

Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais

Dácio G Moura – Eduardo F Barbosa

Baseado no livro “Trabalhando com Projetos – Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais”

- ❖ Atividades baseadas em Projetos
- ❖ Conceito e tipologia de Projetos
- ❖ Modelo de Plano de Projeto baseado no Escopo
- ❖ Definição de Escopo em Projetos
- ❖ Plano de Ação baseado no Escopo
- ❖ Sistemas de Monitoramento e Avaliação de Projetos
- ❖ Execução, Controle e Avaliação de Projetos
- ❖ Competências para Planejamento e Gestão de Projetos

Por que trabalhar com Projetos?

- Rápido crescimento de atividades baseadas em projetos
- Recurso eficiente para realizar mudanças e inovações
- Meio eficaz de aprendizagem organizacional
- Futuro das organizações depende da capacidade de:
 - **Conceber**
 - **Planejar**
 - **Executar**
 - **Acompanhar** e
 - **Avaliar** atividades orientadas para *projetos*
- Projetos: *estrutura, foco, flexibilidade e controle* adequados para obter resultados com limitações de recursos e prazos
- Projetos educacionais: mudanças, soluções, inovações, transformação de idéias e resultados

O que é um Projeto?

Projetos em diferentes áreas e contextos

- **Arquitetura** Projeto arquitetônico
- **Educação** Projeto pedagógico
- **Engenharia** Projeto mecânico
- **Informática** Projeto de software
- **Administração** Projeto de marketing
- **Ciência, Tecnologia** Projeto de pesquisa
- **Educação** Projeto de ensino

O que caracteriza um Projeto? E um Projeto Educacional?

Características de atividades de Projetos

- Realização de objetivos específicos **Foco**
- Têm princípio e um fim bem definidos **Finitude**
- Realização de algo único, exclusivo **Unicidade**
- Recursos definidos **Limitações**
- Dimensões de complexidade e incerteza **Risco**
- Decorrem de problemas, necessidades... **Motivação**

Um projeto é um empreendimento...

“... finito, com objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização.” [Maximiano, 1997, pág. 20]

“... temporário realizado para criar um produto ou serviço único. *Temporário* significa que todo projeto tem um início e fim. *Único* significa que o *produto* tem características exclusivas.” [PMBOK, Duncan, 1996, pág. 4]

“... com características de: complexidade, unicidade, finitude, recursos limitados, envolvimento interfuncional, escalonamento de tarefas, orientado por objetivos e com um produto (ou serviço) final.” [Weiss & Wysoki, 1992, pág. 3]

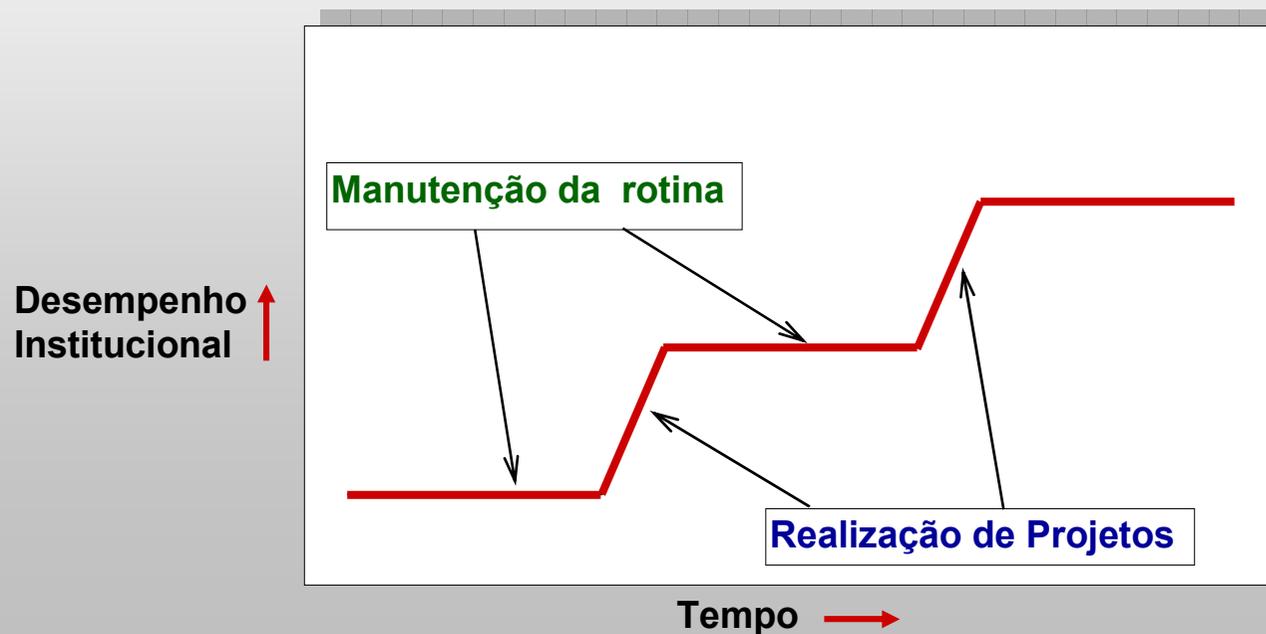
Projeto Educacional

É um empreendimento com objetivos bem definidos em função de problemas, necessidades, oportunidades, ou interesses de um sistema educacional ou grupo de pessoas, com a finalidade de planejar e coordenar ações voltadas para melhoria de processos educativos e de formação humana em seus diferentes níveis e contextos

Projetos educacionais ultrapassam os limites das escolas, universidades ou sistemas educacionais

Projetos x Rotina

- Todo projeto é um trabalho, mas nem todo trabalho é um projeto
- **Rotina:** mantém um nível de desempenho funcional
- **Projetos:** promovem mudança de níveis de desempenho



Projetos x Rotina

Comparação entre atividades de rotina (funcionais) e Projetos

Rotina	Projetos
<ul style="list-style-type: none"> • Executa e mantém padrões • Duração indeterminada • Produtos previsíveis • Atividade repetitiva • Planejamento fixo • Problemas previsíveis • Aprende antes de executar • Visão completa do processo • Desempenho conhecido • Processos estáveis • Tarefas muito detalhadas • Equipe permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Altera e cria novos padrões • Duração definida • Incerteza sobre os resultados • Atividade inovadora • Planejamento dinâmico • Problemas imprevisíveis • Aprende durante a execução • Visão incompleta do processo • Desempenho variável • Criação de novos processos • Atividades com poucos detalhes • Várias equipes

Tipologia de Projetos

1 - Intervenção – atua sobre a organização (estrutura) ou dinâmica (operação) de um sistema

2 - Pesquisa – produz novos conhecimentos sobre um determinado problema, questão ou tema

3 - Desenvolvimento (ou Produto) – cria novas atividades, serviços ou produtos

4 - Ensino – melhora desempenho de processos ensino e aprendizagem (execução pelo docente)

5 - Aprendizagem – direcionados para a aprendizagem de conceitos e novas competências (execução pelo aluno)

Cultura de Projetos nas Organizações

- Improviso x organização x planejamento
- Fatores culturais
- Resistências ao monitoramento e avaliação
- O que estamos realmente fazendo?

