (porém sem a oferta de abraços), o Novembro Negro com as palestras e dinâmicas virtuais, Feira de Cultura, Dia da Família.*

Ao analisar a visão geral do colégio estudado na perspectiva das cinco forças de Porter, salienta-se que a ameaça de produtos substitutos está na transição dos subprojetos tradicionais realizados presencialmente para o modo virtual e que exige maior interação e controle. Essa substituição também é evidente no que tange ao modo das aulas presenciais que passaram a ser remotas na organização, e seus concorrentes devem observar e trabalhar suas estratégias dentro dessas mudanças também.

Daí há também a ameaça de novos entrantes no mercado de ensino fundamental no Bairro Tomba, principalmente, e que passe a adotar a gestão de projetos como diferencial em seu negócio também e, assim, forçará o CESF a inovar ainda mais em seus projetos para garantir sua maior parcela de participação no mercado local. Além disso, principalmente num cenário de crise em que as dificuldades tornam-se maiores, a rivalidade entre os concorrentes tende a ser maior, então o Colégio deve se atentar sobre as atuações de seus concorrentes também para que firmem estratégias para que possam continuar se sobressaindo no mercado local.

Quanto ao poder de negociação dos seus compradores, a empresa estudada pode se apresentar na sensibilidade ao preço. Como citado pelas entrevistadas que parte dos clientes do bairro tem uma condição financeira desfavorável, caso o Colégio resolva aumentar consideravelmente o custo da mensalidade da escola para conseguir recursos que otimizem mais a gestão dos seus projetos, é provável que esses clientes queiram exercer seu poder de negociação forçando a redução do preço, ameaçando tirar o filho da escola e/ou fazer o marketing boca a boca negativo. Porém, como a empresa estudada mantém suas ações bem alinhadas com as perspectivas de mercado, acredita-se que estejam com domínio suficiente sobre esse poder e buscam aumentar a qualidades dos seus clientes principalmente pelo envolvimento nos seus projetos.

Sobre o poder de negociação dos fornecedores é baixa pois a empresa estudada depende poucas vezes de fornecedores externos para a atuação dos seus projetos, como cita do trecho “*e vamos precisar de guias, segurança, profissionais de saúde caso tenha alguma emergência. Os profissionais de segurança, saúde e saúde mesmo, quando é necessário fazer trabalho de campo, fornecedores de espaço para evento. Se for necessário um espaço a gente vai lá, verifica e/ou revisita o local, analisa as possíveis adaptações, conversa com quem coordena para deixar tudo certinho. Não é feita gestão dos parceiros/fornecedores, apenas são contatados quando precisa de algo. Por exemplo, se a gente faz atividade que precisa de uma segurança maior aí a gente já chama a SMT (Superintendência Municipal de Trânsito), polícia militar, corpo de bombeiro, essas coisas assim. Se a atividade exige maior atenção então a escola precisa de certificar da segurança necessária*”. Então, se tratando de situações pontuais, o Colégio consegue alinhar com

antecedência e fazer os acordos necessários para buscar manter sob controle esse poder dos fornecedores.

#### 5.4.2 Análises das entrevistas quanto à gestão de projetos

É importante destacar como CESF usa a afetividade e a gestão participativa pela coletividade da equipe para engajá-los do desenvolvimento do projeto e em todo o ciclo de vida. Apesar de que, tecnicamente, o Projeto amizade é considerado um subprojeto dentro do Projeto Pedagógico geral que é obrigatório ao Colégio, a empresa estudada busca aplicar devidamente os conceitos da gestão de projetos.

. Há uma gestão do projeto com corresponsabilidades, o que induz o empoderamento da equipe. A exemplo do trecho da E2 *“Cada professor, unidos no coletivo, já que a participação na escola é uma coisa muito assídua, a coletividade quem decide como pode melhorar aquilo, o que é que não pode, ou seja, cada projeto é uma construção de todos. Então, o gerenciamento do projeto é compartilhado entre os integrantes da equipe (direção, coordenação pedagógica, e professores).”* E1 diz sobre *“As pessoas envolvidas no projeto são sempre acompanhadas através de diálogo e estabelecimento de planos [...] promove o envolvimento das partes envolvidas”*.

Além disso, o cronograma é elaborado de maneira compartilhada, como afirma a E2 *“A gente tem um plano pedagógico, cada professor tem um plano, e dentro de intervalos de datas há os projetos. Neste ano da pandemia, alguns (projetos) não foram possíveis (como o do abraço) e outros foram EAD, continuaram à distância. Aí a gente decide, a gente se organiza sempre pois geralmente são projetos que são feitos por todos, ou são interdisciplinares, por grupo, por linhas. Às vezes da área de humanas, áreas de linguagens, áreas de exatas, e tal. E aí trabalha esses eixos dentro do nosso cronograma”*. Tal declaração, remete à conclusão de que a estrutura organizacional adotada pelo CESF é a matricial balanceada.

Com base nisso, percebe-se que o colégio prefere adotar a combinação de metodologias ágeis do OKR, Scrum em que a diretoria atua como Scrum Master, a coordenação pedagógica e os professores assumem o papel de Product Owner, e a equipe de desenvolvimento é formada pelos professores, pais, alunos, a própria coordenação pedagógica e a direção, como detalha a E2 *“a participação na escola é uma coisa muito assídua, a coletividade quem decide como pode melhorar aquilo, o que é que não pode, ou seja, cada projeto é uma construção de todos. Então, o gerenciamento do projeto é compartilhado entre os integrantes da equipe (direção, coordenação pedagógica, e professores).”* Ou seja, adota o Tailoring por extrair o melhor de cada método

de acordo com o projeto que está sendo conduzido

Na entrevista percebe-se que os gestores do negócio procuram alinhar bem os direcionamentos do negócio aos valores incorporados pela organização. Contudo, o empirismo ainda se predominou na implantação do negócio visto que não se tinha o conhecimento amplo sobre a burocracia de criação e gestão da empresa em processos estruturados. Isso remete à importância da formação na área gestão empresarial para facilitar o estabelecimento de diretrizes do negócio, desde o princípio, de forma a tornar a organização mais eficiente e minimizar desperdícios principalmente dos recursos de tempo, custos e pessoas. Mesmo que a experiência ao longo do tempo induza ao aprendizado na prática, o embasamento consistente do gestor é essencial para o sucesso do empreendimento e a direção buscou obter esse conhecimento ao longo dos anos.

Conforme apresentado na tabela 02, as entrevistadas ao responderem 100% das respostas entre 5 e 4 pontos, infere-se que há algum grau de concordância entre as respostas das entrevistadas ao que tange a eficácia, aos resultados obtidos na gestão de projetos. Contudo, apesar das frequências iguais, as entrevistadas divergiram apenas na questão “6.2 Os pais/responsáveis demonstraram satisfação em manter seus filhos no colégio mesmo em meio à crise e em nova modalidade (remota)?”, a coordenadora e diretora pedagógica respondeu “4” enquanto a professora respondeu “5”. Possivelmente, por conta de a coordenadora e diretora pedagógica tratar diretamente com os pais/responsáveis, enxerga melhor seu posicionamento considerando as dificuldades financeiras e de instabilidade apontadas durante a entrevista, do que a professora apenas seu ambiente operacional.

Tabela 02- Frequência de respostas da pergunta 6- das entrevistadas E1 e E2 sobre resultados obtidos

| <b>Valor</b>  | <b>Frequência simples E1</b> | <b>Frequência Relativa E1</b> | <b>Frequência Simples E2</b> | <b>Frequência Relativa E2</b> |
|---------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| <b>5</b>      | 2                            | 50%                           | 2                            | 50%                           |
| <b>4</b>      | 2                            | 50%                           | 2                            | 50%                           |
| <b>3</b>      | 0                            | 0%                            | 0                            | 0%                            |
| <b>2</b>      | 0                            | 0%                            | 0                            | 0%                            |
| <b>1</b>      | 0                            | 0%                            | 0                            | 0%                            |
| <b>0</b>      | 0                            | 0%                            | 0                            | 0%                            |
| <b>TO-TAL</b> | 4                            | 100%                          | 4                            | 100%                          |

Fonte: Entrevista semiestruturada com a coordenadora pedagógica/diretora e da professora (2021)

Elaboração: Elidiane Borges Pereira

No que tange à sua participação no mercado, com base nas respostas obtidas, percebe-se que o Centro Educacional São Felipe busca sempre alternativas, principalmente através de projetos, para fortalecer sua imagem perante o público alvo, elevar ao reconhecimento do negócio. Quanto ao controle e avaliação dessa participação no mercado, a entrevistada afirmou

que se baseia no número de alunos por sala, satisfação dos clientes, a partir da diferenciação adotada, também considera a avaliação feita a partir dos retornos que a comunidade dá em relação às atividades realizadas pela escola.

No que se refere às principais dificuldades enfrentadas no negócio, há características comuns às empresas menores como as que trabalham com público alvo de pouco poder aquisitivo o que gera inadimplências, e enfrentam as instabilidades financeiras e econômicas paralelamente. Todavia, a iniciativa da escola em negociar é deveras determinante para a fidelização dos seus clientes pois consegue alinhar o desejo os pais em verem os filhos aprenderem com a garantia, por parte da escola, em não ter capacidade ociosa e certeza da receita esperada mesmo que com exceção de pagamento. E sobre a mão de obra que a entrevistada considera difícil de encontrar bem qualificada, através dos treinamentos e do modelo de gestão participativa, o CESF busca fortalecer sua equipe.

A respeito da formalização das estratégias do negócio é fundamental a realização do planejamento estratégico da empresa pelo Centro Educacional São Felipe, e isso que tem lhe dado suporte em manter o negócio juntamente com os projetos. Por conta dos perfis dos gestores da empresa serem de pessoas que buscam estudar profundamente e possui formação acadêmica, mesmo em diferentes áreas, auxilia no enriquecimento de informações a compor esse plano e direcionar o negócio.

