



Pós-Graduação em Ciência da Computação

**EDUCAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS: UMA PROPOSTA
PARA O ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO**

VITOR ABÍLIO SOBRAL DIAS AFONSO

Dissertação de Mestrado Profissional



Universidade Federal de Pernambuco

posgraduacao@cin.ufpe.br

www.cin.ufpe.br/~posgraduacao

RECIFE, NOVEMBRO/2013



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA
PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

Vitor Abílio Sobral Dias Afonso

**Educação em Gestão de Projetos:
Uma Proposta para o Ensino Superior Brasileiro**

Este trabalho foi apresentado à Pós-Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional em Ciência da Computação.

ORIENTADOR (A): Prof. Hermano Perrelli de Moura

RECIFE, NOVEMBRO/2013

Catálogo na fonte
Bibliotecária Jane Souto Maior, CRB4-571

Afonso, Vitor Abílio Sobral Dias

Educação em gestão de projetos: uma proposta para o ensino superior brasileiro / Vitor Abílio Sobral Dias Afonso. - Recife: O Autor, 2013.

113 f.: il., fig., gráf.

Orientador: Hermano Perreli de Moura.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Pernambuco. CIn, Ciência da Computação, 2013.

Inclui referências e apêndices.

1. Engenharia de software. 2. Gerenciamento de projetos. 3. Educação. I. Moura, Hermano Perreli de (orientador). II. Título.

005.1

CDD (23. ed.)

MEI2014 – 032

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada por **Vítor Abílio Sobral Dias Afonso** à Pós-Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título, “**Educação em Gestão de Projetos: Uma Proposta para o Ensino Superior Brasileiro**”, orientada pelo Professor Hermano Perrelli de Moura e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Alexandre Marcos Lins de Vasconcelos
Centro de Informática / UFPE

Prof. Luciana de Queiroz Leal Gomes
Universidade Estadual da Paraíba

Prof. Hermano Perrelli de Moura
Centro de Informática / UFPE

Visto e permitida a impressão.

Recife, 28 de novembro de 2013.

Prof^a. EDNA NATIVIDADE DA SILVA BARROS

Coordenadora da Pós-Graduação em Ciência da Computação do
Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco.

DEDICATÓRIA

À minha Família.

Tão Sagrada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre abençoar a minha vida e ouvir as minhas orações, concedendo tudo o que necessito, até mais. A Ele toda honra e toda a glória!

A meu pai (in memoriam) que mesmo distante permanece tão perto com a sua presença viva (típica dos portugueses), os seus ensinamentos e tudo o que vivemos juntos. À minha querida mãe, por ser um verdadeiro exemplo de vida e de amor, por poder contar com ela em todos os momentos da minha vida, sem restrições. A esses dois eu devo o que sou e aonde eu cheguei.

À minha amada Anna Kherllen, minha esposa e companheira há quase uma década, por todo o seu amor, paciência e, muitas vezes, renúncia para que este sonho fosse realizado. É uma parceira para a vida toda, digna do meu amor!

A meus irmãos João Paulo e Vitória Celeste e meus sobrinhos, sou grato pelo fato de existirem e serem do jeito que são, me fazendo amá-los gratuitamente.

A meus sogros e cunhados, agradeço pela amizade e apoio, por me mostrarem o lado bom de casar também com a família.

Aos colegas e profissionais competentes, especialmente Nádia, Ivaldir, Lilian e Jefferson, que com seus conhecimentos e boa vontade possibilitaram a conclusão desta. Em particular, a este último (Jefferson Ferreira Barbosa) que ao longo de dois anos de Mestrado mostrou ser muito mais que um simples colega, é um verdadeiro amigo, sempre ao lado caminhando junto a mim em busca do mesmo objetivo.

A meu Mestre e Orientador Professor Hermano Perrelli de Moura, por ter aceitado me orientar e por todo o seu vasto saber que norteou o desenvolvimento desta Dissertação.

À UFPE, mais precisamente ao Centro de Informática, pela oportunidade de aprimorar minha vida profissional, alicerçando esta trajetória.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para esta conquista, sem citar nomes para não correr o risco de ser injusto. A vocês minha eterna gratidão!

“Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino.”

Paulo Freire

RESUMO

A área de Gestão de Projetos (GP) cresce exponencialmente e, com isso, cria oportunidades de trabalho. Junto a essa expansão surge a necessidade de profissionais atualizados e conscientes da realidade, com habilidades e competências renovadas. Uma preparação mais detalhada e formalizada potencializa maiores chances de sucesso, caso seja efetivada. Por outro lado, em um cenário globalizado e cada vez mais competitivo, as empresas precisam buscar profissionais qualificados e experientes para gerir seus projetos. Nessa direção, a ampliação do Ensino Superior no Brasil trouxe possibilidades de acesso à graduação e diversificou a oferta de novos cursos e modalidades. Assim, a presente pesquisa objetiva a criação de um Curso Superior de Tecnologia (CST) em Gestão de Projetos através da construção coletiva de uma proposição curricular. Para tanto, este estudo foi embasado em pesquisa qualitativa, possibilitando recursos para a operacionalização do mesmo, tendo como métodos as pesquisas bibliográfica e de campo. A primeira, por meio de fundamentação e orientação permitiu responder o ponto principal desta dissertação. A segunda constituiu-se na busca por conhecimentos, críticas e sugestões construtivas, tendo como instrumento um questionário misto direcionado a profissionais específicos de Gestão de Projetos que com seus domínios na área não só colaboraram para esta como também deram credibilidade ao responderem com propriedade. Da coleta de dados foram obtidos os insumos que nortearam o desenvolvimento da proposição curricular, ressaltando que, apesar da relevância do contributo para a Educação em Gestão de Projetos, esta proposição não se configura em uma versão definitiva, tampouco apta para a implantação, mas “apenas” uma centelha inicial promotora de reflexões, discussões e melhoramentos na área a que se destina.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Ensino Superior. Proposição Curricular.