Projeto x Quase-projeto x Não-projeto

Se algo vale a pena ser feito, então vale a pena fazê-lo bem feito

Tamanho, complexidade e riscos em projetos

TAMANHO E COMPLEXIDADE DE PROJETOS			
Tamanho \ Complexidade	PEQUENO	MÉDIO	GRANDE
SIMPLES			
MODESTO			
COMPLEXO			

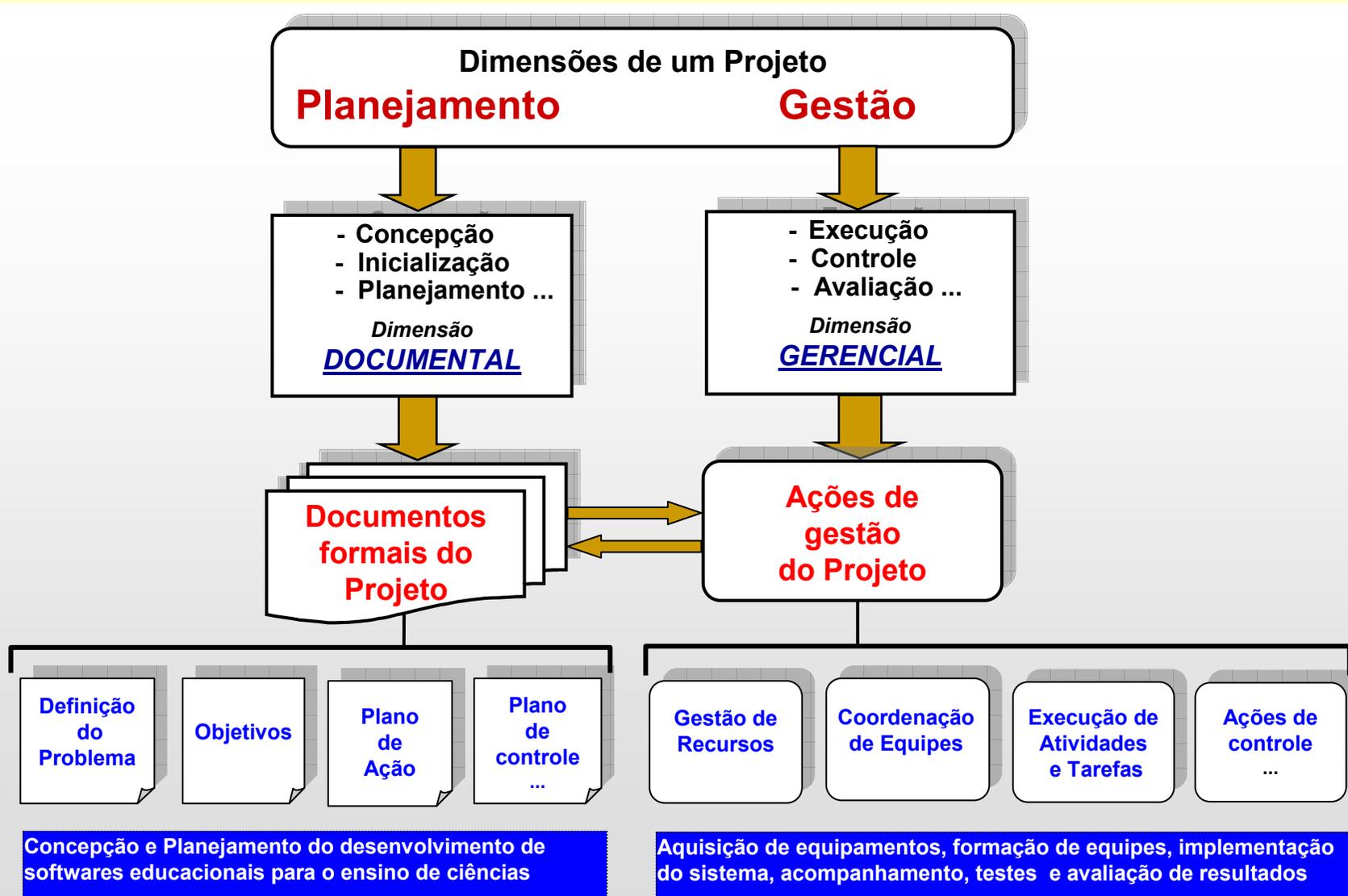
RISCO (INCERTEZA) E COMPLEXIDADE DE PROJETOS			
Risco \ Complexidade	BAIXO	MÉDIO	ALTO
SIMPLES			
MODESTO			
COMPLEXO			

Modelo de Planejamento de Projetos

- ❖ Que modelo usar para o planejamento de projetos educacionais?
- ❖ “**Projeto**” é o documento que descreve o que vai ser realizado?
- ❖ Ou “**Projeto**” é o conjunto de atividades e tarefas realizadas?
- ❖ Todo projeto tem duas dimensões: **Planejamento** e **Gestão**

Modelo de planejamento: representação simplificada de componentes, estruturas e processos das diversas instâncias de um Projeto, sendo útil como referência para observação, estudo e análise

Modelo de Planejamento de Projetos



Modelos de Planejamento de Projetos

Projetos de Intervenção e Desenvolvimento

Matriz de Planejamento de Projeto

Project Management Institute

Zielorientierte Projekt Planung

MPP

PMI

ZOPP

Projetos de Pesquisa, Ensino e Aprendizagem

Métodos e Técnicas de Pesquisa

Métodologia da Pesquisa em Educação

Outros modelos de Planejamento

MTP

MPE

...

Modelos de Planejamento de Projetos

Exemplo: componentes de Planejamento e Gestão do Modelo PMI

Áreas do conhecimento gerencial no modelo PMI

Integração

Custos

Comunicações

Escopo

Qualidade

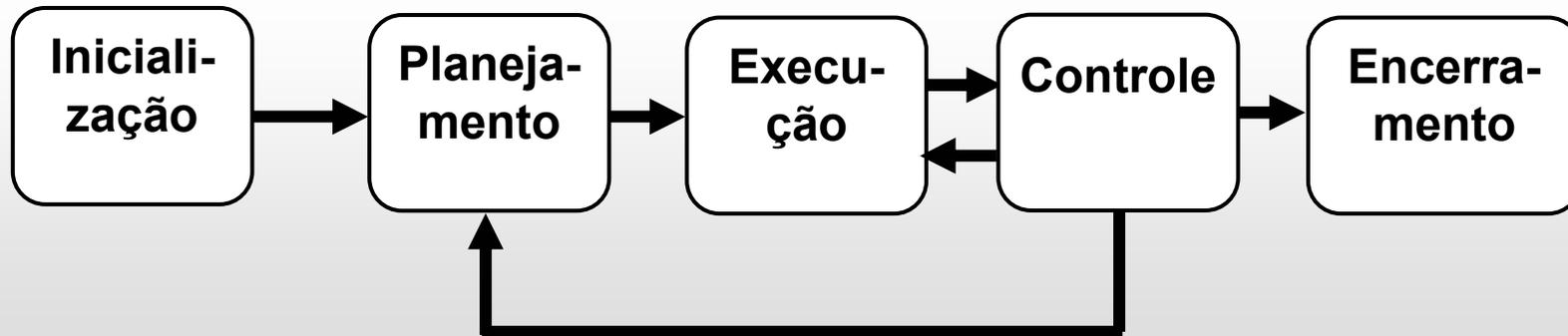
Riscos

Tempo

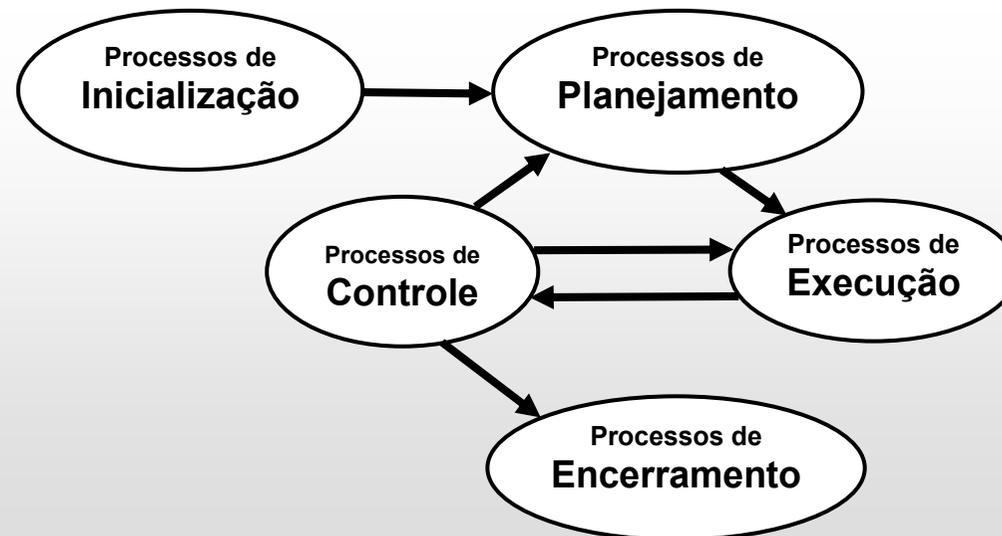
Rec. Humanos

Aquisições

Ciclo de Vida de um Projeto



Processos em cada fase do Ciclo de Vida



Processos e produtos nas 5 fases

Inicialização

Situação geradora, objetivos, visão geral do projeto, abrangência, escopo

Planejamento

Resultados, recursos, custos, prazos; desdobramento de atividades e tarefas; cronograma; Plano de Projeto