Referente às etapas do gerenciamento dos projetos, é perceptível que a organização estrutura corretamente o seu escopo sempre analisando variáveis internas e externas que impliquem no planejamento, execução, avaliação e controle do projeto. Deve-se ressaltar também sobre a integração que se promove entre as partes interessadas (*stakeholders*), que envolve desde alunos, pais, professores, direção, coordenação, e comunidade, a fim de mantê-los alinhados com os objetivos firmados no projeto, de modo a obter resultados satisfatórios. É importante salientar que o tempo tanto do planejamento quanto de realização do projeto é controlado constantemente através de reuniões de acompanhamento com seus respectivos registros e diálogos com a equipe, pela coordenação, de modo que tudo ocorra dentro do esperado.

Sobre o gerenciamento dos custos, a empresa demonstra ter planejamento bem elaborado e com controle assertivo o que favorece o aproveitamento satisfatório do projeto e a própria gestão dos mesmos. Esse embasamento assegura melhor até a gestão das aquisições, como a entrevistada citou “espaços para eventos, profissionais de saúde e segurança” e consegue ter os recursos necessários em tempo hábil e dentro dos custos previstos.

Quanto à gestão da comunicação é realizada de forma eficiente seja por meios formais e

informais o que mantem as pessoas envolvidas alinhadas à organização. Concomitantemente ao processo da comunicação interna, tem o registro de tudo o que envolve no projeto e, pela fala da entrevistada E1, esse escritório de projetos é centralizado na diretoria e coordenação pedagógica para tomadas de decisão, porém para registro de informações, os demais envolvidos realizam também, *“A Escola tem um sistema onde tudo fica registrado e é alimentado com dados constantemente, e consegue obter informações necessárias para tomada de decisões. Tanto a direção, quanto à coordenação, professores e secretaria alimentam esse sistema”*. Aliado a isso, a qualidade dos projetos impacta na aceleração de aprendizagem dos alunos e o resultado dessa aprendizagem é sempre utilizado como mais uma base de melhoria e definição de próximas perspectivas a serem abordadas pela a organização.

E, referente às dificuldades para a adoção da gestão de projetos, com base na resposta da entrevistada, a questão é treinar as pessoas envolvidas antes e não apenas lhes inserir em atividades logo e fazê-las com que as desenvolva. Assim, poderá ter bons profissionais, a partir da seleção adequada, mas preparados para atuar de modo personalizado como a organização espera.

Ao relacionar o que a diretora respondeu sobre os benefícios obtidos pela gestão de projetos e as oportunidades que observa no mercado do Tomba, correspondem-se no quesito de aproveitamento das pessoas, o que torna-se sua força ter pessoas fidelizadas. Em relação a ameaças, a partir da pandemia que o colégio passou a dar ênfase maior na elaboração de um plano de riscos mais estruturado para que consiga facilitar a sobrevivência do negócio, como as tendências de ensino a partir de ideologias que possam fugir do que a escola preza, concorrentes que venham a ter projetos ainda mais inovadores e queiram prospectar os clientes de sua escola, entre outras variáveis.

Portanto, a partir desta pesquisa foi possível compreender que o Centro Educacional São Felipe tem um grande potencial de crescimento ainda maior através da utilização da gestão de projetos, pois os gestores a alinham todo o corpo social da organização de forma a fortalecer a estratégia do seu negócio e a empresa busca se diferenciar no mercado através dos seus projetos.

Com base nessa premissa, infere-se que as demais microempresas do bairro Tomba, ao utilizarem a gestão de projetos para tornar mais eficiente a gestão do negócio, facilitará a sobrevivência das microempresas do bairro e, conseqüentemente, proporcionará maior desenvolvimento econômico e financeiro à localidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo contém as considerações sobre a pesquisa e resultados encontrados. Também responde sobre o atingimento dos objetivos gerais e específicos, bem como os pressupostos, firmados para este trabalho.

Em resposta ao problema desta pesquisa “Como a gestão de projetos pode contribuir para a sobrevivência das microempresas no bairro Tomba, em Feira de Santana/BA?” a partir dos resultados obtidos com as entrevistas baseadas no referencial teórico, infere-se que a gestão de projetos contribui para essa sobrevivência a partir do engajamento das pessoas que compõem a organização e estão ligadas à ela e alinhamento com a estratégia interna da empresa para alcance dos seus objetivos. Ainda que a estratégia adotada pelo Colégio seja peculiar à microempresa no qual visa mais o curto a médio prazo ligado à sobrevivência no mercado.

Além disso, através do projeto e subprojetos adotados a empresa estudada também foca no desenvolvimento da área onde se localiza de forma a qualificar seus potenciais clientes também. Ou seja, a partir da visibilidade gerada no mercado, além de promover seu progresso do negócio chama a atenção de possíveis famílias que, pelo exemplo gerado na comunidade, decidam matricular seus filhos na escola e gerar indicações, além de fidelizar aqueles que já estão na sua carteira de clientes.

Assim, foi confirmado o pressuposto de trabalho assumido na pesquisa de que a gestão de projetos contribui para a sobrevivência das microempresas no bairro denominado Tomba. Principalmente através da descrição do Projeto Amizade adotado pela empresa estudada, no qual o Colégio estudado busca melhorar também sua competitividade no mercado, favorecer inovações no seu negócio, facilitar o cumprimento de prazos dos seus objetivos organizacionais. Além de promover a motivação da equipe de trabalho, minimizar os riscos nos projeto, favorecer o processo decisório, melhora da qualidade dos serviços e entrega do valor estimado pelo CESF e da experiência dos seus consumidores.

A partir da ação estratégica por meio dos projetos, o Colégio Centro Educacional São Felipe ao longo desses anos tem buscado fortalecer seu negócio e ganhar visibilidade no mercado, combinando “fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela pretende chegar lá”, como diz Michael Porter (2004). Consideram as cinco forças que influenciam na organização e, conseqüentemente no projeto: concorrentes, entrantes potenciais, fornecedores, compradores e produtos substitutos. E, por meio desse alinhamento entre a estratégia da organização com a estratégia do projeto, aplicam esforços que induzam ao sucesso dos resultados.

Diante da análise dos cenários do seu mercado de atuação, a empresa estudada busca diferenciar seus projetos e subprojetos para ganho de vantagem competitiva. Escolheu como “carro-chefe” o Projeto Amizade que proporcionou maior satisfação aos seus clientes e enfatizou a estratégia do negócio. Desse modo, além de manter alinhada a sua equipe interna, junto aos pais/responsáveis e alunos, envolveu a comunidade do Bairro Tomba para aumentar o alcance de sua estratégia e gradualmente garantir maior participação no mercado.

Confirma-se que foi atingido o objetivo da pesquisa de “Explicar como a gestão de projetos pode contribuir para a sobrevivência das microempresas localizadas no bairro denominado Tomba, na cidade de Feira de Santana”. E foram alcançados os objetivos secundários: a) explicar a aplicação da gestão de projetos na empresa; e b) identificar os resultados obtidos pela empresa após a implementação da gestão de projetos.

Portanto, infere-se que a gestão de projetos deve contribuir à sobrevivência das demais empresas do bairro Tomba e de todas as demais localidades que tenham condições de adotá-lo para otimizar o gerenciamento do negócio e facilitar o alcance dos seus objetivos estratégicos.

## REFERÊNCIAS

- C. da Silva, J. B. de Souza, A. E. B. Gomes, A. G. de Oliveira, J. de A. V. Netto, H. R. F. da Silva, L. M. L. Régis, U. D. de S. Lima. **Quais as consequências da expansão urbana? Estudo de caso dos bairros Sim e Santo Antonio dos Prazeres.** Feira de santana, Bahia. 2014, p.3. Disponível em:  
< [Microsoft Word - AlineCorreia PlurisRevisado.doc \(ufal.br\)](#)> Acesso em 05 abr 2021.
- AHLERT, Fabiano; CAMARGO, Felipe Riehs; LACERDA, Daniel Pacheco; LIMA, Luis Pedro Nascimento de; RODRIGUES, Luís Henrique. **Pesquisa operacional – programação linear passo a passo: do entendimento do problema à interpretação da solução.** Editora Unisinos:Porto Alegre, 2014, p.6-8. Disponível em:<[Pesquisa Operacional – Programação Linear passo a passo: do entendimento do problema à interpretação da solução \(asav.org.br\)](#)> Acesso em 19 jun 2021.
- ALVES, Fernando; COUTINHO, Carlos. **A força de Feira de Santana: Sondagem empresarial em novembro de 2015.** PricewaterhouseCoopers Nov.2015. Disponível em: [http://www.ceals.com.br/Public/arquivos/PwC\\_Sondagem\\_Feira\\_de\\_Santana\\_2015.pdf](http://www.ceals.com.br/Public/arquivos/PwC_Sondagem_Feira_de_Santana_2015.pdf) Acesso em 31 dez 2019.
- ANDRADE, Mariana Sousa de; OLIVEIRA, Lysie dos Reis. AS AVENIDAS COMO MARCOS DAS TRANSFORMAÇÕES URBANAS DA CIDADE DE FEIRA DE SANTANA-BA. **Arquitetura Revista**, vol. 15, núm. 2, Julho-Dezembro, 2019, p.372. Disponível em:< [193660602009.pdf \(redalyc.org\)](#)> Acesso em 20 mar 2021.
- ANDRADE, Reinaldo Santos. **Competitividade territorial e federalismo na Região Integrada de Desenvolvimento Econômico (RIDE) Petrolina-Juazeiro.** Feira de Santana: UEFS Editora, 2014.
- ARRUDA, Eucídio Pimenta. Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **EmRede: Revista de Educação a Distância**, mai.2020, v.7,p. 257-275. Disponível em:< [\(PDF\) EDUCAÇÃO REMOTA EMERGENCIAL: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19 \(researchgate.net\)](#)> Acesso em 11 mar 2021.
- BOSSA, Alexandre Guandalini. **Gestão estratégica nas MPES (Micro e Pequenas empresas).** Revista FANP, v.3, p. 139-159 (2011). Disponível em:< [https://www.researchgate.net/publication/310319669\\_GESTAO\\_ESTRATEGICA\\_NAS\\_MP\\_Es\\_MICRO\\_E\\_PEQUENAS\\_EMPRESAS](https://www.researchgate.net/publication/310319669_GESTAO_ESTRATEGICA_NAS_MP_Es_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS)> Acesso em 20 out. 2018
- BRANDÃO, Helena Hatshue Nagamine. **Introdução à análise do discurso.** - 2ª ed. rev - Campinas, SP: Editora da Unicamp 2004. p.35
- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. **Planalto.GOV.** p.116-117
- BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e Estados.** Disponível em:< <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ba/feira-de-santana.html>> Acesso em 16 mar 2021.
- BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. p.20 Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)> Acesso em 20 fev 2020.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Planalto. Disponível em:< [L9394 \(planalto.gov.br\)](#)> Acesso em 19 jun 2021.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portaria Nº 356, de 11 de março de 2020.** Publicado em: 12/03/2020 Edição: 49, Seção: 1, p.185. Diário Oficial da União.