ABSTRACT

The area of Project Management (PM) grows exponentially thereby creating job opportunities. Along with this expansion comes the need for professionals updated and aware of reality, with skills and competencies renewed. A more detailed preparation and formalized leverages greater chance of success if it is effective. Moreover, in a global scenario and increasingly competitive, companies need to seek qualified and experienced professionals to manage their projects. In this direction, the expansion of higher education in Brazil brought opportunities for access to undergraduate and diversified offering of new courses and modalities. Thus, this research aims to create a Course of Technology (TC) in Project Management through the collective construction of a curriculum proposition. Therefore, this study was based on qualitative research, enabling resources for the operationalization of the same, with the bibliographic research methods and field. The first, by means of reasoning and guidance allowed us to answer the main point of this dissertation. The second consisted in the search for knowledge, constructive criticism and suggestions, with the instrument a questionnaire targeted at specific professional mixed Management Projects with their fields in the area not only contributed to this but also gave credibility to respond properly. Data collection were obtained from the input that guided the development of the curriculum proposal , noting that, despite the importance of the contribution to Education in Project Management , this proposition is not configured in a final version, nor fit for deployment, but " only " a spark early promoter of reflections, discussions and improvements in the area it is intended.

Keywords: Project Management. Higher Education. Curriculum Proposition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diploma de Bacharelado em Ciência com ênfase em GP.....	17
Figura 2 – Tabela de universidades americanas e cursos de GP.....	18
Figura 3 – Opções de cursos na educação superior.....	21
Figura 4 – Áreas de conhecimento da gestão de projetos.....	37
Figura 5 – O contexto da gestão de projetos.....	38
Figura 6 – Ciclo de vida do projeto com sobreposição de fases.....	40
Figura 7 – Planilha contendo as respostas dos profissionais.....	48
Figura 8 – Conhecimentos e competências do gerente.....	62
Figura 9 – Destaque de áreas de conhecimento quanto à duração.....	68
Figura 10 – Interligação de áreas de conhecimento de GP.....	69
Figura 11 – Inserção de disciplinas na proposta curricular.....	70
Figura 12 – Divisão do currículo em grupos nivelados.....	83
Figura 13 – Trajetória curricular do curso de graduação em GP.....	84
Figura 14 – Fluxograma das disciplinas do CST em Gestão de Projetos.....	87

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Cargo exercido em gestão de projetos.....	53
Gráfico 2 – Existência de disciplina relacionada à GP.....	54
Gráfico 3 – Realização de pós-graduação na área.....	55
Gráfico 4 – Tempo de experiência em gestão de projetos.....	56
Gráfico 5 – Conhecimentos adquiridos em função das necessidades da área.....	57
Gráfico 6 – Conhecimentos adquiridos em função das exigências do mercado de projetos.....	58
Gráfico 7 – Argumento que defende a oferta do curso superior de GP.....	60
Gráfico 8 – Necessidade da oferta do curso superior.....	63

LISTA DE SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
BCT – Bacharelado em Ciência e Tecnologia
CNE – Conselho Nacional de Educação
CST – Curso Superior de Tecnologia
EUA – Estados Unidos da América
GP – Gestão de Projetos
ISO – International Organization for Standardization
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MBA – Master of Business Administration
MPCM – Maturity by Project Category Model
MEC – Ministério da Educação e Cultura
PBL – Problem-Based Learning
PMBOK – Project Management Body Of Knowledge
PMI – Project Management Institute
PMKB – Project Management Knowledge Base
PMP – Project Management Professional
PPP – Projeto Político Pedagógico
RH – Recursos Humanos
SETEC – Secretaria de Educação Superior Tecnológica
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso
TI – Tecnologia da Informação
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação
UFABC – Universidade Federal do ABC Paulista