Execução

Organização e coordenação de equipes; atribuição de tarefas; realização de produtos e serviços

Controle

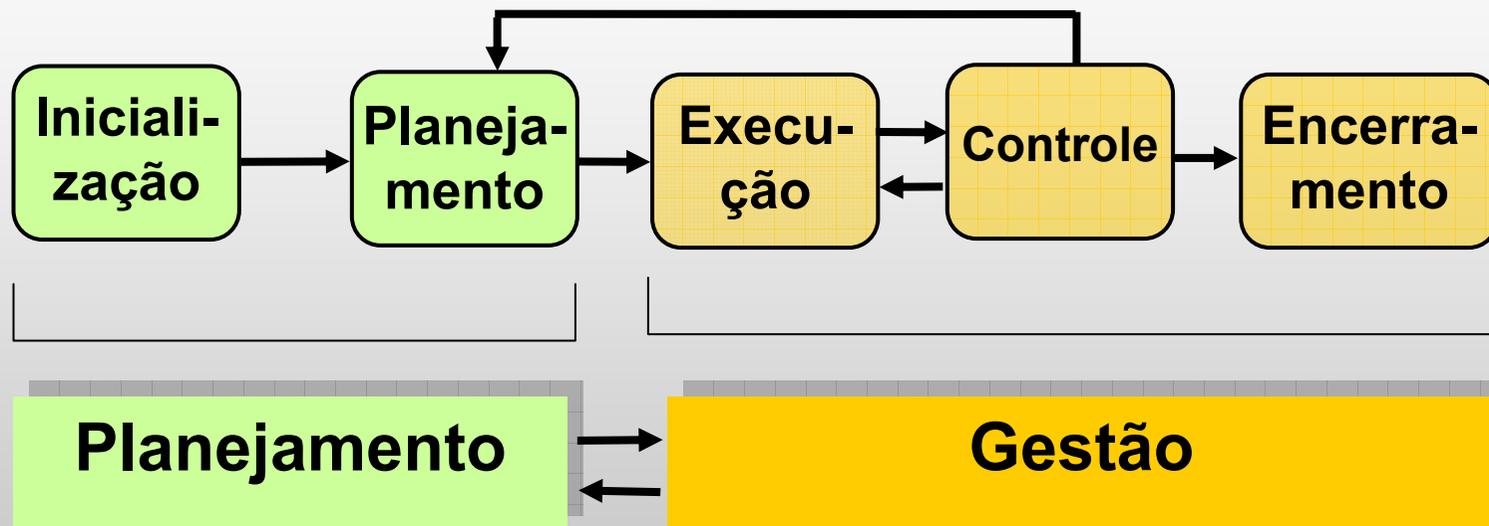
Acompanhamento da execução; Relatórios de progresso e avaliação; Correções no Planejamento

Encerramento

Avaliação dos resultados do projetos; Relatórios de avaliação; Comunicação dos resultados

Estrutura e Ciclo de Vida do Projeto

5 fases do Ciclo de Vida do Projeto



2 dimensões do Projeto

Modelo de Planejamento baseado no Escopo

Escopo: extensão, alcance, âmbito, área coberta por uma atividade

ESCOPO de um **PROJETO**: *extensão, alcance ou amplitude* do projeto, em termos do que se pretende realizar, *abarc*ar ou *abranger*. Estabelece sua *cobertura* ou *limites*; é a *alma* do projeto, pois expressa sua *essência* e *identidade*

Modelo *Skopos*: Plano de Projeto tem 3 componentes

Escopo + Plano de Ação + Plano de Controle e Avaliação

Modelo de Planejamento baseado no Escopo

Escopo

- Qual é a situação ou problema que gerou o projeto?
- Qual é a finalidade do projeto?
- Que resultados são esperados?
- O que se pretende realizar?
- Quem serão os beneficiados?
- Qual é a dimensão do projeto?

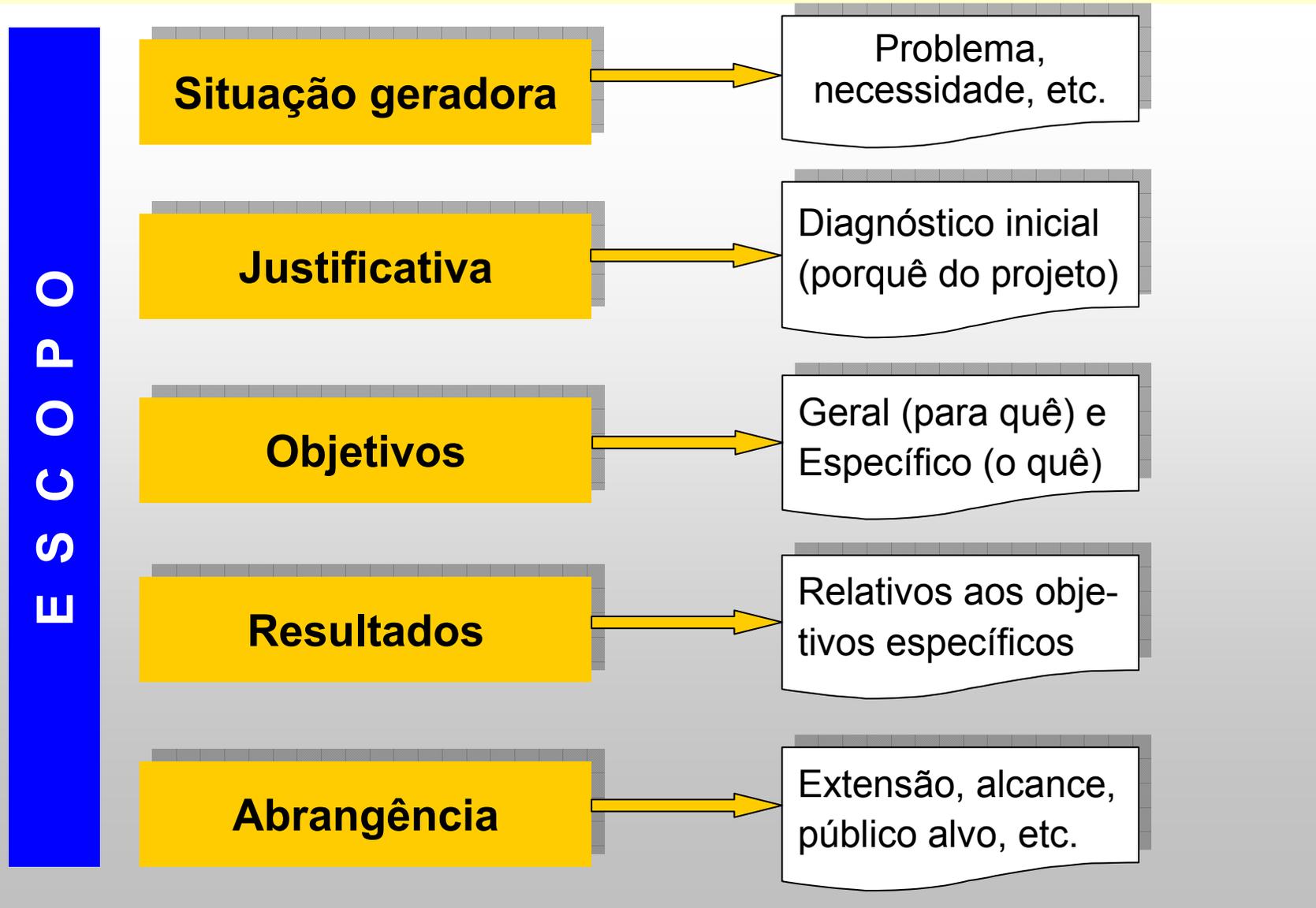
Plano de Ação

- Que atividades e tarefas serão realizadas?
- Como e quando serão realizadas?
- Que recursos serão necessários?
- Quanto tempo para cada atividade?
- Quem serão os responsáveis por cada tarefa?
- Quanto custará?

