



Indicadores de Desempenho na Gestão de Projetos em Instituições de Ensino Técnico

Performance Indicators in Project Management at Technical Education Institutions

Márcia Cristina de Sousa Silva

Acadêmica do Curso de Engenharia da Produção pela Univesp.

Resumo: Os indicadores de desempenho configuram-se como instrumentos estratégicos para a gestão de projetos, uma vez que possibilitam a mensuração objetiva de resultados, o monitoramento de processos e o suporte à tomada de decisão. Este estudo foi desenvolvido em um órgão do setor público, uma unidade escolar de ensino técnico no estado de São Paulo, onde teve como objetivo propor um conjunto de indicadores de desempenho capazes de apoiar a gestão de projetos desenvolvidos na instituição de ensino técnico, especificamente aqueles inseridos no Plano Plurianual de Gestão (PPG), onde a gestão da escola define suas finalidades e objetivos para o próximo quinquênio e define os projetos a serem desenvolvidos nesse período. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, qualitativa e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas com a equipe gestora da unidade escolar. Como resultado, foi elaborado um conjunto de indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators – KPIs) voltados ao acompanhamento de prazos, taxa de conclusão, produtividade da equipe, satisfação dos envolvidos, alocação de recursos e impacto pedagógico. A proposta foi validada pela direção escolar, evidenciando sua viabilidade e aplicabilidade prática. Conclui-se que a utilização sistemática de indicadores contribui para o fortalecimento da gestão baseada em dados, para a melhoria contínua dos projetos e para o aprimoramento da qualidade da gestão educacional.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho; gestão de projetos; educação técnica; KPIs; gestão pública.

Abstract: Performance indicators are strategic tools for project management, as they enable the objective measurement of results, process monitoring, and decision-making support. This article aims to propose a set of performance indicators to support the management of projects developed in a technical education institution, particularly those included in the Multi-Year Management Plan (PPG). The research is characterized as applied, qualitative, and descriptive, based on a literature review, document analysis, and interviews with the school management team. As a result, a set of Key Performance Indicators (KPIs) was developed, focusing on deadline compliance, project completion rate, team productivity, stakeholder satisfaction, resource allocation, and educational impact. The proposal was validated by the school administration, demonstrating its feasibility and practical applicability. It is concluded that the systematic use of performance indicators contributes to strengthening data-driven management, continuous project improvement, and the enhancement of educational management quality.

Keywords: performance indicators; project management; technical education; KPIs; public management.

INTRODUÇÃO

A educação desempenha papel central no desenvolvimento social e econômico, o que torna imprescindível a eficácia dos projetos educacionais implementados nas instituições de ensino. Nesse contexto, os indicadores de desempenho assumem relevância estratégica, pois permitem avaliar de forma objetiva se as iniciativas propostas estão alcançando os resultados esperados e fornecem subsídios para a tomada de decisão pela gestão escolar. Conforme destacado por Drucker, "o que pode ser medido pode ser melhorado", reforçando a importância da mensuração sistemática no âmbito da gestão de projetos.

O termo projeto tem origem no latim *projectus*, que remete à ideia de algo lançado para o futuro (Prado, 2001). Em sentido amplo, projeto refere-se a um plano ou intento direcionado à consecução de objetivos específicos (Ferreira, 2010). No contexto educacional, os projetos configuram-se como instrumentos integradores de construção do conhecimento, superando a lógica tradicional de ensino fragmentado e assumindo características próprias conforme o contexto institucional (Hernández, 1998).

Projeto de trabalho é o enfoque integrador da construção de conhecimento que transgride o formato da educação tradicional de transmissão de saberes compartimentados e selecionado [...] o projeto não é uma metodologia, mas uma forma de refletir sobre a escola e sua função. Como tal, sempre será diferente em cada contexto (Hernández, 1998, p.55).

A gestão de projetos em instituições públicas de ensino técnico representa um desafio devido a multiplicidade de iniciativas e a limitação de recursos. Nesse contexto, os indicadores de desempenho são ferramentas estratégicas, pois permitem medir resultados, identificar falhas e orientar a tomada de decisão.