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTO E MOTIVAÇÃO	13
1.2 PROBLEMÁTICA E QUESTÕES DE PESQUISA.....	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO NACIONAL	17
2.1.1 <i>Cursos Superiores de Tecnologia (CST)</i>	23
2.2 CURRÍCULO E METODOLOGIAS.....	24
2.2.1 <i>Métodos de Ensino e Aprendizagem em GP</i>	27
2.2.1.1 <i>Metodologia PBL Aplicada à Gestão de Projetos</i>	29
2.2.2 <i>Bases Pedagógicas do Ensino Superior em GP</i>	31
2.2.2.1 <i>Perfil dos professores de GP</i>	34
2.3 A RELEVÂNCIA DA EDUCAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS	35
2.3.1 <i>O Processo vital de Projeto</i>	40
2.3.2 <i>O desfecho do Projeto</i>	43
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA APLICADA	46
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES DA COLETA DE DADOS ...52	
4.1 IDENTIFICAÇÃO E CONHECIMENTO DOS PARTICIPANTES.....	52
4.2 CONVENIÊNCIAS PARA A CRIAÇÃO DO CURSO	59
4.3 SUGESTÕES PARA A CONSTRUÇÃO CURRICULAR.....	67
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
CAPÍTULO 5 – CST EM GESTÃO DE PROJETOS: PROPOSIÇÃO CURRICULAR	75
5.1 APRESENTAÇÃO.....	76
5.2 OBJETIVOS DA PROPOSIÇÃO	76
5.3 PERFIL DO EGRESSO E COMPETÊNCIAS.....	77
5.4 MÉTODOS DE ENSINO	79
5.5 ORGANIZAÇÃO E PARTICULARIDADES DO CURRÍCULO	81
5.5.1 <i>Integralização</i>	82
5.5.2 <i>Proposição da Matriz Curricular</i>	83
5.5.3 <i>Ementário e Referências Bibliográficas</i>	88
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES	98
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	99
6.2 TRABALHOS FUTUROS	99
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICE A	107

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo introduzir a pesquisa no contexto da área de Gestão de Projetos, mais especificamente em curso de graduação na área. Inicialmente, o contexto e a motivação deste trabalho são apresentados mostrando a importância da criação e implantação de um Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Projetos no cenário brasileiro. Em seguida, o problema tratado na dissertação é caracterizado, lançando questões de pesquisa. Os trabalhos relacionados são brevemente elencados. Logo após, os objetivos e as principais contribuições deste trabalho são apresentados. Por fim é detalhada a estrutura da dissertação.

1.1 Contexto e Motivação

Saber da existência de cursos do gênero fora do país fez surgir no autor desta dissertação, sucessivas inquietações quanto à necessidade de contribuir para as áreas de gestão de projetos e da educação brasileira, principalmente no tocante ao conhecimento, novas oportunidades e suas várias aplicações.

A temática para a Dissertação apontou para esse campo a fim de unir essas duas áreas e propor como solução a criação de um curso superior de Tecnologia em Gestão de Projetos. Entretanto, estas não são inquietações exclusivas do autor, mas de vários profissionais da área com responsabilidade de capacitar, inovar e expandir mercado.

Dessa forma, vem o real sentido da presente pesquisa, direcionando para a construção do curso, desenvolvida sob as seguintes linhas de investigação: teórica metodológica e teórica prática.

Para a concepção desta, além da pesquisa em diversas fontes, é necessária a participação de profissionais da área: professores universitários, consultores e gerentes de projetos dispersos pelo Brasil, trazendo consigo seus regionalismos, conhecimentos especializados e formas de trabalho e visão distribuídas. Os mesmos foram interpelados por meio de questionário semiestruturado e posteriores análises que contribuíram para a elaboração da proposta.

Outrossim, cursos em áreas afins, tais como: engenharia, tecnologia e gestão, bem como, diretrizes curriculares específicas para o Curso Superior de Gestão de Projetos existentes no exterior, também auxiliaram para o desenrolar deste trabalho.

Atualmente, o processo de administrar projetos tem sido tarefa árdua em diversas áreas do conhecimento, com ênfase no mercado de Tecnologia da Informação, pois as mudanças nas formas de gerir junto à necessidade de competir de forma global têm acontecido de forma bastante rápida. Assim, a presente pesquisa apresenta como motivação um ponto muito importante no âmbito da Gestão de Projetos: a Educação em Gestão de Projetos, por meio da necessidade do mercado atual da criação de um curso de graduação específico na área.

Porém, não há debate sobre educação superior sem que haja contextualização, participando os fatores tempo e espaço em que ela está inserida e analisando a realidade atual do setor. Deve-se analisar a evolução da humanidade, seus novos contornos, suas novas exigências, suas demandas, interpretando como se pode, através da educação, resolver os problemas que afetam o mercado de trabalho.

Dado o exposto, a área específica de Gestão de Projetos tem crescido exponencialmente, aumentando seu leque de atribuições e seu panorama de visibilidade. Dessa forma, o desenvolvimento do curso de graduação em Gestão de Projetos é ratificado pela necessidade de profissionais especializados por meio de bases mais sólidas e competentes e, assim, tornando um desafio para a área.

1.2 Problemática e Questões de Pesquisa

De acordo com Salomon (1999), é um desafio a questão que se apresenta para um pesquisador, confrontando a sua capacidade resolutive. Ainda segundo o autor, o problema deve ter destaque em seus aspectos históricos e significativos: o surgimento e a motivação do estudo.