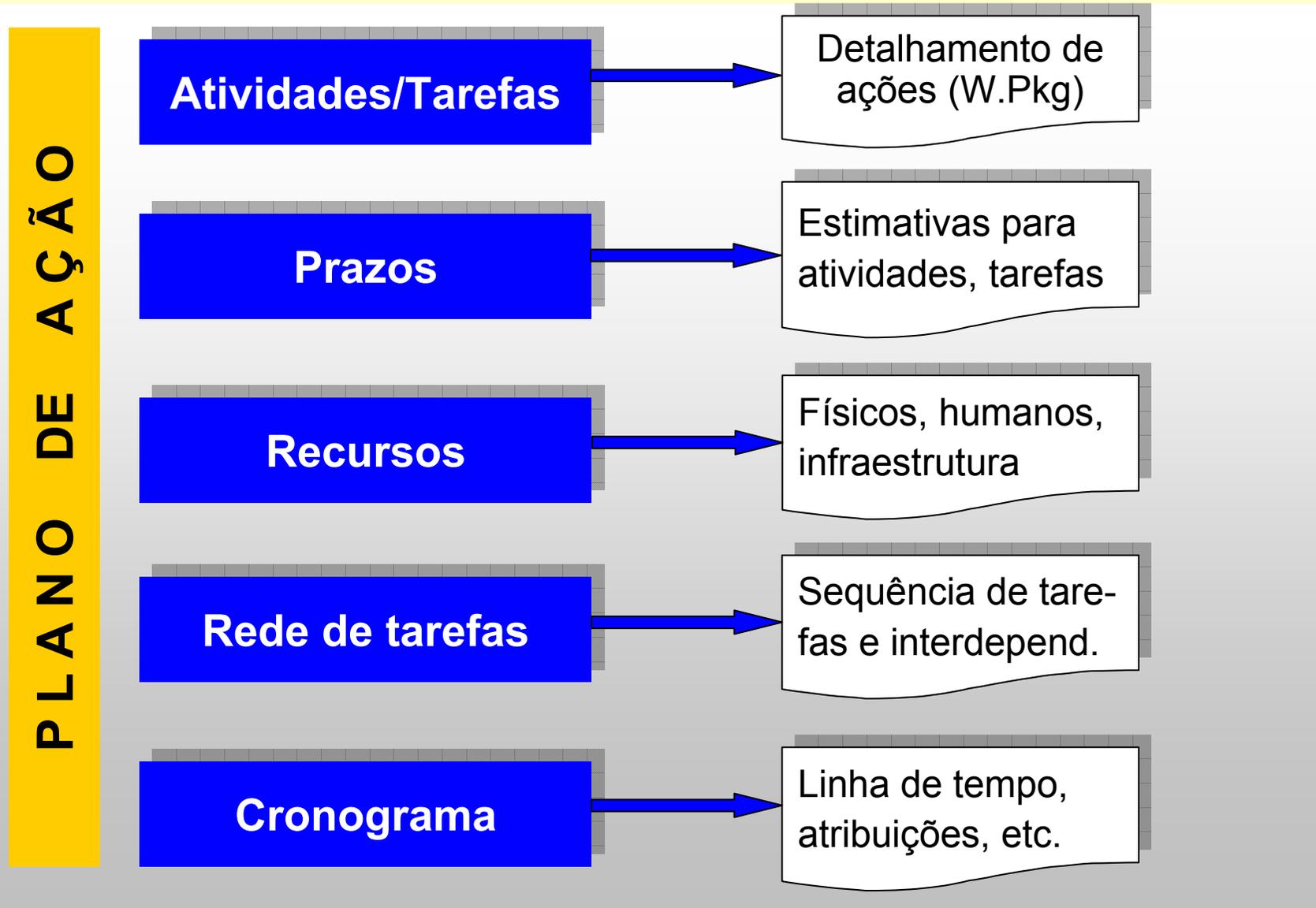
Plano Controle e Avaliação

- Como será verificado o andamento e o progresso do projeto?
- Que observações serão feitas para avaliar seus resultados?
- Como serão obtidos os dados sobre processos, produtos e resultados?
- Que medidas preventivas serão adotadas?