BURNS, Tom; STALKER, G.M. **The Management of Innovation**. Tavistok Institute. London. 1961, p.262. Disponível em: <[The-Management-of-Innovation.pdf \(turkusowesniadania.pl\)](#)> Acesso em 05 jan 2020.

CAGED. **Saldo de empregos em Feira de Santana**. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) 2021, p.1. Disponível em :< Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) — Português (Brasil) ([www.gov.br](#))> Acesso em 02 mai 2021.

Câmara Municipal de Feira de Santana. **Lei orgânica do município de Feira de Santana/BA nº 037 de 05 de abril de 1990**. Disponível em < [Lei Orgânica de Feira de Santana - BA \(leismunicipais.com.br\)](#)> Acesso em 23 mar 2021.

CARVALHO, Marly Monteiro; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Gestão projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo**. -Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 3,p. 63-78, set./dez. 2009. Disponível em:< [https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79149](#)>Acesso em 10 jan 2020.

CARVALHO, Marly Monteiro de; MORIOKA, Sandra. **Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista**. Prod. vol.24 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2014 Epub Mar 19, 2013. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132013005000015&script=sci\\_arttext&tlng=es](#)> Acesso em 27 dez 2019

CODAS, Manuel M. Benitez. **Gerência de projetos - uma reflexão histórica**. Rev. adm. empres. vol.27 no.1 São Paulo Jan./Mar. 1987. P.1. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901987000100004](#)>Acesso em 16 dez 2019.

CESF. **Colégio Centro Educacional São Felipe**. Disponível em:< [https://www.facebook.com/Centro-Educacional-S%C3%A3o-Felipe-126151780887476/](#)>Acesso em 05 mai 2021.

COSTA, Adriana Bastos da; PEREIRA, Fernando da Silva. **Fundamentos de gestão de projetos: da teoria à prática**. Curitiba: InterSaberes; 1ª edição, agosto 2019, p.1 – 238.

COX, Jeff; GOLDRATT, Eliyahu. **A meta: um processo de melhoria contínua**. 2ª edição. 2014. p. 133-136. Disponível em : [https://b-ok.lat/book/2801679/a0932b](#)> Acesso em Acesso em 21 fev 2020.

DAHER, Elias. **OKR-metodologia do Google. OKR- Objectives and key results**. 1ª ed. Clube dos autores. 2020, p.7 -8.

DESLANDES, Selly Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 28 ed-Petrópolis, RJ:Vozes, 2009.p. 1 - 76.

FEIRA DE SANTANA. Decreto nº 11.524, de 13 de abril de 2020. Dispõe sobre novas medidas para o enfrentamento da Calamidade Pública de Saúde decorrente do Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Município de Feira de Santana. **Diário oficial do município de Feira de Santana**. Feira de Santana, BA, Ano VI - Edição 1281 - EXTRA – p.1-4, abr. 2020.

FINOCCHIO JUNIOR, José. **Project Model Canvas:Gerenciamento de Projetos Sem Burocracia**. Editora: Elsevier, 1ª edição. 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Indignação:cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Editora UNESP, 2000, p.67.

FREITAS, Carlos Augusto. **Gestão estratégica por meio de projetos, programas e portfólio**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2016. p.1-75.

FOLHA WEB. **Microempresas são responsáveis por gerar 700 mil empregos em 2019**. m 21/11/2019 às 12:45. Disponível em:<[https://folhabv.com.br/noticia/FOLHA-FM/Noticias/Microempresas-sao-responsaveis-por-gerar-700-mil-empregos-em-2019/59878](#)> Acesso em 14 fev 2020.

GALVÃO, Richelly Capelão; LIMA, Roberto Luiz de. **Anuário Estatístico de Feira de Santana 2012**. V.3, p. 602, Feira de Santana: CDL, 2012. Disponível em:<<http://www.feiraemprende.com.br/arq/Anuario-Estatistico.pdf>> Acesso em 16 dez 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Donaldson. **Indústria ganha destaque na economia de Feira de Santana**. Correio da Bahia. Publicado em 18.09.2019. Disponível em:<<https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/industria-ganha-destaque-na-economia-de-feira-de-santana/>>Acesso em 21 fev 2020.

JUNIOR, Moacir Ribeiro de Carvalho. **Gestão de projetos- da academia à sociedade**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

JONES, Daniel; WOMACK, James. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em:<[A Máquina Que Mudou o Mundo | Daniel Jones, James Womack | download \(br1lib.org\)](#)> Acesso em 27 jun 2021.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle**; traduzido por João Gama e Joyce Prado. São Paulo: Blucher, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia da pesquisa**. São Paulo. Editora Atlas, 8ª Ed. 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GUEVARA, Arnoldo José de Hoyos Guevara. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

LUKOSEVICIUS, Alessandro Prudêncio; ANGELO, Aldacir da Silva. **PRINCE2: o método de gerenciamento de projetos: Formação e certificação**. Rio de Janeiro: Brasport. 2016.

MACHADO, Sandro Lemos Machado. **Relatório do Diagnóstico Participativo Tomo III - Diagnóstico Socioeconômico**. FEP. Fundação Escola Politécnica da Bahia. Rev. 00 – Salvador – Março/2018, p.1 a 200.Disponível em:<[009FSPMSB\\_FS\\_Produto07\\_Tomo\\_III\\_Diag\\_Socioeconomico\\_mar2018.pdf](http://009FSPMSB_FS_Produto07_Tomo_III_Diag_Socioeconomico_mar2018.pdf) ([sihs.ba.gov.br](http://sihs.ba.gov.br))>. Acesso em 30 abr 2021.

MASSARI, Victor L. **Gerenciamento ágil de projetos**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

MENEZES, Ebenezer Takuno de. Verbete projeto pedagógico. **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em <<https://www.educabrasil.com.br/projeto-pedagogico/>>. Acesso em 22 mar 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. IDEB. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb)**. Disponível em:< [Índice de Desenvolvimento da Educação Básica \(Ideb\) — Inep \(www.gov.br\)](http://www.gov.br)> 25 jun 2021.

MINTZBERG, Henry.**Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Henry MIntzberg. Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel; trad. Nivaldo Monttngelli Jr. - Porto Alegre : Bookman. 2000.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing - uma orientação aplicada**. 6ª ed. Porto Alegre:Bookman, 2017.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK**. 6a. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

PORTER, Michael. **Estratégias competitivas Essencias**. Tradução por: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

PORTER, Michael. **Estratégias competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução por: Elizabeth Maria de Pinho Braga. São Paulo: Elsevier. 2004.

PRADO, Darci Santos do. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. Belo Horizonte. MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial. 2000.

RIBEIRO, Lucas. Gerenciamento de Projetos: contexto histórico do seu surgimento à atualidade, 2017.p.1 Disponível em:< [Gerenciamento de Projetos: contexto histórico do seu surgimento à atualidade \(tecplaner.com.br\)](http://tecplaner.com.br)>Acesso em 19 jun 2021.

SEBRAE. **Radar Sebrae: Negócios no Bairro Tomba. 2020.** Disponível em: < <https://radarsebrae.com.br/galeria-de-negocios/13/40/9>> Acesso em 27 jun 2021.

SLACK, Nigel; JONES, Alistair Brandon; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção;** tradução Daniel Vieira. - 8 ed. - São Paulo: Atlas, 2018.p.78-710.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução a uma ciência pós-moderna.** 3ª edição. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Marco Aurélio Bedê (Coord.) – Brasília: Sebrae, 2016. 96 p. Disponível em:< <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf%3e>. Acesso em 27 fev 2020.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em 27 mar 2020.

SEBRAE. **Pesquisa mostra a importância da MPE para manutenção dos empregos no Brasil.** 2018. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-mostra-a-importancia-da-mpe-para-manutencao-dos-empregos-no-brasil,4239123c73ea4610VgnVCM1000004c00210aRCRD>  
Acesso em 27 mar 2020.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.** Tradução de Natalie Gerhardt. - São Paulo : LeYa, 2014.

TAYLOR, Frederik Winslow. **Princípios da administração científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990. Disponível em:< [Princípios de Administração Científica - Frederick Taylor \(wordpress.com\)](http://wordpress.com)> Acesso em 26 jun 2021.

VALERIANO, Dalton. **Moderno gerenciamento de projetos.** 2ª edição- São Paulo: Pearson Education, 2015.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos- estabelecendo diferenciais competitivos.** Rio de Janeiro: Brasport, 9ª edição, 2018.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Editora Penso, 2016. P. 29 a 185.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado aplicado à coordenadora e diretora pedagógica



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA  
DISCENTE: ELIDIANE BORGES PEREIRA

### ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO

**OBJETIVO:** o propósito desse roteiro semiestruturado é orientar à condução da entrevista como a gestão de projetos é usada para facilitar a sobrevivência das microempresas do bairro Tomba e quais os resultados obtidos por meio desta, em Feira de Santana a partir da experiência do Centro Educacional São Felipe.

OBS.: A ser aplicado com o (a) diretor(a) ou coordenador(a) da escola. As respostas serão gravadas e depois tabuladas.

#### Dados da empresa

Nome da empresa: Colégio Centro Educacional São Felipe Ltda-ME

Ramo: Educação Infantil do Ensino Fundamental

Tempo de atuação no mercado: 31 anos

Endereço: Praça Macário Barreto 180, Tomba, Feira de Santana – BA

Quantidade de funcionários: 14

#### Dados do entrevistado(a)

Cargo: Coordenadora Pedagógica e Diretora

Formação: Graduação em História -UEFS; Especialização em Direito e  
magistério, especialização em Prática do Ensino Superior – UNIRB, Mestrado  
em História da África – UFRB.