Gestão de Projetos vem expandindo e criando novas oportunidades gerando assim a necessidade de profissionais mais bem preparados, com diversas competências, proporcionadas por uma formação mais direcionada, ampliada e formal.

A esse respeito, Rigolon afirma que:

“Propagam-se pelo país, inúmeros cursos de capacitação em GP, porém o enfoque maior é com a memorização de termos e nomenclaturas das ferramentas e técnicas do que a apropriação dos seus usos e funções. Esta situação, em geral, cria um contingente de profissionais “certificados”, mas

sem as habilidades e competências necessárias para liderar uma equipe e fazer a gestão eficiente das atividades de um projeto. Este déficit de conhecimento torna-se notório sobretudo diante da complexidade de grandes projetos”. (RIGOLON, 2012, pág. 1)

Ainda segundo Rigolon (2012), sem habilidades apropriadas para os desafios de um projeto, esses profissionais, mesmo especializados, seguem despreparados para executar suas atividades nos ambientes corporativos. O aprofundamento e a maturidade unidos à experiência dos profissionais no conhecimento e utilização contribuem decisivamente para o sucesso da área. Nesse sentido, tem-se que ampliar e qualificar melhor os cursos, relacionando mais detalhadamente teoria e prática.

Deste modo, a problemática gira em torno da existência de vários cursos ineficazes e/ou incompletos na área de GP no Brasil e, conseqüentemente, de um grande número de profissionais despreparados para o mercado atual, em uma realidade que se fazem necessárias formalização, padronização, e amplitude da ciência, promovendo a geração de conhecimento e abrangência de diversas áreas e, sanando problemas de carências e lacunas descobertas, devido à minimalização do ensino em que se encontram os cursos na atualidade.

Assim, executar tal proposição sobre Educação em Gestão de Projetos, no atual contexto, significa o comprometimento com as suas necessidades e garantir ao segmento: tecnologias, custos e acesso conforme a realidade, além de viabilizar novas oportunidades de produção de conhecimento e de trabalho na área, possibilitadas pela criação de um Curso Superior em Gestão de Projetos.

Entretanto, como se pode propor essa criação para o ensino superior brasileiro? Qual o quadro teórico relacionado à temática no tocante a currículo, educação superior e gestão de projetos? Como profissionais e docentes da área se manifestam sobre a necessidade e possibilidade de criação?

1.3 Objetivos

Segundo Salomon (1999), a determinação de objetivos de uma pesquisa baseia-se nos problemas que se tenta solucionar. Ainda de acordo com o autor, os intuitos pretendidos apontam a essência, a questão que requer solução e o assunto pertinente.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo geral propor um curso de graduação em Gestão de Projetos, no contexto do ensino superior brasileiro, com vistas a atingir diretamente a qualificação de pessoal, a economia e o mercado de trabalho.

A fim de alcançar tal objetivo, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o contexto mundial da educação em gestão de projetos;
- Contemplar, a partir de uma visão global, a realidade brasileira da educação superior, considerando a diversidade dos cursos existentes e a aplicação da gestão de projetos;
- Propor uma abordagem e um currículo na área de gestão de projetos partindo do conhecimento da variedade dos projetos, tendências e contribuições de profissionais da área.

1.4 Estrutura da Dissertação

A estrutura da dissertação apresenta-se em capítulos. Este capítulo introdutório enfoca os elementos bases do projeto: apresentação, motivação, problemática, levantamento de questões de pesquisa e objetivos geral e específicos.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico que dará sustentação à pesquisa, estando distribuído de modo que contempla um estudo quanto ao modelo atual do ensino superior brasileiro, as diretrizes curriculares e a gestão de projetos enquanto ciência.

O terceiro capítulo aponta a metodologia aplicada à pesquisa, envolvendo tipo de pesquisa, local, população, instrumento e procedimentos para a coleta de dados.

O quarto capítulo apresenta a coleta de dados e análise dos resultados, abordando a necessidade do curso, tanto em termos de opiniões quanto mercadologicamente, o contexto das disciplinas e sugestões de melhoria visando alcançar um modelo adequado à área em questão.

Posteriormente, o quinto capítulo detalha a proposta curricular contendo: perfil profissional, grade curricular, e mentário e bibliografia sugerida.

Por último, o capítulo conclusivo discute os resultados alcançados, aponta as limitações no decorrer da dissertação e, faz sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO

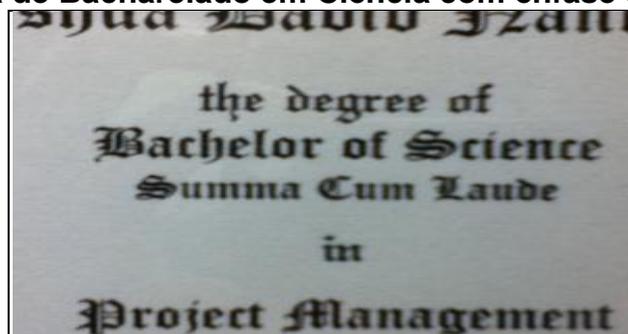
Esse capítulo apresenta a Revisão de Literatura para o entendimento do restante desse trabalho. Neste são enfatizados três pontos importantes da pesquisa, a saber: Ensino Superior, Currículo e Metodologias e Gestão de Projetos.