Estrutura do Escopo

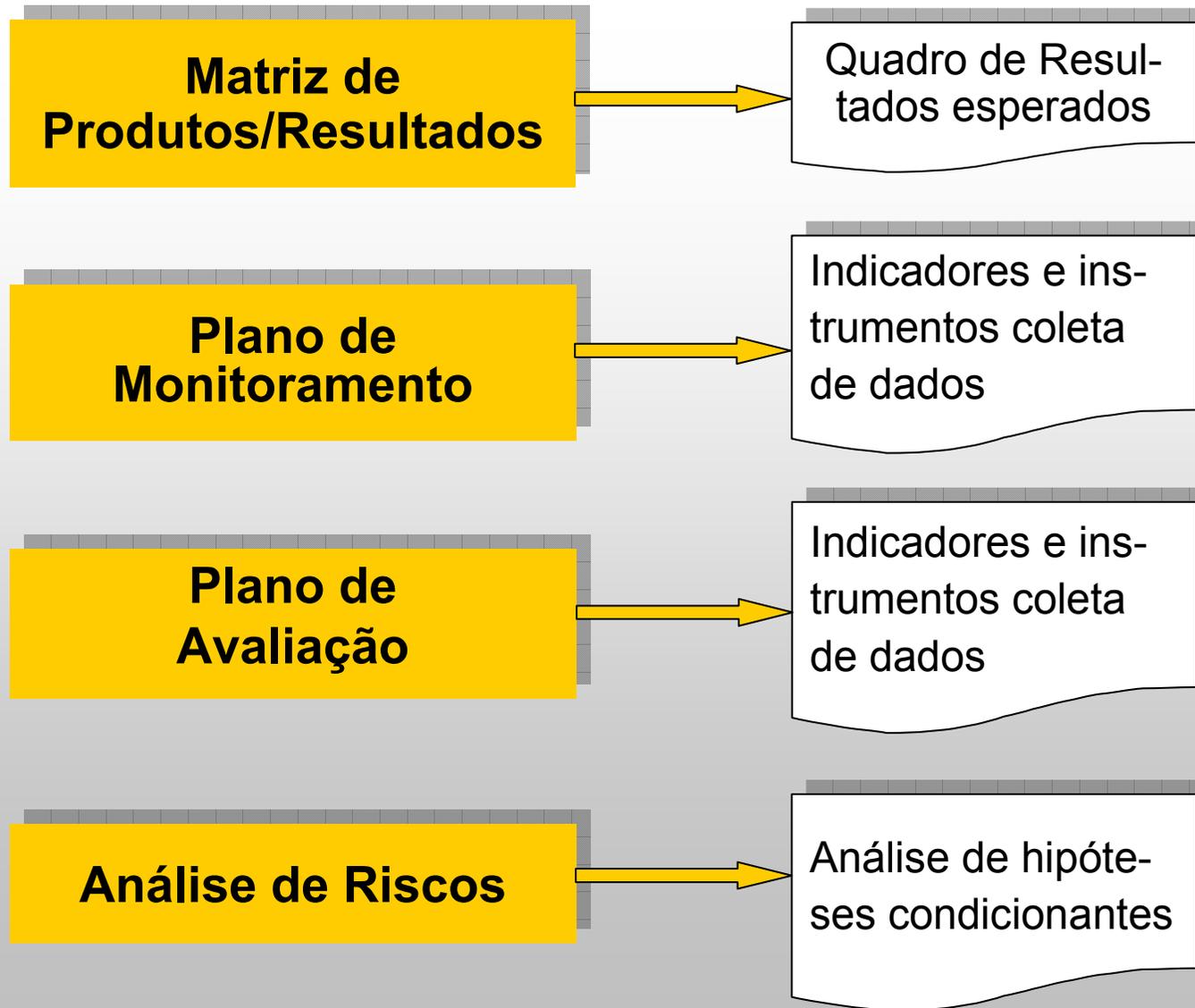


Estrutura do Plano de Ação



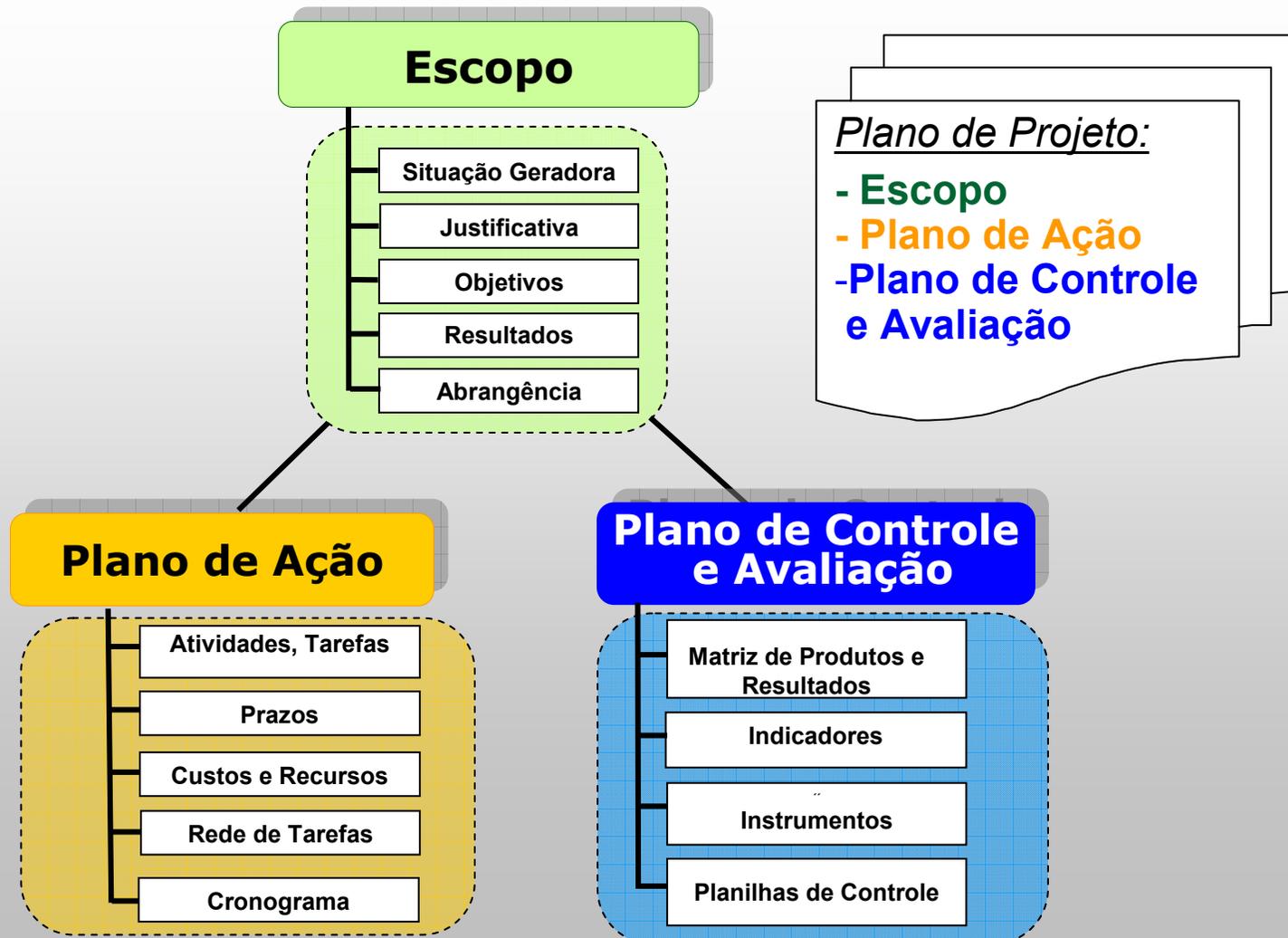
Estrutura do Plano de Controle e Avaliação

PLANO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO



Componentes do Modelo Skopos

Estrutura do Plano de Projeto
Modelo de Plano de Projeto orientado pelo Escopo – Skopos



Estrutura do PP para tipos de Projetos

ESTRUTURA DO PLANO DO PROJETO EM RELAÇÃO AOS TIPOS DE PROJETOS

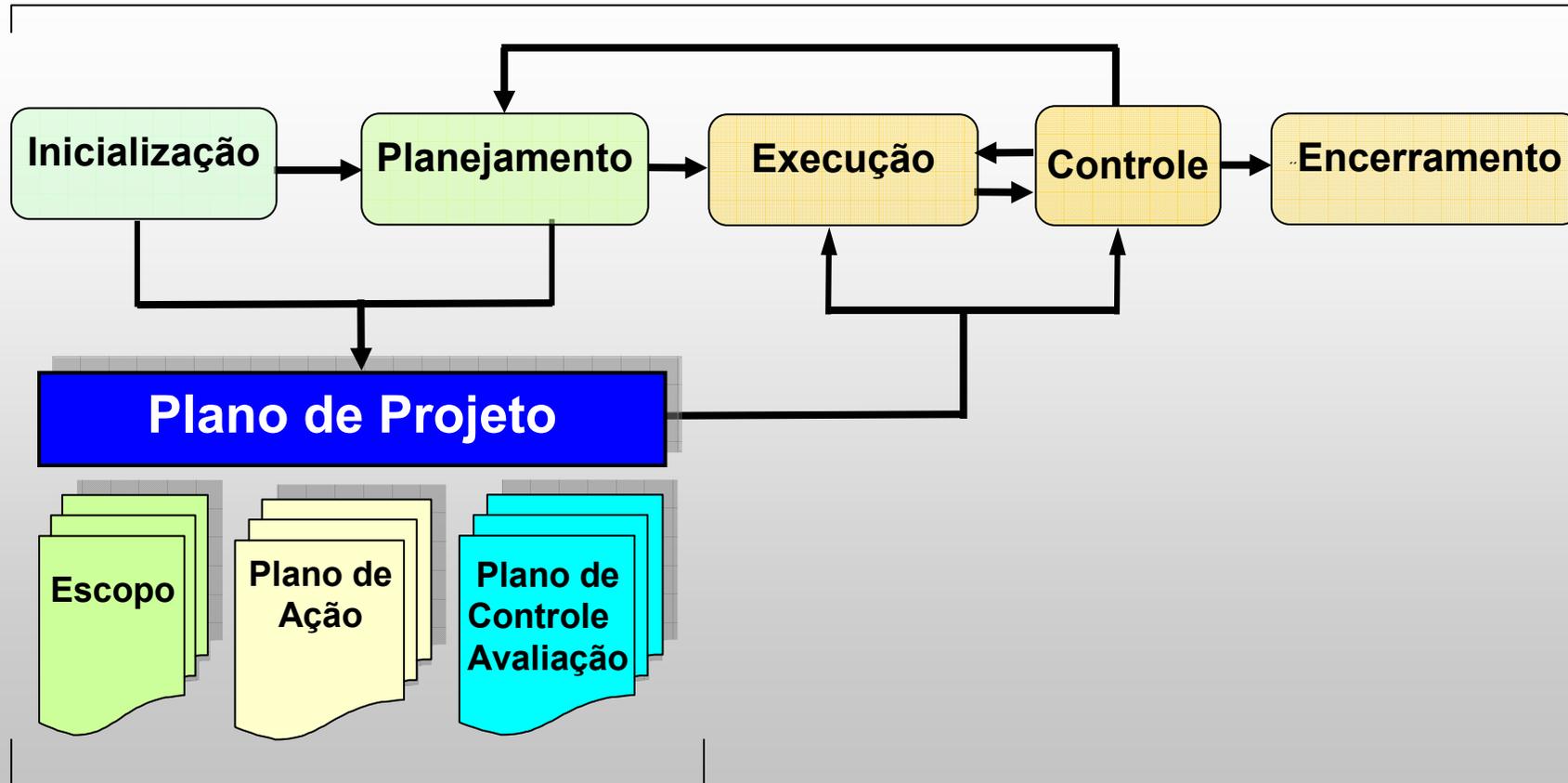
COMPONENTE DA ESTRUTURA	ELEMENTOS ESTRUTURAIS	TIPOS DE PROJETO				
		PESQUISA	INTER- VENÇÃO	DESENVOL VIMENTO	ENSINO	TRABALHO
1 ESCOPO	Situação Geradora	••••	••••	••••	••••	••••
	Justificativa	••••	••••	•••	••••	••
	Objetivo Geral	••••	••••	•	••••	•
	Objetivo Específico	••••	••••	••	••••	•••
	Result. Esperados	••	••••	•••	•••	••
	Abrangência	•	••••	•••	•••	•
2 PLANO DE AÇÃO	Ações, Ativ., Tarefas	••••	••••	••••	••••	••••
	Estimat. de Custos	•••	••••	••••	••	••
	Prazos	•••	••••	••••	••	••
	Recursos	•••	••••	••••	•••	•••
	Cronograma	•••	••••	••••	•••	••••
3 PLANO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO	Produtos/resultados	•	••••	••	••	•
	Indic. Desempenho	•	••••	•••	••	•
	Instrumentos	••••	••••	••	••	•
	Análise de Risco	•	••••	••••	•	•

- - Muito importante (indispensável)
- - Importante
- - Desejável (mas não essencial)
- - Dispensável (opcional)

Importante: este quadro é apenas um exemplo para mostrar que cada projeto possui uma estrutura com pesos diferentes em seus componentes

Plano de Projeto x Ciclo de Vida

Ciclo de Vida do Projeto



Componentes do Plano de Projeto

Planejamento e riscos

Fatores de risco em Projetos

- Concepção
- Planejamento
- Execução

Planejamento como fator de êxito em Projetos

- Clareza de entendimento sobre o que deve ser realizado em um projeto, seus motivos e finalidades é uma condição de êxito
- Durante o desenvolvimento do Plano de Projeto, os participantes têm forte envolvimento com situação geradora, objetivos e resultados esperados

Como nasce um Projeto?