Tempo de atuação na área: 31 anos

Faixa etária: ( ) 30 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( x ) 51 a 60 anos ( ) mais de 61 anos

#### VISÃO GERAL DA EMPRESA

##### 1- Explique o processo de elaboração do projeto de implantação do negócio.

Inicialmente, a falta de uma escola de anos finais, (o antigo ginásio), suscitou em uma das sócias a ideia de organizar uma escola de iniciativa privada, na comunidade. A ideia foi discutida e

acolhida pela família. Com isso, cada um/a contribuiu com seus proventos para a aquisição de alguns equipamentos básicos como máquina de escrever, mimeógrafo e carteira escolar. Inicialmente a escola funcionou num imóvel alugado próximo a residência da família. Lá começou-se as atividades com a primeira turma. Em pouco tempo construímos a escola no terreno ao lado da casa da família. Por solicitação da comunidade, pouco tempo depois passamos a ofertar vagas para os anos iniciais (antigo primário). Mais tarde, a necessidade de ampliação da estrutura física da escola forjou a necessidade da construção de uma outra casa para a família, noutro espaço. Novos investimentos fizeram-se necessários naquela época. A escola cresceu e passou por mais algumas reformas, daquele período até hoje, algumas pequenas adequações que foram se fazendo necessária no percurso.

O planejamento em relação a processos e estrutura da empresa foi feito de forma mais empírica por ela (coordenadora pedagógica e diretora geral) e os quatro irmãos. Na verdade, o São Felipe nasceu como uma espécie de showroom, em que os demais membros da família (as suas três irmãs e o irmão) administravam quando ainda estavam estudando em licenciaturas na UEFS. Decidiram alugar uma casa que tinha no bairro, começou com apenas o 6º ano do ensino fundamental II, no turno vespertino e noturno.

Contudo, depois tiraram o turno noturno pois ficou muito exaustivo tentar conciliar universidade e esse trabalho, já que ainda éramos estudantes. E, nesse meio tempo, a foi passando, vivenciando a experiência de oficializar tudo, cumprir as vias burocráticas que na época se chamava DIREC (Diretoria Regional de Educação) que hoje é NTE, enfim, nessa caminhada de oficialização de espaço, de estudo, se tornou tudo muito cansativo.

Aí foram surgindo as outras séries, 6º, 7º, 8º e 9º ano. Então decidiram utilizar o terreno ao lado da casa da família para construir as salas de aulas, pois já estava ficando inviável pagar o aluguel. Chamamos o arquiteto para construir a planta e ajustamos tudo direitinho. Daí, com o passar do tempo, fomos contratando professores para lecionarem, e pessoas a ajudarem na limpeza e portaria, o que dá 10 colaboradores além dos gestores.

Atua no sentido de tentar oferecer uma educação diferenciada pensando não apenas na questão formativa, conteudista, mas numa formação humanizada. Não diz-se uma formação humana pois somos humanos, mas o processo de humanização do homem ele é permanente que passa necessariamente pela perspectiva da afetividade. Então, busca não apenas proporcionar conteúdos mas na formação de sujeitos afetivos e capazes de se socializarem com o outro.

Madre Tereza de Calcutá, mas disse uma vez que “se já formou mentes brilhantes mas essas mentes brilhantes mataram muita gente”. Por isso prezam por formar mentes pensantes e afetivas. Quanto à avaliação é complexo pensar em número, considerando nossa localização

geográfica que é periférica e a clientela que é de poder aquisitivo menor e que enfrenta diversas instabilidades financeiras, mas mensuram tanto o número de pessoas que entram quanto às que se mantem. E ao ter as salas com o número esperado de alunos que seja confortável e dar aula do melhor modo, não apenas focando na quantidade mas na qualidade, vai se avaliando o retorno que está tendo do mercado. Porém, de um modo geral tem sempre um bom número de alunos entrando.

## **2- Quem gerencia a empresa (cargo, qualificação e quais os méritos considerados para a colocação dessa pessoa no cargo)?**

Nessa trajetória de organização familiar, a diretora e suas três irmãs que trabalham na direção, vice-direção, coordenação e secretaria, o administrador é meu irmão que se formou em química na UFBA, mas se especializou em gestão na empresa que ele trabalhava que era a Petrobrás e acabou que ele ficou mais responsável por essa questão. Na verdade, a família toda trabalha nesse empreendimento que é bem afetivo, simples. E que se move numa perspectiva de ideal de realização do sujeito.

## **3- Como atua, avalia e controla o nível de participação da empresa no mercado?**

Oferecendo uma educação diferenciada pautada na pedagogia da afetividade e do interacionismo. A avaliação é feita a partir dos retornos que a comunidade dá em relação às atividades realizadas pela escola.

Esse retorno nos permite avaliar as atividades, melhorar e renovar aspectos importantes

Atua no sentido de tentar oferecer uma educação diferenciada pensando não apenas na questão formativa, conteudista, mas numa formação humanizada. Então, a gente busca não apenas proporcionar conteúdos, mas na formação de sujeitos afetivos e capazes de se socializarem com o outro. Eu não me lembro se foi a Madre Tereza de Calcutá, mas disse uma vez que “se já formou mentes brilhantes, mas essas mentes brilhantes mataram muita gente”. Por isso nós prezamos por formar mentes pensantes e afetivas. Quanto à avaliação é complexo pensar em número, considerando nossa localização geográfica que é periférica e a clientela que é de poder aquisitivo menor e que enfrenta diversas instabilidades financeiras, mas mensuram tanto o número de pessoas que entram quanto às que se mantem. E ao ter as salas com o número esperado de alunos que seja confortável e dar aula do melhor modo, não apenas focando na quantidade mas na qualidade, vai se avaliando o retorno que está tendo do mercado. Porém, de um modo geral tem sempre um bom número de alunos entrando.

#### **4- Qual (is) a(s) principal (is) dificuldade(s) enfrentada(s) para guiar o negócio e quais medidas foram tomadas para saná-las?**

Na verdade, dificuldades nós encontramos na questão da mão de obra qualificada para estar desenvolvendo um trabalho a contento, bem como na questão econômica e financeira. Pois as pessoas têm uma instabilidade, né? Então de repente são tomados pela questão do desemprego e uma pessoa da família acaba deixando de contribuir por n razões, nós temos restrições por conta de configurações familiar, e não me refiro quanto à gênero, mas, sim, às pessoas que estão no lugar da mãe e do pai, como o avô, a avó que cuida e educa. Então quando se passa dessa configuração familiar e passa a um novo modelo, passa a ter uma carga, pois acaba assumindo um papael que a priori não é seu, então paga a mensalidade como uma despesa a mais e, conseqüentemente, isso implica na empresa também. Então qual a solução que a gente tenta? A gente tenta negociar para garantir o que o desejo dessa pessoa entrar e permanecer (na escola) continue e aí tentamos um meio termo que fique “menos ruim” tanto para um quanto para outro, não digo bom, mas dá para se trabalhar. É uma coisa da lógica capitalista de produção que é a questão do “lucro ou o meu fora” (risos), mas enfim, a gente vai seguindo.

#### **5- Qual o modelo de gestão adotado pela empresa? (participativa, centralizada, mista, outros)**

Participativa. Num contexto oriundo de uma história escravista, o tempo passa, a abolição vem cheia de defeitos, abolindo na verdade o próprio negro, mas no imaginário da população brasileira as ingerências da escravidão povoaram todos independente da cor da pele. Então na situação de não protagonizar de forma efetiva nos processos aos quais são convidados a participar, para sanar esse déficit causado pela escravidão, nós temos aqui uma gestão participativa. Mas, temos um problema de pessoas que não se sentem como sujeitos de fato, entendeu? Ficam a esperar. Por conta desse processo miserável que deixou e deixam a continuar esses efeitos extremamente negativos então procuro desenvolver atividades que estimulem a participação de todos de forma efetiva. Pois é difícil para essas pessoas perceberem que elas estão participando de uma gestão participativa, de elas se entenderem protagonistas desta história que é diferente em relação a certos lugares onde as empresas centralizam tudo que é de outra forma, não se encaixam não ficam mais. Aqui a gente conversa, a gente diz qual é o teu lugar, um sujeito que tenha passado e deu contribuição e não seja manipulado. Ou seja, a gente não oferece um caminho, a gente oferece caminhos para que essa pessoa possa trazer o retorno que ela adquiriu na academia e seja um cidadão proativo dentro da empresa.

## **6- Como são definidas as estratégias da empresa?**

Através de reuniões que caracterizam a gestão participativa da escola. Discute-se questões de cunho pedagógico afetivo que acabam resultando em ampliação do público e preservação de uma clientela que acredita numa educação de qualidade com propostas diferenciadas. Como exemplo temos a realização de ações solidárias envolvendo a família e a comunidade, o dia do abraço, o projeto amizade, o trabalho com a questão etnicorracial durante todo o ano letivo, entre outras estratégias pedagógicas que acabam se traduzindo também estratégias de marketing. As estratégias da empresa aliadas aos projetos são definidas durante reuniões de planejamento anual ou semestral feito pela diretoria e coordenação e a jornada pedagógica complementa com as contribuições dos professores.

### **6.1 É/foi feito algum planejamento estratégico? Se sim, quando e com qual periodicidade ele é revisado? Se não, o que é feito para a gestão da estratégia da empresa?**

Têm um projeto (estratégico da organização) e vamos revisando. Analisando aspectos a serem inseridos e outros retirados, sem perder de vista a perspectiva da afetividade, pois se tem uma série de psicólogos e psicopedagogos como Vygotsky, Wallon que abordam a perspectiva da afetividade na educação como forma de obter um resultado maior. Então vai pensando sobre esse ano como valor fazer para trabalhar sobre a afetividade, em cima da realidade da nossa comunidade e a nossa realidade interna, como podemos está nos contrapondo a essas situações. Vamos estabelecendo algumas metas para essas propostas que vão sendo reconstruídas com o tempo.