2.1 Ensino Superior no Contexto Nacional

A presente Dissertação inicia-se por uma pesquisa com o intuito de buscar Cursos de Graduação em Gestão de Projetos disponibilizados pelo mundo e, com isso, observar o cenário internacional quanto a área em evidência. Desse modo, países como: Inglaterra, Alemanha, Singapura, Espanha e outros, apresentaram-se como detentores de cursos de GP, porém quando efetivamente pesquisados, todos apontaram para a pós-graduação e certificação em GP e, portanto, até o momento, não havendo cursos de graduação em GP.

Outras ferramentas utilizadas foram as redes sociais e trabalhos científicos especializados e, dessa maneira, chegou-se ao site americano pmstudent.com postando o artigo: “**Is a Degree in Project Management required**”, apresentando a Figura 1.

Figura 1 – Diploma de Bacharelado em Ciência com ênfase em GP



Fonte: <http://pmstudent.com/degree-in-project-management/>, 2011

A partir disso, foi mostrado como cenário de pesquisa a América do Norte, mais especificamente os Estados Unidos da América (EUA). Este país mostrou-se mais avançado no tocante à Gestão de Projetos do que muitas partes do mundo, dentre os motivos o fato de os EUA serem um dos precursores da área (KERZNER, 2006, pág. 380-381).

Da busca realizada foram encontradas as seguintes Universidades que oferecem Curso de Graduação em Gestão de Projetos, como apresenta a Figura 2.

Figura 2 – Tabela de universidades americanas e cursos de GP

UNIVERSIDADE	CURSO
Devry University	Bacharelado em Administração de Empresas com concentração em GP
University of Phoenix	Bacharelado em Ciência em Negócios com concentração em GP
Capella University	Bacharelado em GP e Negócios
Strayer University	Bacharelado em Administração de Empresas com ênfase em GP
Kaplan University	Bacharelado em Administração de Empresas com concentração em GP
Liberty University	Bacharelado em Administração de Empresas com concentração em GP
Jones International University	Bacharelado em Comunicação Empresarial com ênfase em GP
Colorado State University	Bacharelado em Ciência em Gestão de Projetos
Bryant & Stratton College	Bacharelado em Gerência com concentração em GP
Southern New Hampshire University	Bacharelado em Ciências em Gestão de Projetos e Operações

Um ponto importante da pesquisa é ressaltar que em todos os cursos a ciência da Gestão de Projetos está relacionada a uma área afim, possibilitando e dando suporte à vertente de Curso de Bacharelado, com no mínimo quatro anos para conclusão.

Outro ponto significativo reside no modelo de ensino comum nos EUA, tendo em vista que se é dado todo o alicerce em uma área maior e, posteriormente (penúltimo e último ano ou somente o último), habilitar o graduando para a área de concentração, neste caso GP.

Neste segmento, surge no Brasil pela Universidade Federal do ABC Paulista (UFABC) uma proposta similar com o intuito de proporcionar inovação à criação do curso de Engenharia de Gestão da UFABC no ano de 2006.

A justificativa da escolha da denominação foi a separação entre os já consagrados cursos de Engenharia de Produção criados a partir dos anos 2000. Esse novo curso de Engenharia de Gestão da UFABC pertence à fonte histórica dos cursos de Industrial Engineering, dos americanos.

Embasando Lourenço, Haber e Pennachin colocam:

“Porém a visão é direcionada à revolução dos cursos de Engenharia de Produção, tornando-se necessário aumentar a carga horária de disciplinas relacionadas com às áreas do núcleo da Engenharia de Produção devido à abertura do mercado nos anos 1990 a atuação desse profissional tornou-se rapidamente necessária à modernização e sobrevivência de inúmeras empresas da área industrial e, mais timidamente, da área de operações. A partir deste marco, a desiderata presente na idealização dos cursos de engenharia de produção novos passou a considerar a desvinculação de uma modalidade de engenharia específica para caracterizar a modalidade, então a nova ordem deixava de lado a Engenharia de Produção Mecânica, por exemplo, e passava a adotar a Engenharia de Produção com maior conteúdo de áreas formativas características à modalidade nos núcleos profissionalizante e específico do curso”. (LOURENÇO, HABER E PENNACHIN, 2012, pág. 6)

Devido ao novo formato, a estrutura convencional de ensino dá vez à renovação, encorajando professores e alunos para buscarem novas potencialidades nas áreas de ensino e pesquisa, uma vez que o arranjo dos cursos e professores é realizado por setores centrais de atuação, mas mantendo a relação entre as áreas do saber.

A entrada em Engenharia da UFABC se dá por meio do Bacharelado em Ciência e Tecnologia (BCT), através do Sistema de Seleção Unificada do Ministério da Educação e Cultura (MEC).

O pleito de uma das vagas do curso de Engenharia de Gestão ocorre através de edital para inscrição no curso de formação específica.