O projeto não é algo construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova de cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (Veiga, 2001, p.13).

Diante desse contexto, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa: como indicadores de desempenho podem contribuir para o aprimoramento da gestão de projetos em uma instituição de ensino pública de ensino técnico?

O objetivo geral consiste em propor um conjunto de indicadores de desempenho que auxilie a gestão escolar no acompanhamento e avaliação dos projetos previstos no PPG -Plano Plurianual de Gestão. Como objetivos específicos, busca-se: (i) analisar o processo atual de gestão de projetos da unidade escolar; (ii) identificar fragilidades no monitoramento dos projetos; e (iii) desenvolver e validar indicadores de desempenho adequados à realidade institucional.

Caracterizado como um relato de experiência, este estudo deriva de atividade desenvolvida na disciplina de Projeto Integrador. Fundamentado teoricamente e

aplicado em uma escola técnica pública, contribuindo para o debate sobre práticas de gestão educacional baseadas em dados.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ambiente da educação passou por grandes transformações nos últimos 40 anos e, transformações muito aceleradas desde o início do século. A era da Informática iniciada no final do século passado trouxe grandes avanços e com eles muitos desafios. Acompanhar o ritmo vertiginoso das novas tecnologias aplicadas ao estudo acadêmico tem sido um trabalho árduo para quem lida diariamente na sala de aula. Para Crestani (2019), o envolvimento das pessoas que lidam com processos educativos é constante e multifacetado e por isso não pode ser gerenciado com um enfoque único. Nesse contexto, os projetos educacionais veem auxiliar o aprendizado dos alunos desde a primeira infância até os formandos do nível médio e técnico. Através desse recurso de aprendizagem os docentes conseguem aguçar o intelecto de seus alunos para além da carteira escolar, com outras vivências, novas formas de aprender e novas habilidades para seu crescimento intelectual e pessoal.

A diferença entre estudar para tirar nota e estudar para adquirir conhecimento é a diferença entre o ter e o ser. Quando o ter é privilegiado, só interessa o diploma. Quando o ser é o que importa está em jogo o valor, o crescimento pessoal (Gavaldon, 2016, p.68).

O engajamento de todos os envolvidos: alunos, professores, educadores e gestão é condição *sine qua non* para o bom desenvolvimento do projeto. Os benefícios proporcionados aos alunos que participam de projetos escolares derivam essencialmente das possibilidades de enriquecimento pessoal e desenvolvimento enquanto indivíduo.

Diante disso, entende-se que o ambiente escolar não consegue atender de forma abrangente as necessidades socioeducativas de todos os alunos, tornando o ensino formal pouco atraente. Assim, podemos entender que projetos podem suprir essa necessidade, ampliando o horizonte de possibilidades para estes alunos e melhorando a eficiência dentro da unidade escolar.

Contudo, para que isso aconteça, a gestão destes não pode ser negligenciada, é preciso que haja uma avaliação criteriosa a fim de saber se os objetivos propostos estão sendo alcançados. Nesse sentido, os indicadores de desempenho são essenciais. O acompanhamento efetivo e análise de desempenho direcionam ações, adequações e modificações propostas ao longo do processo.

(...) a gestão de projetos é uma metodologia sistematizada para planejar e monitorar um esforço de trabalho, gerenciar as interações entre pessoas e equipes envolvidas, estimar e alocar custos, prazos e recursos materiais e financeiros, além de avaliar e reportar resultados (Filatro; Cairo, 2015, p.131).

O acompanhamento adequado de projetos no âmbito escolar deve ser prioridade no que diz respeito à gestão da unidade de ensino. Cabe a gestão escolar o monitoramento eficaz a fim de potencializar o aproveitamento desse recurso de aprendizagem, melhorando os indicadores de desempenho e consequentemente os índices escolares.

METODOLOGIA

Para realizar este estudo, a escolha mais adequada da metodologia a ser empregada é a pesquisa bibliográfica. Contudo, houve a necessidade de realizar uma pesquisa de campo para coletar dados do ambiente em que o Projeto Integrador foi realizado.