## **7- Desde quando a empresa utiliza a gestão de projetos para o crescimento do negócio?**

A empresa utiliza a gestão de projetos para o crescimento do negócio desde sempre. Porque, assim, a matriz curricular, que se chamada de grade (graças a Deus foi tirada, pois dá uma impressão de aprisionamento), compreende uma necessidade maior do que é ensino, conteúdo e o que é aprendizagem. Então, a matriz curricular é, a priori, monoreferencial. Ou seja, ela tem uma lógica que eu chamo de lógica cartesiana, mas ela precisa passar pela pedagogia dos projetos. Então desenvolver projetos, ainda que seja no tempo de uma aula, é a forma que a gente encontra para atingir os objetivos traçados pela empresa, pelos professores e na jornada pedagógica reunimos uma comissão para determinarmos as atividades formativas, discutimos vários temas. Aí pensa os projetos, quais serão escolhidos e no outro ano analisa como eles serão realizados. Com isso, nós utilizamos os projetos, pois entendemos que não dá para educar apenas dentro de uma matriz curricular e assim o “caldo” que se obtém é muito melhor.

## **GERENCIAMENTOS DA INTEGRAÇÃO E DO ESCOPO**

**8- A partir de quais meios e fontes de comunicação a empresa busca planejar seus projetos? Geralmente se baseia só nas informações internas já possui ou estuda o ambiente externo também?**

Para planejar os projetos a direção observa os dois aspectos, tanto o ambiente interno quanto externo. Afinal de contas nós precisamos analisar as perspectivas que encontramos. Para montar o projeto fazem o levantamento de informações sobre o que será necessário para realizar o projeto, quem serão os envolvidos. Preparam os meninos para estarem naquele ambiente, naquele momento. No local, por exemplo que convivência de idosos, a gente precisa antes visitar, dizer a quantidade de pessoas que irão e identificar os recursos necessários para levar

Além disso, preparam os alunos sobre terem um comportamento X naquele lugar. Tanto que no dia do retorno um menino falou “pró, hoje eu tenho certeza, que eu jamais vou deixar minha mãe para um lugar desse quando estiver velhinha.” Não é que lá tivesse maus tratos ou algo do tipo, pelo contrário, aparentemente, todos eram bem cuidados. Mas, os meninos ouviram a voz narrativa de saudade de você chorar pois tem idoso que fica no portão esperando quem virá visitá-lo. Tem uns que dão o dinheiro da passagem, mas a família não vai visitar. Então, os alunos dão o feedback e testemunham o cuidado com o outro e reconhecem o valor dessa pedagogia.

Então, ultimamente que têm feito relatórios de impressão, que é uma parte do processo avaliativo para saber a eficácia do projeto, além de textos, imagens obtidas durante a visita (quando permitidas) são incluídas nas avaliações como forma de validar o processo em si. Outras perspectivas nesse processo é através de outdoor, até de televisão, internet, essas mídias mas que não é uma coisa frequente, pois a gente faz de forma esporádica. Diferente de outras empresas que têm um intenso processo de marketing que me faz compreender que o nosso maior marketing é a nossa impressão pessoal, assim a gente não fica com um processo de publicidade permanente como outras empresas concorrentes vivem.

Nós temos um evento aqui que é muito interessante e você já participou que é a Feira das Nações ou feira de cultura que fazemos na CDL. Nessa oportunidade, quem tem parentes, amigos, enfim, coleguinhas, a gente convida ex-alunos para que dê seu depoimento pessoal. O objetivo desse evento é fazer com que esses alunos apreciem o convidado ou a ex-aluna convidada e vislumbrem que também podem chegar ali, num lugar de grande sucesso. A ideia é construir a perspectiva de futuro, a capacidade de sonhar em cima de algo que acontece e é real. Como um ex-aluno que passou por processos bem intensos de formação para carreira militar

que hoje é capitão, então isso demandou uma formação e ele entende que este lugar foi um lugar importante na sua vida.

## **GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS**

### **9- Quantas pessoas participam do planejamento do projeto? Como ela(s) é (são) escolhida(s)?**

Quem participa do projeto são os professores e a coordenação, mas existe um momento em que na reunião de pais e mestres a gente socializa e se tiver contribuição ajustamos o planejamento do projeto. Pois também é uma forma de acolher a comunidade e fazê-la se sentir acolhida dentro da escola como muitos se sentem. Já houve gente, na saída no 9º ano habilitado para ir ao ensino médio e disse “pró, agora que tô saindo do útero já vou parir de novo”, pois a realidade aí fora é bem diferente e aqui dentro nos sentimos bem acolhidos, destemidos, não existe aqui nessa escola “a aluna” ou “o aluno”, mas sim a pessoa.

### **10- Quantas pessoas executam o projeto?**

Dá para falar em grupos: diretoria, coordenação, professores e alunos. Além da comunidade que muitas vezes participa, como os pais

## **GERENCIAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS**

### **10.1 Como essas pessoas são gerenciadas?**

Eu utilizo uma terminologia que é o “raio-x do sujeito” como se lida na instituição, por exemplo, precisa de um reforço pedagógico, precisa de um atendimento personalizado. Aí a gente dialoga com a família e vai encaminhando. As pessoas envolvidas no projeto são sempre acompanhadas através de diálogo e estabelecimento de planos.

## **GERENCIAMENTO DO TEMPO**

### **11- Qual a média de duração para o planejamento e realização dos projetos? E como esse tempo é controlado?**

O planejamento é feito duas semanas antes do início das aulas. Ou uma semana no final do ano letivo e uma outra semana no início do outro ano letivo. Onde a gente retoma questões e depois fecha. Aí nas reuniões pedagógicas a gente alinha e em junho alinha novamente para o segundo semestre

## **GERENCIAMENTO DOS RISCOS**

### **12- Quais as oportunidades e ameaças encontradas no mercado no bairro?**

As oportunidades estão relacionadas ao tipo de educação que oferecemos quebrando os paradigmas do ensino tradicional e a rigidez curricular. O foco principal é o ser humano e não apenas a formação de mão de obra para o mercado. Não é apenas a competência técnica, mas a competência política que ajuda a formar sujeitos melhores com sensibilidade e empatia para

sobreviver diante das adversidades da vida. As ameaças situam-se nas instabilidades financeira do mercado. A clientela atendida pela escola é integrante de segmentos menos aquinhoados. Quando ocorrem as instabilidades no mercado financeiro esse segmento é imediatamente atingido, automaticamente isso representa uma ameaça à sustentação do trabalho da instituição. No que tange às oportunidades e ameaças encontradas no mercado aqui no Tomba, a Diretora afirma que a oportunidade é o próprio público que se faz presente e acredita na capacidade da escola. Em relação às ameaças, antes da pandemia não enxergava nenhuma de grande impacto. Vê a concorrência como uma característica comum no processo de produção capitalista. Mas se fosse um isso de fato uma ameaça o mercado de Feira de Santana, o número tão crescente de farmácias no mercado local já teria impossibilitado a entrada de outras farmácias no comércio, e a sobrevivência desses negócios mesmo diante de tal competitividade foi até documentada num jornal. Contudo, em meio a um novo normal, pôde analisar mais impactos a nível econômico, político, social e cultural em relação às ameaças.

### **13- Quais as forças e fraquezas você identifica internamente em seu negócio?**

As forças compreendem a afetividade que a escola prega de forma que fideliza tanto alunos, pais quanto colaboradores, temos didática diferenciada, a partir da pedagogia por projeto de forma complementar à matriz curricular tradicional e o engajamento da administração que é formada pela família em fazer sempre o negócio dar certo. As fraquezas, como eu já tinha dito, se referem à questão de achar mão de obra qualificada para que possamos avançar ainda mais na pedagogia por projetos que é prezada, além de problemas com pais que não têm condições financeiras tão favoráveis.

A força está no incentivo e no prazer que a grande maioria demonstra durante a realização das atividades planejadas, ainda que inicialmente não tenham a dimensão do alcance ou da forma como as atividades chegarão aos estudantes e às seus respectivos responsáveis. Enquanto as atividades estão sendo realizadas e os retornos vão acontecendo de forma quase que simultânea, o entusiasmo que caracteriza o grupo é a grande força da instituição. A fraqueza reside nos resquícios deixados pelo modelo de colonização desenvolvido no território brasileiro. As marcas da escravidão se fazem sentir na falta de protagonismo de alguns sujeitos e na baixa autoestima que impede o sujeito de ser propositivo na medida em que se sente incapaz. Essa dinâmica colonial que reverbera em nossos dias representa dificuldades importantes no trajeto. A experiência da liberdade para propor, atuar e ser parte integrante do lugar e das propostas necessárias a uma gestão participativa encontra limite na estrutura escravista que organizou a sociedade brasileira durante mais de trezentos anos. A derrubada dessas tensões requer um processo de educação que ocorre durante todo o tempo e

especialmente durante a realização das atividades. É a chamada formação continuada em serviço, necessária à assunção de um papel mais propositivo durante o trajeto da experiência seja docente ou não.

**14- Como a empresa se protege e se fortalece frente a isso?**

Oferecendo formação continuada em serviço. Seja internamente entre os pares, seja convidando outros profissionais de diferentes áreas para realização dessa tarefa.

Buscamos sempre fortalecer o que já temos proporcionando maior participação das pessoas que precisamos, dialogar para entender as dificuldades que possui e trabalhar em cima disso para resolver.

**GERENCIAMENTO DOS CUSTOS**

**15- É feito planejamento de custos para a empresa assim como, especificamente, para os projetos a serem realizados? Se sim, como é feito e controlado?**

A gente faz o levantamento do que vai precisar para realizar o projeto, dessas coisas que a gente vai precisar o que a gente já tem, e se não tem, ver as possibilidades para obtê-la daí a gente ver se tira do caixa e tal. Ele é controlado durante todo o projeto no seu sistema interno.