O Curso de BCT possui período mínimo de três anos e suas disciplinas refletem as bases tecnológicas e próprias das áreas da engenharia. Relacionando às matrizes curriculares dos cursos de engenharia, há detalhes que direcionam à formação cidadã dos futuros engenheiros, dentro de um contexto pluri e interdisciplinar.

Ao concluir o BCT, o membro do corpo discente que optar pela Engenharia de Gestão deve cursar o núcleo de disciplinas específicas, mediante classificação conforme as regras para inscrição presentes no edital considerando o seu desenrolar acadêmico.

Contudo, é nítida a flexibilidade na concepção do currículo dos estudantes, tendo em vista que as alternativas de graduação em função das disciplinas são amplas.

Nessa perspectiva Lourenço, Haber e Pennachin argumentam:

“A proposta inovadora da UFABC produz terreno fértil para a evolução dos cursos de engenharia, contudo, às fontes metodológicas e conceituais de cada uma das áreas das engenharias não deve ser perdida, independente do título acadêmico concedido, pois somente assim serão garantidas as condições de contorno necessárias a um curso de engenharia”. (LOURENÇO, HABER E PENNACHIN, 2012, pág. 7)

Retornando ao contexto nacional, as novas diretrizes da globalização fizeram com que a sociedade brasileira se ajustasse às várias medidas que objetivavam a adequação das ideologias neoliberais disseminadas. O mundo do trabalho foi fortemente influenciado pela reestruturação produtiva como consequência desse processo que visava à execução de produtos e serviços cada vez mais inovadores e de qualidade, a fim de atender a uma demanda cada vez mais exigente.

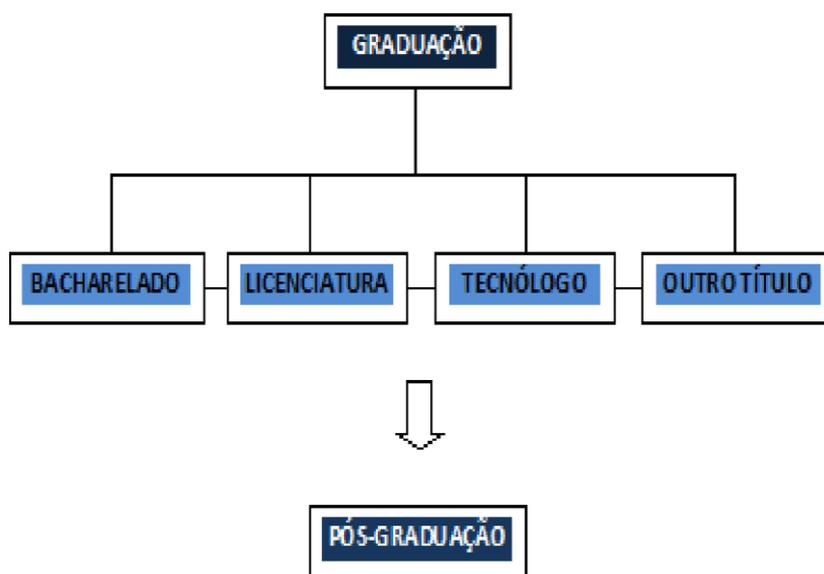
Os novos tempos demandaram um considerável índice de automação do método industrial, almejando produtividade, bem como a uma redução de custos impostos pelo novo paradigma social. Desde meados de 90, o Brasil passa por mudanças estruturais na estratégia de desenvolvimento, na economia, na feição do Estado, na política, economia e cultura. Tudo isso é fruto das novas demandas do processo de globalização vivenciadas pelos países integrados na nova era da informação tecnológica (VOLPATO apud GOMES E OLIVEIRA, 2006, pág. 2).

Um novo estereótipo de trabalhador emerge dessa conjuntura capitalista de mercado, entendida como um fruto da transição do sistema fordista e taylorista de produção (pautado por uma forte especialização), devotado para um processo mais elástico de organização do trabalho e da produção. Entende-se, dessa forma, que novos paradigmas de gerenciamento produtivo estão demandando um maior aprofundamento intelectual, bem como um copioso preparo acadêmico por parte dos futuros profissionais que ingressarão ao mercado de trabalho.

A Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDBEN) ratificada em 1996, que incluiu a educação profissional como uma das viabilidades da educação brasileira, foi orientada pela nova conjuntura do ensino superior no país na década de 90. O Decreto nº 2.208 foi o responsável pela regulamentação da LDBEN e ratificado pela publicação em abril de 1997. A referida legislação instituiu três níveis de educação profissional no Brasil e asseverou a separação do ensino médio do profissionalizante.