Projetos surgem a partir de problemas, necessidades, oportunidades, desafios ou interesses de um indivíduo, coletividade ou instituição.

Um desafio pode representar também uma aspiração ou desejo de realização pessoal, coletiva ou institucional.

Estes elementos constituem a situação geradora do projeto.

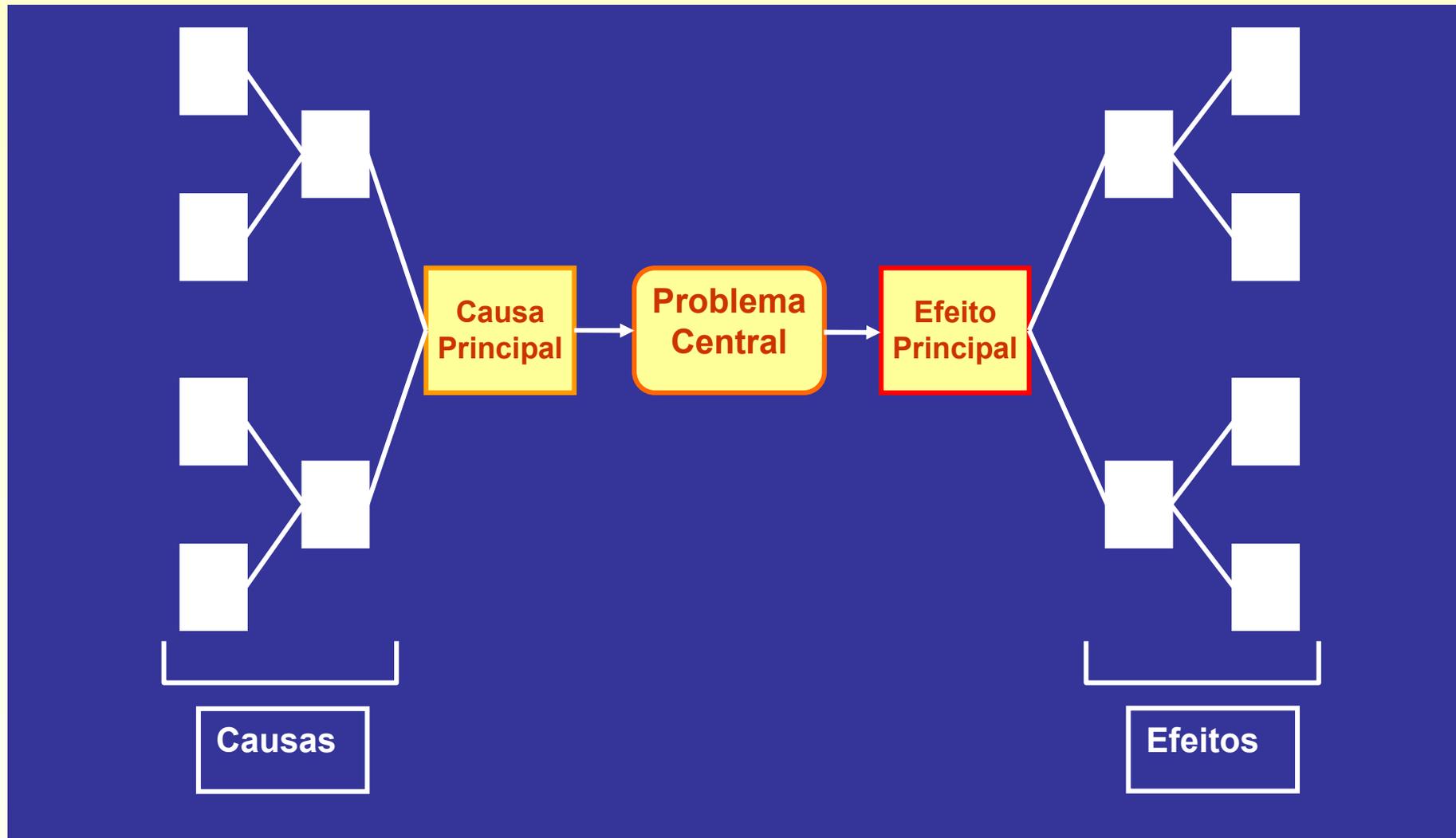
Definição do Problema

*Um problema bem colocado
é a metade de sua solução*

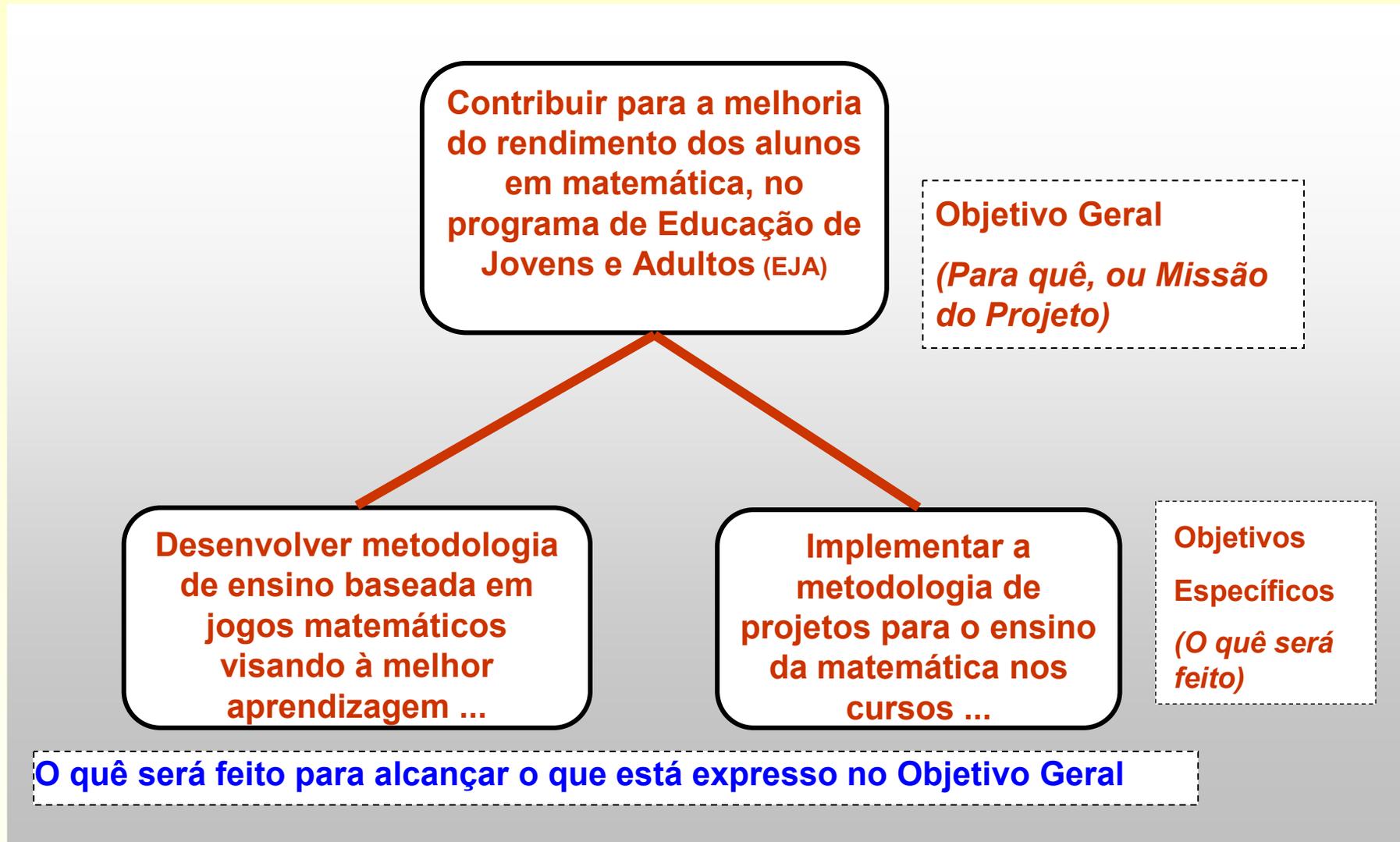
OU

*Quando se define claramente um problema
já temos a metade de sua solução*

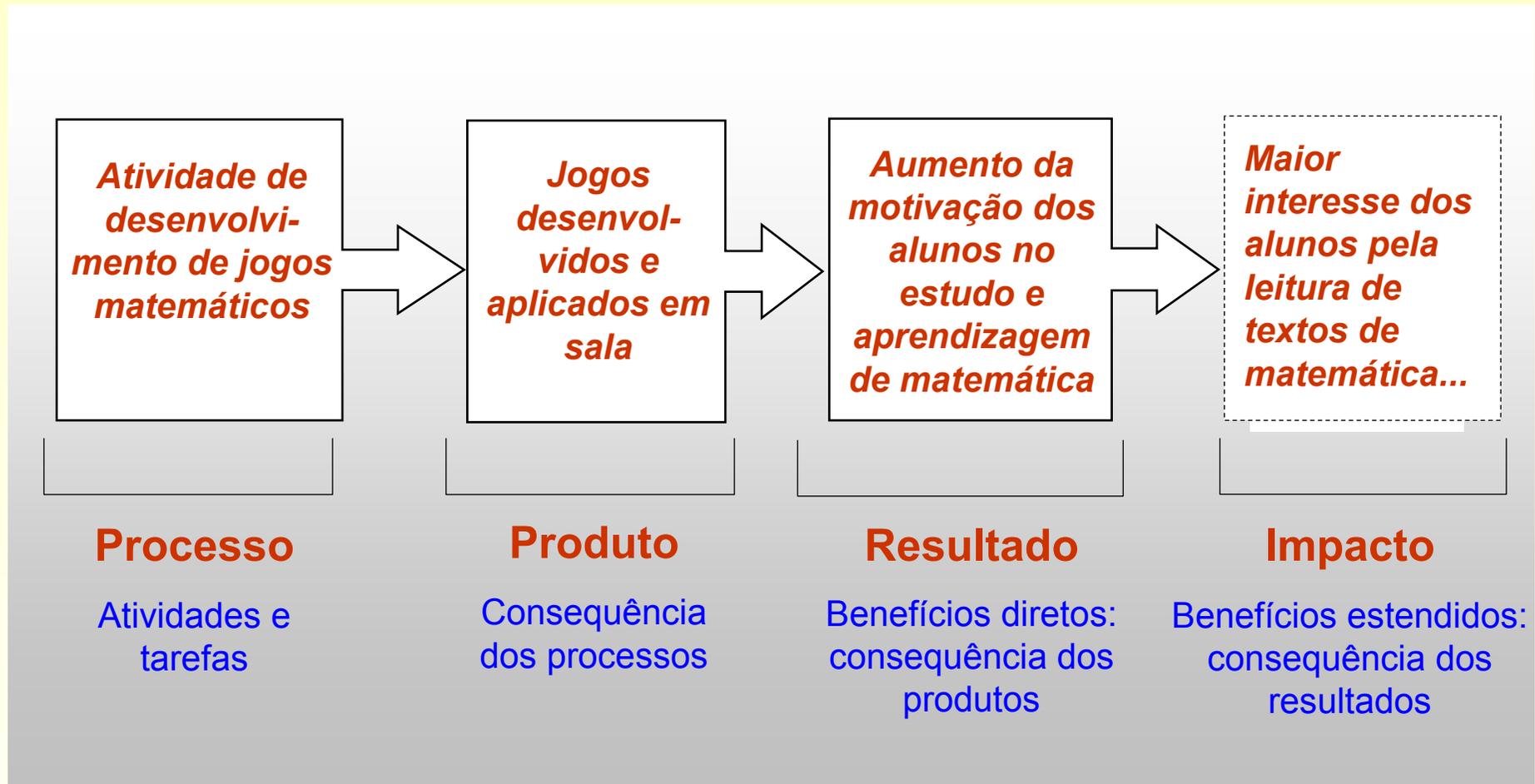
Causas x Problema x Efeitos



Objetivos Geral e Específico



Processo x Produto x Resultado x Impacto



Elaboração de Planos de Ação