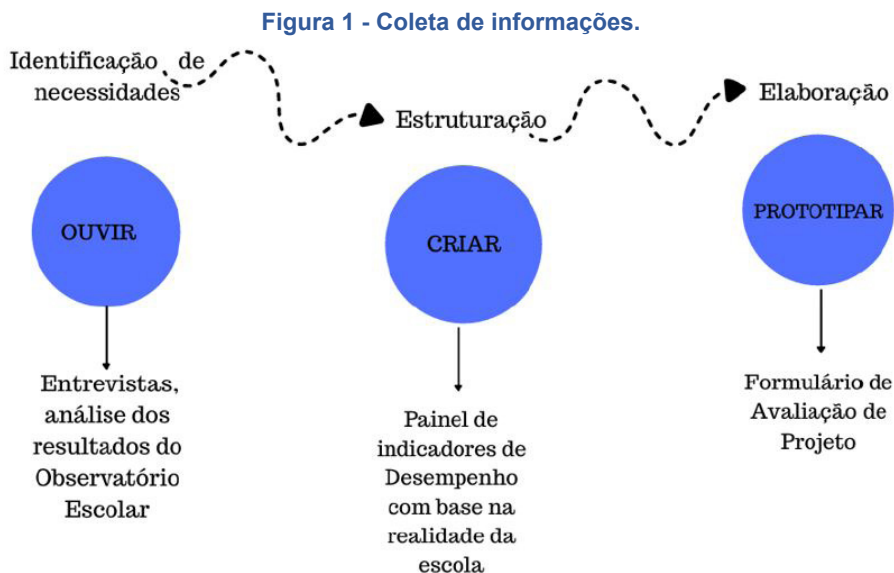
A pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas.

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monografias não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas (Andrade, 2010, p. 25).

A pesquisa bibliográfica como fonte de obtenção de dados, tem como referencial, informações contidas em artigos, livros, dissertações e teses que abordam o tema de gestão por indicadores de desempenho. Já a pesquisa de campo, teve como objetivo, coletar dados primários com gestores da unidade escolar por meio da aplicação de um questionário. A metodologia aplicada para análise de indicadores de desempenho é de natureza qualitativa, empregada em pesquisa de campo, em que os dados e as informações foram coletados na unidade escolar, com a gestão da unidade escolar, através de documentos como: PPG – Plano Plurianual de Gestão (documento onde a unidade escolar define suas finalidades e objetivos para o próximo quinquênio e define os projetos a serem desenvolvidos nesse período) e resultados do OE – Observatório Escolar (instrumento de avaliação da unidades escolares técnicas o qual verifica as diferentes práticas). Também foi realizado uma pesquisa com o diretor da escola para que o grupo entendesse como é realizado, atualmente, a gestão de projetos.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Cardano (2017), incidirá para três técnicas de coleta de dados: (i) observação participante, (ii) entrevista discursiva e (iii) análise documental. Essas técnicas são mais comuns e facilitam o entendimento sobre questões metodológicas e epistemológicas (Cardano, 2017).

Também se utilizou os princípios do Design Thinking como abordagem estruturante.



Fonte: autoria própria.

A coleta de informações iniciais se deu por meio de entrevistas com o gestor escolar e análise documental, com foco em documentos institucionais como o PPG (Plano Plurianual de Gestão), e no OE (Observatório Escolar) e relatórios de projetos anteriores. Essas estratégias possibilitaram identificar os principais pontos críticos na condução dos projetos escolares e serviram de base para as etapas seguintes do projeto.

Com base nas informações levantadas, foi realizado a análise dos dados utilizando uma abordagem qualitativa, centrada na interpretação das percepções dos gestores e nos registros documentais, e essa análise permitiu compreender as lacunas existentes nos processos de planejamento e avaliação dos projetos

A partir daí o grupo desenvolveu um conjunto de indicadores de desempenho personalizados, alinhados à realidade da escola, os quais foram estruturados com foco na clareza e facilidade de monitoramento, considerando critérios como prazo, alcance de metas e alinhamento com o planejamento estratégico da instituição. Em seguida, foi criado um protótipo de painel de 17 indicadores, que serve como instrumento visual e funcional para o acompanhamento contínuo dos projetos.