Assim, o ensino básico é devotado à qualificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade anterior. Depois dessa etapa educacional, advém o ensino técnico instituído com o escopo de proporcionar habilitação profissional aos alunos matriculados e egressos do ensino médio. Por fim, o ensino superior objeto desta pesquisa, que segundo a LDBEN ocorre em instituições próprias (públicas ou privadas), abrangendo diversos graus ou pós-graduação, disponíveis a pessoas que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e aprovados no processo seletivo. Conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Opções de cursos na educação superior



Em concordância Melo e Luz comentam:

“Os Cursos de Graduação preparam para uma carreira acadêmica ou profissional podendo estar ou não vinculado a conselhos específicos. São os mais tradicionais e conferem diploma com o grau de Bacharel, Licenciado, Tecnólogo ou

título específico referente à profissão (ex: Engenheiro). (...) os cursos de graduação podem oferecer uma ou mais habilitações”. (MELO E LUZ, 2005, pág. 40)

Adicionando a isto, o MEC preconiza que o Curso de Bacharelado “confere ao diplomado competências em determinado campo do saber para o exercício de atividade acadêmica ou profissional”. Cursos de Licenciatura habilitam o indivíduo para o exercício do ensino na educação básica, enfatizando os aspectos pedagógicos. Por fim, os Cursos de Tecnologia possuem tempo reduzido e assim focalizam na Concentração e, de acordo com o MEC, igualmente concede diploma aos egressos.

Mais especificamente, tem-se o ensino pautado no Tecnólogo já devotado aos discentes do ensino médio e técnico, cuja especificidade reside no aspecto técnico da capacitação, diferenciando-se da formação do bacharel por possuir um viés mais acadêmico e das licenciaturas por possuírem finalidade de docência.

Por outro lado, a obtenção do saber, o surgimento de inovações tecnológicas na dinâmica produtiva e as alterações técnicas e organizacionais a elas correlacionadas são algumas das peculiaridades que corroboraram para as transformações no processo produtivo do mercado atual. As novas demandas do mercado de trabalho darão as instituições de ensino superior um novo peso de responsabilidade quanto à formação qualitativa e quantitativa da força de trabalho, visando uma maior adaptação organizacional e curricular dos conteúdos. Sobre isso Almeida discorre:

“Os novos padrões de organização do trabalho e da produção alteraram não só os conteúdos do trabalho e as qualificações envolvidas, como também modificaram a forma de utilização da força de trabalho. O mercado de trabalho passou a valorizar mais os trabalhadores que, além do domínio técnico de suas atividades, fossem capazes de assumir uma atitude mais propositiva e colaborativa, trabalhando em equipe, demonstrando iniciativa e prontidão para o contínuo aprendizado. Simultaneamente, para aqueles trabalhadores afetados pela redução do emprego industrial e do emprego assalariado, colocou-se a necessidade de capacitá-los tanto a enfrentar mudanças intersetoriais de ocupação quanto a desenvolver e gerir novas atividades que lhes possibilitassem

gerar renda em um contexto de crescentes níveis de desemprego.” (ALMEIDA, 2003, pág.1-2).

Sob este ângulo de visão, os anseios da sociedade brasileira obtiveram respostas por parte das instituições de ensino superior referentes aos cursos de tecnologia, em virtude do fato de que as inovações tecnológicas vêm causando intensas alterações no modus operandi, na força e perfil do trabalhador contemporâneo. Numa época em que o mercado anseia por profissionais qualificados e não pode esperar por muito tempo, os cursos de tecnólogos foram criados de modo a corresponder a essa demanda por preparação. PRADO (apud GOMES E OLIVEIRA, 2006, pág. 3-4)

2.1.1 Cursos Superiores de Tecnologia (CST)

Os referidos cursos superiores foram edificados sob a égide da Lei nº 9.394/96 – LDBEN, regulamentada pelo Decreto nº 2.208/97. Adiante, segue alguns de seus seguintes artigos:

“Artigo. 1º. A educação profissional tem por objetivos:

I – promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas;

II – proporcionar a formação de profissionais, aptos a exercerem atividades específicas no trabalho, com escolaridade correspondente aos níveis médio, superior e de pós-graduação;

III – especializar, aperfeiçoar e atualizar o trabalhador em seus conhecimentos tecnológicos;

IV – qualificar, reprofissionalizar e atualizar jovens e adultos trabalhadores, com qualquer nível de escolaridade visando a sua inserção e melhor desempenho no exercício do trabalho.”

“Artigo. 3º. “A educação profissional compreende os seguintes níveis:

III – tecnológico: correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico”.

“Artigo. 10º: “Os cursos de nível superior, correspondentes à educação profissional de nível tecnológico, deverão ser

estruturados para atender aos diversos setores da economia, abrangendo áreas especializadas, e conferirão diploma de Tecnólogo.” (BRASIL, 1997, pág. 1)

Os tecnólogos são profissionais capazes de atender aos processos produtivos, através de uma visão holística do empreendimento, bem como as suas tendências, no mesmo momento em que detêm um sólido conhecimento em determinada especialidade daquela área de atuação profissional. Entende-se que todas as vertentes tecnológicas são definidas por tendências de um desenvolvimento sustentável que visa a atender uma demanda mercadológica. Dessa forma, os tecnólogos são preparados para pensar de forma globalizada, visando atender as peculiaridades do mercado local a que estão atuando (ALMEIDA, 2003).