Plano de Ação: documento estruturado com os procedimentos e recursos que serão mobilizados para a execução do que foi declarado no Escopo do projeto

Plano de Ação específica: ações, atividades, tarefas e recursos, logicamente encadeados no tempo, visando à realização dos objetivos e resultados esperados.

Planejamento orientado pelo Escopo

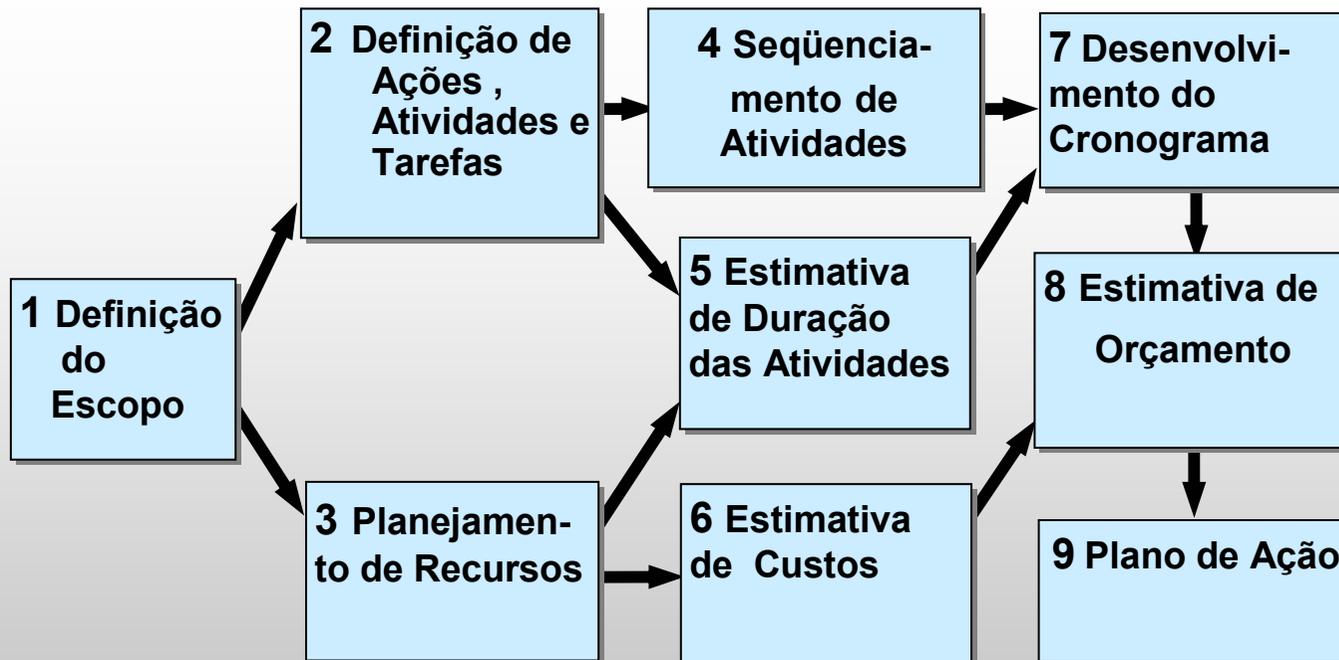
Questões a serem respondidas

- ✓ *Que atividades são necessárias para obter os resultados?*
- ✓ *Quando acontecerá cada atividade?*
- ✓ *Quais serão os responsáveis por sua execução?*
- ✓ *Quanto custará cada atividade?*
- ✓ *Qual a melhor seqüência para a realização das atividades?*
- ✓ *Quais são as atividades críticas do projeto?*
- ✓ *Que produtos serão gerados com a realização das atividades?*
- ✓ *Quais recursos serão necessários?*