A proposta dos indicadores e do painel foi apresentada à equipe gestora da escola, especialmente ao diretor, que forneceu devolutivas qualitativas sobre a

aplicabilidade da solução, e essa interação com o diretor permitiu verificar a clareza das informações apresentadas no painel, bem como sua viabilidade de uso no cotidiano da unidade escolar.

Com base no feedback obtido, onde foi aprovado o layout do formulário de avaliação dos projetos, percebemos que o objetivo do projeto integrador foi alcançado, pois o modelo foi pensado para ser simples e de fácil interpretação, com visualizações claras dos indicadores-chave, permitindo à equipe gestora da escola monitorar o desempenho dos projetos e fazer ajustes quando necessário.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados evidenciou fragilidades no acompanhamento dos projetos desenvolvidos pela unidade escolar, especialmente no que se refere à inexistência de métricas padronizadas para avaliação de desempenho. A partir desse diagnóstico, foram propostos indicadores-chave de desempenho (KPIs) adaptados à realidade institucional, contemplando os seguintes aspectos: cumprimento de prazos, produtividade da equipe, taxa de conclusão dos projetos, satisfação dos envolvidos, alocação de recursos, impacto pedagógico e evolução dos indicadores do Observatório Escolar.

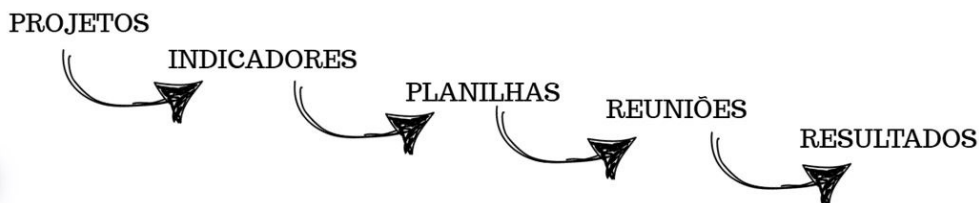
Tabela 1 - Indicadores de Desempenho.

Indicador	Objetivo
Cumprimento de Prazos	Avalia o quanto cada projeto está sendo realizado dentro do prazo planejado, verifica se as etapas estão sendo concluídas conforme o cronograma definido
Produtividade da Equipe	Quantidade de atividades realizadas por professor/coordenador dentro do tempo estipulado
Taxa de Conclusão de Projetos	Avalia a quantidade de projetos finalizados em relação aos iniciados.
Satisfação dos Envolvidos	Coletada através de questionários direcionados à Coordenação Pedagógica e à Coordenação de Curso, com o objetivo de compreender como os envolvidos percebem os impactos e a efetividade dos projetos desenvolvidos.
Alocação de Recursos	Monitora a disponibilidade e uso eficiente dos recursos financeiros, materiais ou humanos.

Fonte: autoria própria.

A validação da proposta junto à gestão escolar indicou aceitação positiva, destacando-se a clareza dos indicadores e a facilidade de utilização do painel de acompanhamento. Os gestores ressaltaram que a adoção dos KPIs contribui para a organização das informações, para a tomada de decisão baseada em dados e para a geração de evidências a serem apresentadas em avaliações institucionais externas.

Figura 2 - Sequência de Ações.



Fonte: autoria própria.

Os resultados confirmam a literatura, que aponta os indicadores de desempenho como instrumentos fundamentais para o monitoramento e a melhoria contínua dos projetos (Francischini; Francischini, 2017; Terribili Filho, 2025). No contexto educacional, tais instrumentos mostram-se especialmente relevantes para alinhar práticas pedagógicas e administrativas aos objetivos estratégicos da instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo evidenciou a relevância da utilização de indicadores de desempenho na gestão de projetos em instituições de ensino técnico. A proposta apresentada demonstrou ser viável, de fácil aplicação e alinhada às necessidades da gestão escolar, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada à eficiência, à transparência e à melhoria contínua, também foi possível perceber o quanto pequenas mudanças estruturadas podem gerar impactos significativos na rotina escolar.