**GERENCIAMENTO DAS AQUISIÇÕES**

**16- A empresa possui parceiros/fornecedores para a realização dos projetos? Como é feita sua gestão?**

Sim. Por exemplo, espaço, se vamos precisar de guias, segurança, profissionais de saúde caso tenha alguma emergência. Os profissionais de segurança, saúde e saúde mesmo, quando é necessário fazer trabalho de campo, fornecedores de espaço para evento. Se for necessário um espaço a gente vai lá, verifica e/ou revisita o local, analisa as possíveis adaptações, conversa com quem coordena para deixar tudo certinho. Não é feita gestão dos parceiros/fornecedores, apenas são contatados quando precisa de algo. Por exemplo, se a gente faz atividade que precisa de uma segurança maior aí a gente já chama a SMT (Superintendência Municipal de Trânsito), polícia militar, corpo de bombeiro, essas coisas assim. Se a atividade exige maior atenção então a escola precisa de certificar da segurança necessária

**GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO**

**17- Como é realizada a comunicação interna no negócio? (Conversas formais e informais, registros via e-mail, WhatsApp, reuniões, outros)**

Utilizamos todos esses meios diariamente.

**SOBRE O PMO OU ESCRITÓRIO DE PROJETOS**

**18- As informações da empresa são registradas em algum local central? Se sim, com qual periodicidade?**

A escola tem um sistema onde tudo fica registrado e é alimentado com dados constantemente, e consegue obter informações necessárias para tomada de decisões. Tanto a direção, quanto à coordenação, professores e secretaria alimentam esse sistema.

18.1 Costuma-se aplicar essas informações para tomadas de decisão?

Sim.

## **GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

**19- Quais as vantagens obtidas pelo negócio a partir da utilização da gestão de projetos.**

A aprendizagem mais acelerada pelos alunos o que causa maior satisfação aos pais e aos próprios alunos, o que já gera um marketing por parte deles. Além de que a empresa tem bases melhores para poder inovar e fortalecer sua ação no mercado.

**20- Houve alguma dificuldade para implementar a gestão de projetos na organização? Em caso afirmativo, quais as medidas adotadas para resolver esse problema e assegurar a qualidade dos projetos para obter resultados satisfatórios?**

Infelizmente a lógica cartesiana ainda é hegemônica e as dificuldades enfrentadas por projetos se encontram nesse contexto. Até alguns professores encontram dificuldades para trabalharem com projetos e agir com excelência. Então a nossa grande dificuldade é fazer com que os professores entendam a gestão dos projetos. Pegar essa perspectiva que “linka” o lúdico com o aprendizado, é aquilo que Pedro Demo trata sobre a competência técnica, formal e a política. Mas essa dificuldade não se limita ao espaço interno ela também se configura numa dimensão maior que são os próprios pais que nem sempre compreende a abrangência dessas atividades. Então a solução que encontramos é dialogar com os pais e aí. Porém desse diálogo a dificuldade a enfrentar e resolver é mostrando que o objetivo do uso dos projetos envolvendo seus filhos é prepará-los a alta aprendizagem que está além do padrão.

## **SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS**

**1- Como a empresa atravessou as dificuldades iniciais por conta da Pandemia do COVID-19?**

Tomou decisões dialogadas com o corpo docente. De imediato iniciou as atividades através do whatsapp incluído aí as orientações aos pais/responsáveis. Depois, através de reuniões realizadas através do zoom. Na oportunidade ocorreu um processo de socialização de saberes do campo digital. Uma espécie de entreajuda para dirimir dúvidas, empoderar docentes e prestar novas orientações aos pais/ responsáveis. O momento demandou muita empatia e reconhecimento de

limites. Foi o reconhecimento desses limites que impulsionou o grupo a ir além e manter os estudantes em atividade cognitiva dentro da rotina pedagógica da escola, apesar do distanciamento. Na sequência foram iniciadas as aulas assíncronas e logo em seguida as aulas síncronas. As assíncronas visavam e visam reforçar os objetivos propostos no momento síncrono.

Na primeira semana gestão, professores e secretaria escolar estiveram de plantão dando atendimento aos pais, que manifestaram-se desesperados diante da angústia de se perceberem com profundos limites em relação às tecnologias digitais, com raríssimas exceções, e da necessidade de acompanhar os filhos a partir de casa, embora alguns estivessem também trabalhando no estilo home office. Outros se viram diante da necessidade de sair pra trabalhar sem ter com quem deixar os filhos que precisavam acessar aos ambientes virtuais para ter aula. A assessoria era dada de forma incondicional o tempo todo até por reconhecer a necessidade de dar apoio emocional nesses tempos atípicos, forjados pela de pandemia, que imprimiram a necessidade da escola se reinventar para continuar existindo.

## **2- Quais os projetos estratégicos e pedagógicos que o colégio manteve nesse período de pandemia?**

O projeto amizade (porém sem a oferta de abraços), o Novembro Negro com as palestras e dinâmicas virtuais, Feira de Cultura, Dia da Família seguiram virtualmente.

### **2.1 Como esses projetos foram gerenciados?**

Sobre as fases do referente projeto: na iniciação há as ideias dos professores sobre quais temas a serem tratados dentro do Projeto Amizade, como podem fazer, quem envolver. Na etapa de planejamento, cada professor, junto com a coordenação pedagógica planeja quais as etapas de execução do projeto, as dinâmicas a serem incluídas. Qual será o ser para ficar sob o cuidado a cada dia por uma aluno, como um amigo mesmo, e deve descrever num diário de bordo o relato das experiências. Passado o dia, esse “amigo” deve ser passado para outro colega da escola poder cuidar e assim por diante. Até que todos da escola tenham passado pela oportunidade de cuidar de alguém de forma especial pois, se esse amigo representado em planta, animal, ou outro item, se tiver algum problema, representa que a pessoa não soube cuidar o suficiente para mantê-lo protegido.

Geralmente, o projeto é feito da seguinte forma- é elaborado o correio da amizade elaborado num mural e com vários envelopes pendurados referentes a cada um dos alunos da escola, como apresentado na fotografia 2. Esse “Correio da Amizade” fica disponível de junho a julho e os alunos, professores e pais lá colocam mensagens, doces para a(s) pessoa(s) que quiserem. É uma forma de estreitar os laços entre os alunos de toda a escola, junto aos

professores e pais.

E tendo mais alunos do bairro que tenham seus comportamentos moldados na boa educação, também propicia em ter pessoas mais desenvolvidas e educadas no bairro e, futuramente, reduzir o índice de criminalidade além de, facilitar que tenham pessoas mais visionárias e que possam desenvolver novos negócios com uma abordagem acolhedora. Depois na fase de execução de cada item citado, também é microinterações em sala de aula a critério de cada professor. Além da troca de mensagem, e homenagens todos os dias durante o intervalo.

Também é realizada a atividade de “cuidar um do outro” como afirma a direção “tem por Cuidar é mais que um ato, é uma atitude. Portanto abrange mais que um momento de atenção, zelo e desvelo. Representa uma atitude de ocupação, preocupação, de responsabilização e de envolvimento afetivo com o outro”. E todo ano se escolhe um ser- já teve um pintinho, peixe, hamster, e no último ano foi um girassol, como na figura 03 e 04. Ou seja, sempre vai mudando.

O monitoramento e controle ocorre através do diário de bordo preenchido pelos alunos sobre seu relato sobre passar um dia com seu “amigo”(que pode ser representado por uma planta, apresentado na fotografia 03, quais as dificuldades, aprendizados e o que foi marcante para ele nesse momento. Além disso, o monitoramento ocorre também pela coordenação pedagógica e diretoria junto aos professores para saber diariamente como estão ocorrendo as atividades. Os pais também são envolvidos no controle do projeto quando precisam ajudar o filho (a) a cuidar do “amigo” que foi levado para casa.

Para o encerramento, é feito o Jantar da Amizade no dia 20 de julho, dia do amigo, em que todos os pais, alunos e convidados participam para receber homenagens, trocas de presentes, mensagens, são feitas dinâmicas com cada participante para que interajam e fortaleçam o elo de amizade entre todos, não apenas os alunos e a escola

### **3- Quais as oportunidades identificadas durante o ano 2020 a 2021, até então?**

Os tempos difíceis forjados pelos anos de 2020 e 2021, suscitaram a necessidade de melhoria da formação no campo das tecnologias, para que o processo de ensino não fosse interrompido. Isso gerou o desenvolvimento de novas habilidades para a gestão, docentes e discentes, o que levou inclusive ao conhecimento de um novo vocabulário, próprio do ambiente virtual, que passou a integrar, de forma sistemática, o universo das palavras utilizadas na escola. Além disso, a continuidade do ano letivo no ambiente virtual, atraiu para o universo da escola alguns estudantes que se viram prejudicados com a interrupção das atividades na rede pública de ensino.

#### **4- Quais as principais ameaças identificadas durante de 2020 a 2021, até então?**

As ameaças situam-se notadamente no campo das inseguranças em relação à preservação da vida. As notícias das perdas vividas pela família dos estudantes, situações que geraram dificuldades de ordem emocional e financeira para muitas pessoas cujas narrativas de dores chegavam até a escola, não apenas pela mídia, mas também, por telefone e através dos pais/responsáveis por estudantes, que por diferentes razões vão à escola para algum atendimento presencial.

Além disso, toda escola que vive a experiência da existência virtual corre os riscos de invasão do ambiente por agentes externos. Até aqui, diferente de outros espaços, nenhuma experiência traumática foi registrada. Mas todos/as em estado de alerta permanente.