Aspectos básicos do Planejamento

- ✓ **Planos de Ação são de natureza dinâmica**
- ✓ **Planejar é um processo criativo**
- ✓ **Para ser efetivo, o Plano de Ação deve ser usado, revisado e atualizado periodicamente**
- ✓ **Planejar é definir *como, quando, onde e com que recursos* algo pode ser feito através de um projeto**

O Processo de Planejamento



Transformando o Projeto em Tarefas Executáveis

- **Estrutura de Desdobramento do Trabalho - EDT**
- **Estimativas de tempo e custo**
- **Mapa do Projeto: a Rede de Tarefas**

Objetivo > Ação > Atividade > Tarefa

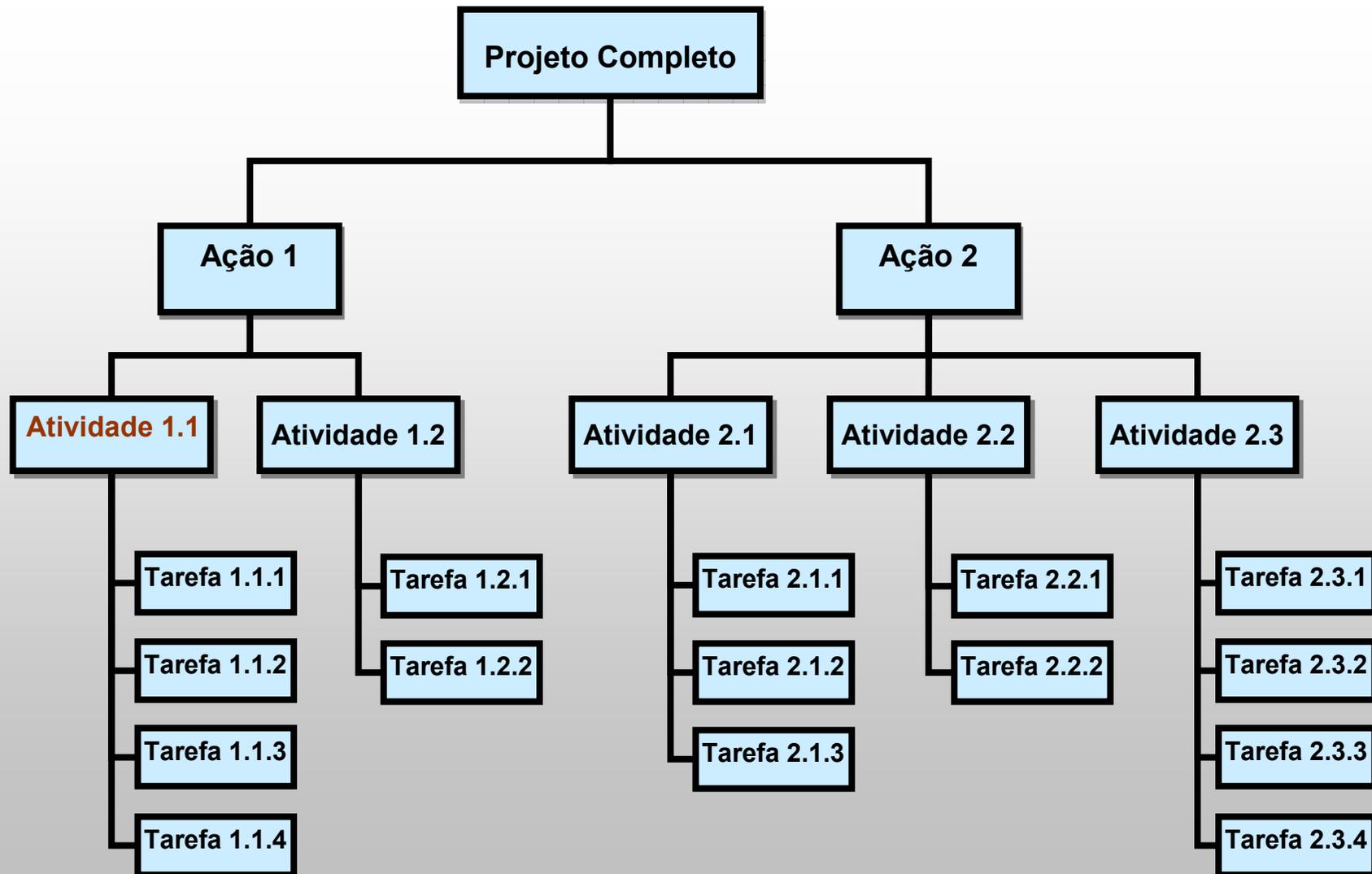
→ **Objetivo** = propósito, intenção, fim a ser alcançado

→ **Ação** = ocorrência de um conjunto de atividades, acontecimentos ou seqüência de acontecimentos

→ **Atividade** = realização de trabalhos específicos, compostos por um conjunto de tarefas

→ **Tarefa** = trabalho específico a ser executado, com pequeno grau de dificuldade, que requer algum esforço (mental ou físico), tempo e habilidades específicas

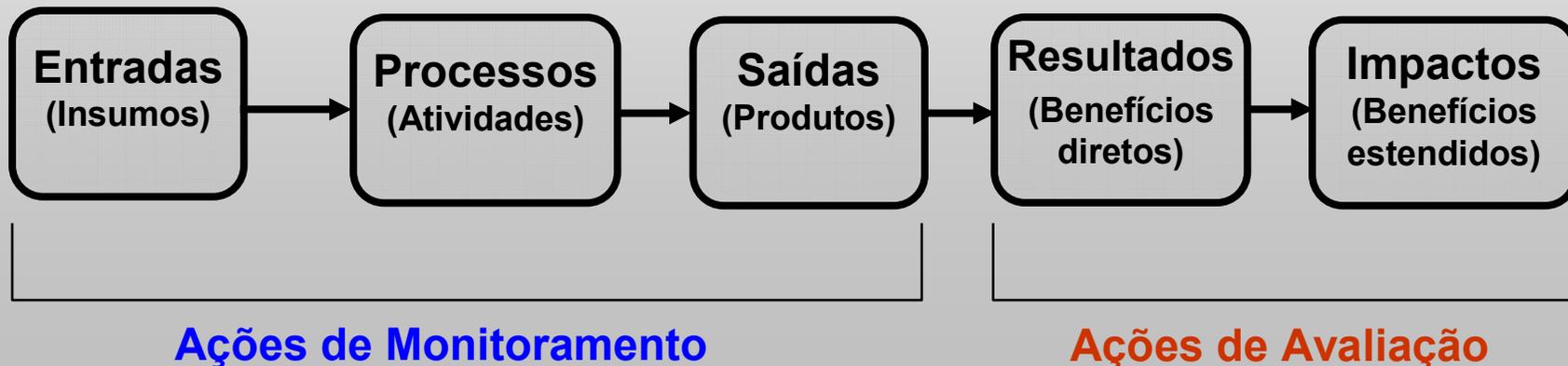
EDT – Estrutura de Desdobramento do Trabalho



Monitoramento e Avaliação de Projetos

Monitoramento: acompanhamento contínuo e sistemático das atividades, verificando se a execução ocorre dentro do planejado; acompanha o trabalho que está sendo realizado (entradas + processos + saídas), com foco na eficiência do projeto

Avaliação: análise dos resultados do projeto, verificando se os objetivos foram alcançados; a avaliação mede os resultados e impactos, com foco na eficácia (ou efetividade) do projeto.



Monitoramento e Avaliação de Projetos

Os procedimentos de monitoramento têm por base o Plano de Ação do Projeto;

Os procedimentos de avaliação têm por base o Escopo do Projeto.

Indicadores de Desempenho

- ❖ O que são indicadores?
- ❖ Indicadores de Monitoramento e Avaliação
(Entrada, Processo, Saída, Resultado, Impacto)
- ❖ Elaboração de Indicadores
- ❖ Critérios

Formação de RH para Planejamento e Gestão de Projetos

- ❖ **Desenvolvimento profissional para gestão de projetos**
- ❖ **Disciplinas e competências da gestão de projetos**
- ❖ **Especialização em Planejamento e Gestão de projetos**
- ❖ **Especialização em Metodologias de Desenvolvimento e Avaliação de Projetos Educacionais**

Considerações finais

- ❖ **A capacidade de conceber, planejar, executar e avaliar projetos para a melhoria de produtos e serviços é fator de sobrevivência para qualquer organização**
- ❖ **O planejamento e gestão de projetos está acima do entusiasmo e boa vontade: requer habilidades e competências de formação específica**