A ausência de instrumento formal para avaliar o andamento dos projetos era um desafio real, especialmente quando se tratava de apresentar evidências concretas em avaliações externas, como o observatório escolar. A partir da aplicação das soluções propostas como o formulário de avaliação dos projetos e a tabela dos indicadores a escola passou a construir uma base sólida de dados e informações que fortalecem não apenas a gestão, mas também a percepção de organização e compromisso com os objetivos do Plano Plurianual de Gestão e também criou evidência para apresentar no momento da avaliação do observatório Escolar o qual é realizado anualmente nas unidades escolares técnicas.

Entre as principais contribuições do trabalho, destaca-se a criação de instrumentos simples e aplicáveis ao cotidiano escolar, capazes de apoiar o acompanhamento sistemático dos projetos e de gerar dados consistentes para avaliações internas e externas. Como limitação, ressalta-se o curto período de aplicação da proposta, o que impede, neste momento, a análise de impactos de médio e longo prazo.

Conclui-se que a gestão de projetos baseada em indicadores constitui um caminho promissor para o aprimoramento da qualidade da educação técnica e da gestão pública educacional.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A.; *et al.* **Estatística aplicada a administração e economia**. 5. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2020.
- CARDANO, Mario. **Manual de pesquisa qualitativa. A contribuição da teoria da argumentação**. Tradução: Elisabeth da Rosa Conill. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2017.
- CAVALCANTI, Carolina; FILATRO, Andrea. **Design Thinking: Inovação com Propósito**. 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.
- CRESTANI, Alfredo *et al.* **A gestão educacional e seus processos: gerir com liderança e práticas humanizantes**. 1. ed. Porto Alegre: ed. PUCRS, 2019. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 abr. 2025.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**, São Paulo, Nova Fronteira, 2010.
- FILATRO, Andréa; CAIRO, Sabrina. **Produção de conteúdos educacionais**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2015. E-book. pág.130. ISBN 9788502635906. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502635906/>. Acesso em: 07 abr. 2025.
- FRANCISCHINI, P. G.; FRANCISCHINI, A. S. N. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação - métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- GAVALDON, Luiza L. **Desnudando A Escola: Ensino, aprendizagem, interação, disciplina, avaliação e muito mais**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2016. E-book p. Capa. ISBN:9788522126071. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522126071/>. Acesso em: 06 abr. 2025.
- JÚNIOR, Edson M. **Construção, mensuração e fomento de indicadores de desempenho**. Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786589965916. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786589965916/>. Acesso em: 08 de setembro de 2022.
- KUBO, O.; BOTOMÉ, S. **Ensino e aprendizagem: uma interação entre dois processos comportamentais**. Interação, v.5, p.123-32, 2001.
- MARQUES, Mário Osório. **Escola, aprendizagem e docência: imaginário social e intencionalidade política**. In: Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas (SP): Papyrus, 2013. (Magistério. Formação e trabalho pedagógico).

OBSERVATÓRIO Escolar. **Disponível em: Observatório Escolar | Centro Paula Souza.** Acesso em: 01 abr. 2025.

PPG - Plano Plurianual de Gestão. Disponível em: PPG - Plano Plurianual de Gestão - Cetec - Centro Paula Souza. Acesso em: 01 abr. 2024.

PRADO, Maria Elisabete Brisola Brito. **Articulando Saberes e Transformando a Prática.** Brasília, SEED, 2001.

ROSTEIN, Bruce. **25 Peter Drucker Quotes for Spring Renewal.** 29 mar. 2024. Disponível em: <https://brucerosenstein.com/25-peter-drucker-quotes-for-spring-renewal/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SANTOS, A. (2020). Gestão Pública e a Necessidade de Inovação: Desafios e Oportunidades. **Revista de Administração Pública.**

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

TERRIBILI, Filho, A. **Indicadores de gerenciamento de projetos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2025.

VEIGA, I.P.A. e RESENDE, L.M.G. (orgs). **Escola: espaço do projeto político pedagógico.** 5. ed. Campinas: Papirus, 2001.