#### **5- Qual o cenário do Colégio Centro Educacional São Felipe até o momento, em 2021?**

Hoje a escola está mantendo as aulas remotas. O Centro Educacional São Felipe está na lista, do CCE publicada no dia 07/05, com a relação das escolas que tiveram o ano letivo de 2020, devidamente validado. E reconhece com gratidão a todos/as pela parceria de sempre e que a soma dos esforços traduzem-se em resultados positivos. Que essa pandemia passe logo. E assim, usa esse crédito para reforçar a imagem da empresa no mercado, e manter a fidelidade dos pais e alunos. A escola, a partir dos projetos, tem conseguido manter seus clientes próximos da escola e isso tem ajudado a dar uma certa segurança. Presencialmente só sua a diretoria, coordenação pedagógica e a funcionária da limpeza e portaria

#### **6- De 0 a 5, o quanto considera que, sendo 5 totalmente concordo e 0 totalmente discordo:**

**6.1 Os professores souberam executar os projetos devidamente e engajados. = 5**

**6.2 Os pais/ responsáveis demonstraram satisfação em manter seus filhos no colégio mesmo em meio à crise e em nova modalidade (remota). = 4**

**6.3 Os estudantes mantiveram alto rendimento e envolvimento nos projetos propostos . =4**

**6.4 A direção conseguiu atingir os objetivos estratégicos estimados com base nos projetos desenvolvidos 5**

#### **7- Quais o(s) principal(is) indicador(es) usados para a mensuração do sucesso da gestão do projeto no Colégio Centro Educacional São Felipe?**

O principal indicador é o nível de satisfação dos pais/responsáveis que fazem questão de falar dos seus sentimentos em relação aos projetos realizados, são coletadas através de relatórios de impressão, que é uma parte do processo avaliativo para saber a eficácia do projeto, além de textos, imagens obtidas durante a visita (quando permitidas) são incluídas nas avaliações como

forma de validar o processo em si. Outro indicador é que, apesar das dificuldades enfrentadas, geradas por exemplo pela redução da jornada de trabalho e consequente perdas econômicas a grande maioria optou por permanecer na escola; Um outro aspecto fundamental nessa mensuração é o nível de participação da família em todas as atividades realizadas pela escola, a exemplo das lives musicais para diminuir a saudade, evento em homenagem às mães, aos pais, o projeto amizade, reuniões de pais e mestres.

APÊNDICE B- Roteiro semi-estruturado aplicado na entrevista com a professora



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA  
DISCENTE: ELIDIANE BORGES PEREIRA

### **ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO**

**OBJETIVO:** o propósito desse roteiro semiestruturado é orientar à condução da entrevista como a gestão de projetos é usada para facilitar a sobrevivência das microempresas do bairro Tomba e quais os resultados obtidos por meio desta, em Feira de Santana a partir da experiência do Centro Educacional São Felipe.

OBS.: A ser aplicado com o (a) professor(a) da escola. As respostas serão gravadas e depois tabuladas.

#### **Dados da(o) entrevistada(o)**

-Faixa etária: ( ) 25 a 30 (x) 31 a 36 anos ( ) 37 a 42 anos ( ) 43 a 48 anos  
( ) 49 a 54 anos ( ) 55 a 60 anos ( ) mais de 61 anos

#### **1- Formação:**

**R:** Graduada em História pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS). Também tem formação em Pedagogia pela Faculdade Fael. Fez pós-graduação em Filosofia na UEFS e atualmente está cursando mestrado em História na UEFS.

**2- Tem quanto tempo de atuação no colégio- Trabalha desde 2016 no Colégio Centro Educacional São Felipe e neste ano completará 05 (cinco) anos em agosto**

#### **3-De quais projetos você que faz parte e como acontecem?**

**R:** A escola tem um tema, “a educação humaniza o homem e constrói a paz”. É um dos projetos principais da escola é o projeto amizade que acontece no mês de junho e é um dos projetos que tem maior envolvimento da escola com a família. É um projeto que temos maior alcance e

envolvimento das partes envolvidas e vê isso como um ponto muito positivo.

Uma das coisas que a pandemia acabou afastando a gente foi desse contato, pois é uma programação em que a gente está o tempo todo dentro da escola, as famílias de achegam mais entre a gente. Entre os próprios meninos que se sentem mais amados e queridos por eles mesmos através de trocas de cartas, de carinho, as músicas tocadas no pátio (da escola). É um projeto perfeito!

Além disso, a gente trabalha com algumas campanhas, como “O Setembro Amarelo” que trabalha o tema da depressão, e todo ano traz para trabalhar na escola com os alunos e a família no geral. Aí programamos uma noite com um especialista. Levamos psicólogos, enfermeiros, psicopedagogos para terem um momento tanto com os alunos quanto com os pais, separadamente, e depois junta todo mundo. Por conta da pandemia, teve EAD. Mas aí não foi como na escola que arrumamos todo o cenário, oferecemos um chá, em cada sala monta um cenário fora do padrão de aula, para o momento dos alunos, seus pais e professores com os especialistas. Então ver como um projeto bom na escola e, principalmente por conta da adolescência em que algumas pessoas tem problemas que afetam a saúde.

Outro projeto em que trabalha é do Dia da Família em que deixa para trabalhar em junho para aproximar a família mais uma vez, e deixar a comunidade cada vez mais próxima do ambiente escolar. Pois não dá para fazer a escola sem os pais presentes. Não dá para ter os pais ali só para receber as notas, receber boletim para chegar em casa e se agradar com as notas do boletim ou não se agradar com as notas do boletim. Então, é uma forma de está trazendo essas famílias para a escola. E há uma diferença muito grande de quanto a gente não tinha os pais na escola e a partir de que tem os pais na escola, pois o rendimento dos meninos é maior, a relação de amizade com esses pais e professores é muito maior do que quando se está ali só trabalhando, trabalhando... o pai só vai pegar a nota e vai embora. Então, a escola com esse tema (que acho bastante interessante) “A educação humaniza o homem e constrói a paz”, dentro dessa temática aí, a gente tenta aproveitar as datas letivas para poder trabalhar em cima disso todo ano, mas trazendo propostas diferentes.

Outro projeto é a Feira de Cultura que é um grande projeto, pois a coordenação pedagógica com os professores escolhem um tema atual para problematizar em cima disso e levar aos palcos. O último feito foi sobre “Feira de Santana- desconstruindo estereótipos e trazendo nova versão sobre a cidade.” Então, acontece no mês de setembro no Maestro Miro geralmente, mas a depender da quantidade de pessoas pode fazer na CDL, enfim, sempre vai mudando o local. Mas a gente ver o tema que está em auge e a gente leva para os palcos. Os meninos trabalham durante esse período, fazem as apresentações musicais, teatrais, já trabalhou até com a sétima

arte e levou o cinema- do início do cinema até os dias atuais. Então no começo pensamos (professores) “vai ser difícil, vai ser difícil”, mas deu tudo certo e foi maravilhoso. Então, os meninos ficam na expectativa e a família também para ver como o filho vai se sair, pois todos os alunos do 1º ao 9º ano do ensino fundamental participam. Gosto de todos os projetos do São Felipe, mas quando fala em Feira de Cultura e Projeto Amizade, a expectativa dos professores, alunos e inclusive os pais é sempre mais alta, com a curiosidade de saber qual o tema, pois a cada ano é adotado um tema diferente no projeto.

Sobre o Xadrez, o professor faz sempre campeonatos envolvendo os alunos da casa e os alunos de fora. Tem também o futsal que os meninos fazem com a educação física.

A gente tinha medo pois trabalhavam com a gincana na escola, porém nos últimos anos não teve a gincana, mas sim campeonatos de futsal porém os meninos ficavam muito mais empolgados com os campeonatos do que a própria gincana. Então, quando o professor de educação física estavam trabalhando de tal forma e eles aceitaram, a gente transformou esse campeonato que acontecia no Feira Tênis Clube ou no Parque da Cidade, todo ano se fazia. Só não fez este ano por conta da pandemia.

A música, o teatro também faziam parte de projetos, pois os alunos tinham aulas de teatro e toda programação que tinha na escola, os meninos escolhiam uma turma ou um grupo para poder apresentar algo: se fosse dia das mães, dia da família, e aplicava as técnicas que aprendia na aula de teatro na escola.

Outro projeto é o Novembro Negro em que a gente sempre faz de forma diferenciada, porém não é algo só para o dia 19 e 20, mas trabalha todo o mês de novembro pois faz toda uma programação dos alunos, a gente traz convidados, faz um amesa para trabalhar dentro das questões raciais. Trabalha também com intolerância religiosa, e para isso faz uma mesa redonda, chama representantes de cada religião e, como foi EAD (à distância) esses dois anos, os pais puderam participar. E foi muito gratificante pois em sala de aula quando se fala de religião de matrizes africanas, você ver alguns meninos que são protestantes, ou que são católicos “meio atrás” (desconfiados, não ficam confortáveis com o assunto). Isso é resquício da família e aí tentar trabalhar isso e mostrar para a família o que os meninos estão aprendendo ali, que é respeitar uma diversidade religiosa a partir da escola onde a gente está num estado laico é perfeito. E tiveram testemunhos de mães que amaram o momento. Por exemplo, no último projeto levaram um pastor, uma mulher do candomblé, e levou outra pessoa só especialista na área professor da UEFS Brian Kibuuka. Foi uma mesa boa pois tinha uma pessoa científica falando sobre a lei, sobre o respeito, e que bom que ali tinha uma pastora, e que bom que ali tinha alguém do candomblé. Então é algo que vem crescendo, este novembro negro, e

busca não falar só da discriminação racial mas para englobar todos os assuntos inerentes, seja com relatos de experiência, enfim, é o projeto que tem crescido muito também dentro da escola. Esses projetos tem crescido tanto que outras escolas foram para lá (ao colégio Centro Educacional São Felipe) e que praticamente lotou a escola pois foram diretores, professores e alunos de quatro a cinco escolas que foram assistir às temáticas apresentadas em cada projeto e tiveram que fazer uma organização bem detalhada para que cada grupo pudesse entrar, assistir e sair novamente. Assim, foi um trabalho árduo mas que valeu muito a pena.

Essas escolas visitantes foram do próprio bairro Tomba e das redondezas, como Fraternidade. A partir da publicação do convite pelo CESF e algumas escolas foram se interessando. Pois as apresentações os alunos fazem com tanto amor e dedicação, e aí só em ver a alegria de outros meninos da idade deles vendo o trabalho realizado, muitas famílias também foram visitar, foi muito bom!

Então são projetos que envolvem toda a escola e toda a comunidade. Pois se falo de respeito e como lidar numa sociedade tão diversa, então está contribuindo para o progresso da comunidade.

A oferta de abraço: a “pró“de geografia teve a ideia para esse subprojeto e que foi realizado antes de ter a pandemia, parecia até que estava prevendo que teria o momento de distanciamento social. A proposta era que fosse feito para depois ter o Projeto amizade, ter uma campanha a partir de um aluno da escola. Esse aluno era tão carente que ele colou um papel na camisa dele e escreveu “você me dá um abraço?” e não falou mais nada. E aí, a gente que chegou na escola e viu aquilo, a gente de emocionou. E daí a gente então pensou:- “ por que não levar esses alunos para as pessoas da rua do Tomba que estão tão carentes e tal?”. Daí, após o planejamento de como isso seria feito, saiu todo mundo pelas ruas do (bairro) Tomba, e estava com cartazes, a gente preparou tudo para as pessoas, pedindo um abraço e temos as fotos também sobre esse momento (em anexo). As pessoas com alegria em receber os abraços das crianças, pois elas chegavam e lhe diziam:- Eu posso te dar um abraço? Bom dia! Como você está? Posso receber seu abraço? Os alunos que tinham vergonha, não falavam nada, mas apenas davam o abraço. Então, alcançou pessoas da praça do Tomba e ruas próximas da escola só com esses abraços. Foi perfeito! Ficamos lá de 08h até 11h da manhã só dando abraço no povo. Foi um dia maravilhoso! Mas aí, três dias depois, veio a pandemia e todos ficaram abismados.

Porém disse que nos projetos, a gente está sempre mudando. Por exemplo, esse do abraço foi no penúltimo ano e começamos a fazer a partir de um aluno e surgiu os questionamentos sobre quantas pessoas podem está com problemas, carentes de abraço, de um bom dia e tal. Tanto que tinha pessoas no bairro que até perguntavam “ e é comigo mesmo que você vai dar

o abraço?” e pareciam nem acreditar que estavam recebendo um abraço, um simples abraço, mas que causou uma diferença na vida das pessoas que deram e o receberam. No projeto amizade que conteve esse subprojeto do abraço, sempre se está mudando, a partir da análise da situação atual, verificam o que é melhor mudar e/ou deixar.

No geral, os projetos tem o objetivo de trabalhar com a comunidade escolar e se refere como comunidade escolar os estudantes, a família, e a comunidade externa também. Porque o meu aluno quando sai da escola ali, ele leva consigo o nome da escola. Os meninos mesmo quando fizeram o dia do abraço, estavam representando a escola. Um grupo de jovens, adolescentes, e os “pequinhos” que estavam bem animados, então eles estavam ali representando a escola. A escola que está preocupada não só com quem está lá dentro, mas também com quem está fora. Como o projeto é gerenciado:

Cada professor, unidos no coletivo, já que a participação na escola é uma coisa muito assídua, a coletividade quem decide como pode melhorar aquilo, o que é que não pode, ou seja, cada projeto é uma construção de todos. Então, o gerenciamento do projeto é compartilhado entre os integrantes da equipe (direção, coordenação pedagógica, e professores).

A gente tem um plano pedagógico, cada professor tem um plano, e dentro de intervalos de datas há os projetos. Neste ano da pandemia, alguns (projetos) não foram possíveis (como o do abraço) e outros foram EAD, continuaram à distância. Aí a gente decide, a gente se organiza sempre pois geralmente são projetos que são feitos por todos, ou são interdisciplinares, por grupo, por linhas. Às vezes da área de humanas, áreas de linguagens, áreas de exatas, e tal. E aí trabalha esses eixos dentro do nosso cronograma. Agora, assim, não sabe se na escola tem algo informando todos os projetos, porém, cada professor recebe o detalhamento do que cada projeto tem, cronogramas.

### **3.1- Quais os principais desafios enfrentados para executar os projetos propostos pela direção e coordenação pedagógica, em meio a uma cenário de crise?**

R: Acho que primeiro vem a questão do grupo, pois quando se lança um projeto precisa da união de todos. Mas, às vezes, não tem essa união de todos e falo inclusive de professores. Pois, por exemplo, eu sou de humanas e preparo o projeto, aí o pessoal de linguagem pode pensar assim “não é muito meu tema, eu não domino e aí vou ficar de fora”. Aí você percebe quando há uma união desse grupo como o resultado é uma coisa, e quando é dua ou três pessoas tem a participação melhor mas tem ainda um resultado negativo. Então, eu acho que essa participação coletiva, essa gestão participativa, é mais produtiva. E nesse cenário que estamos vivendo, a tecnologia contribuiu, por exemplo, para a gente ter mais visitas, debates de participação da escola, como no mês de abril que teve o tema indígena, a escola trouxe um indígena nato para

participar à distância via conferência o que não sabe se isso seria permitido caso estivesse presencial, por causa da demanda. O cenário de crise, se qualquer forma, atrapallhou a questão do físico, de está presente, como o projeto amizade que tem muito abraço, afetividade, e isso não está tendo. No caso da Feira de Cultura não, mas de qualquer modo, a internet na crise ajudou. Quando a gente teve a programação mesmo no ano passado, e tivemos a participação de vários convidados no Novembro Negro, o professor Brian Kibuuka (professor de história antiga da UEFS) estava em São Paulo realizando o pós-doutorado dele e aí ele participou da conferência de lá. Se fosse presencial, não seria possível pois, por conta dos demais compromissos, ficaria inviável para ele. E Brian deu um show de palestra e todos amaram.

#### **4- Durante esse período, quais as oportunidades verificadas junto aos alunos e entre a própria equipe de professores?**

R: A internet ajudou a aproximar o pessoal, trazer convidados importantes para contribuir nos projetos.

Com a pandemia, sem poder manter contatos físicos, as lives semanais e mensais se tornaram o carro-chefe no projeto amizade, especialmente. Então era o momento de encontro e participação com os alunos e as famílias. Chamava a mãe na live, por exemplo: - vou chamar uma mãe aqui para dizer como está em casa. Além das lives gerais, também tinha encontros via Google Meet e pelo Zoom com todas as turmas. Aí a gente tinha um tema e a passava para todos os professores e de todas as turmas falarem, conversava, e em outros dias, há o “Cinema em casa”, cujos cartazes estão no instagram da escola. Então a gente passava o filme, eles (os estudantes) assistiam com a família, e mandavam as fotos pelo Grupo do Whatsapp da escola, para “movimentar”.

Nesse período de lives e educação à distância, os professores tiveram a oportunidade de perceber sobre a dificuldade de sentir sobre como o aluno realmente está se sentindo, pois muitas vezes desligam a câmera. Por exemplo, tenho alunos que estão com crise de ansiedade, mas quando está presencial, tem como perceber melhor que tem algo de estranho acontecendo com meu aluno e nessa EAD não tenho essa oportunidade. Aí vem a questão da interação, se eu pegar meu 6º a meu 9º ano, eu tenho a minha turma de 6º ano que interage 10 vezes mais e tenho o 7º e o 9º que não interaje muito. Tem alunos que participam das aulas, conseguem assimilar os conteúdos e aí consegue, ou melhor, se adaptou às redes da tecnologia, enquanto outros eu sei, a gente sabe que não consegue pois tem dificuldades de acompanhar, cerca de 18 a 20%. Então, a gente sabe que as aulas EAD e remota trouxe esses fatos tanto negativos quanto positivos e aí os negativos.

Um ponto positivo é que, em tanto tempo em sala de aula de forma estereotipada só quadro e

sala, então hoje eu está aqui e você está aí e os dois ao mesmo tempo poder jogar é ótimo. Por exemplo, nossa aula de hoje será um jogo virtual, e aqui a gente consegue fazer um jogo de história. Os meninos ficam logo animados e falam “ah! Que massa! E tal”. Agora, vamos com vídeo aqui, e eu fazer isso tudo é um ganho, isso é uma nova vivência. Então, com certeza a gente dá uma aula muito melhor do que na escola em que eu só tenho um quadro e tenho um data show para ir levando às salas, então hoje tivemos muito ganho com as aulas remotas e novas oportunidades. Como, eu hoje vou trazer um convidado para minha aula. Eu mesmo, deu aula para o 9º ano e tenho aluna que já visitou a casa de Anne Franklin então, quando dou aula sobre Anne Franklin já convido, mando o link e essa pessoa já entrou ali na minha aula. O que seria difícil presencialmente levar alguém para o São Felipe por conta de horário, transporte e tal. Então, tem sido muito bom.

**5- De 0 a 5, o quanto considera que , sendo 5 totalmente concordo e 0 totalmente discordo:**

**5.1 Os professores souberam executar os projetos devidamente e engajados = R: 4**

**5.2 Os pais/ responsáveis demonstraram satisfação em manter seus filhos no colégio mesmo em meio à crise e em nova modalidade (remota)- R: 5**

**5.3 Os estudantes mantiveram alto rendimento e envolvimento nos projetos propostos R:4**

**5.4 Os professores têm ciência dos objetivos estratégicos firmados pelo colégio cujos objetivos também dependem dos projetos desenvolvidos. R: 5**

Sobre o projeto amizade especialmente, complementou dizendo que, a escola que tem como carro-chefe o Projeto Amizade e a Feira de Cultura, devido a essas conversações, essas necessidades, com esse olhar da conjuntura e do grupo, que a gente vai perceber que a gente precisa está trazendo outros projetos e outros olhares para a escola. Então, a gestão da escola que contribui para isso, em dizer “olhe, posso fazer isso aqui? Está bom de mudar isso aqui. Ah! Está bom. Vou olhar e tal”. Aí leva a proposta para os outros professores e aí dá um resultado legal como aconteceu no projeto amizade e isso promove uma grande diferenciação do trabalho coletivo, com a participação da gestão que é aberta a esses pontos.

## ANEXOS

### ANEXO A- Fotografia da Oferta de abraço do Projeto Amizade



Fonte: Colégio Centro Educacional São Felipe (2020).

### ANEXO B- Fotografia Diário de bordo- Projeto Amizade



Fonte: Colégio Centro Educacional São Felipe (2019).

ANEXO C- Projeto Amizade e doações



Fonte: Instagram do Colégio São Felipe (2020)

ANEXO D- Lives durante o Projeto Amizade



Fonte: Instagram do Colégio São Felipe (2020)

ANEXO E- Projeto Amizade- campanha “Por nós... por você”



Fonte: Colégio Centro Educacional São Felipe (2021)