A nova conjuntura da produção e do trabalho supre a necessidade de um número copioso de profissionais, na medida em que se assevera a ampliação das atividades educacionais. Isso expressa um panorama repleto de obscuras controvérsias. Assim, fica a compreensão de que os CSTs podem vir a aperfeiçoar a força de trabalho da parcela dos trabalhadores excluídos, tanto no mercado de trabalho quanto no total de oportunidades oferecidas.

2.2 Currículo e Metodologias

O currículo consiste na escolha (consciente ou não) que reflete aos vislumbres político educacionais, culturais e metodológicos eivados de ideias e percepções de vida e do mundo. Esse instrumento é mais que um amontoado de conteúdos selecionados para uma disciplina. Na visão de Moreira, seu entendimento sobre currículo se apresenta da seguinte maneira:

“Um instrumento utilizado por diferentes sociedades para desenvolver processos de conservação, transformação e renovação dos conhecimentos historicamente acumulados (...).” (MOREIRA, 1997, pág. 11)

O currículo está sujeito às mesmas complexidades das relações sociais e raciais, ou seja, ele não se apresenta como algo neutro na vida de um indivíduo. As decisões que se adota, bem como a sorte que permeia um indivíduo corroboram para o tipo de educação e de entidades escolares que o mesmo irá vivenciar. Os

conflitos, as tensões culturais, políticas e econômicas corroboram para expor mais a ideologia dos grupos dominantes do que as vontades do diversos grupos sociais e étnicos que compõem a sociedade contemporânea.

Na visão de Silva, tem-se a seguinte abstração acerca do assunto em comento:

“(…) as narrativas contidas no currículo, explícita ou implicitamente, corporificam noções particulares sobre conhecimento, sobre formas de organização da sociedade, sobre os diferentes grupos sociais. Elas dizem qual conhecimento é legítimo e qual é ilegítimo, quais formas de conhecer são válidas e quais não o são, o que é certo e o que é errado, o que é moral e o que é imoral, o que é bom e o que é mau, o que é belo e o que é feio, quais vozes são autorizadas e quais não o são.” (SILVA, 1995, pág.194)

Ao vislumbrar a pluralidade cultural brasileira, acaba-se por concordar com o que preceitua Canen e Moreira diante de suas seguintes indagações:

“(…) pensar formas de valorizar e incorporar as identidades plurais em política e práticas curriculares. Implica, também, refletir sobre mecanismos discriminatórios ou silenciadores da pluralidade cultural, que tanto negam voz a diferentes identidades culturais, silenciando manifestações e conflitos culturais, como buscam homogeneizá-las em conformidade com uma perspectiva monocultural.” (CANEN E MOREIRA, 2001, pág. 16)

As instituições universitárias tem o escopo de promover uma educação que abranja uma gama de saberes, culturas e histórias produzidas pela humanidade. Ademais, a educação tem a viabilidade de atribuir ao ser humano a capacidade de se situar na história como sujeito, através de uma prática social. O professor universitário se vê obrigado a acompanhar mudanças no que concerne a sua prática dado a existência de múltiplas culturas, reconhecendo os saberes populares, as crenças e tradições sem estratificá-los, porém promovendo o diálogo e a interação harmônica entre todos esses elementos que constituem os discentes.

Não há o que cogitar quando se aponta que a premeditação que antecede a consecução de ações, visando o bem social e o desenvolvimento econômico, devem

ser pautados por conhecimentos técnicos que possam ser comuns a todas as áreas do conhecimento e, portanto, a importância desta na academia.

Relacionando os assuntos, as práticas de GP são constituídas por uma série de processos, métodos e ferramentas para o alcance dos intentos do projeto. Elas devem abarcar um roteiro para o manuseio laboral do projeto. Um grande entrave é pertinente ao não compartilhamento da metodologia a ser empregada comunitariamente. É necessário que haja uma interligação de comunicação e de ideologias entre os que atuarão no referido gerenciamento (KERZNER, 2001).

Cada empresa ou projeto requer um modelo de gerenciamento a ser empregado, de acordo com as minudências que permeiam os anseios da mesma. Nessa visão, faz-se necessário ratificar o que já fora exposto através das palavras de Charvat sobre o que se trata a gestão de projetos:

“(...) uma metodologia é um conjunto de orientações e princípios que podem ser adaptados e aplicados em uma situação específica. Em ambiente de projetos essa orientação é uma lista de coisas a fazer. Uma metodologia pode também ter uma abordagem específica, modelos, formulários e também *checklists*, usados durante o ciclo de vida do projeto.”
(CHARVAT, 2003, pág. 52)

Para se definir o tipo de gestão a ser adotada por uma empresa, vários critérios são levados em consideração, levando-se em conta as peculiaridades do caso concreto. Além disso, todos os recursos disponíveis pela empresa definirão a viabilidade de se atingir os objetivos da empresa ou não, bem como o norteamto administrativo para alcança-lo ou, simplesmente, redefinir os rumos a serem tomados. Dentre os inúmeros recursos disponíveis e que se fazem presentes na vida das organizações empresariais, os softwares de gerenciamento e programas de capacitação gerencial para os funcionários são algumas das viabilidades que podem vir a serem adotadas.

Na visão de Kerzner (2001), uma excelente metodologia para a prática de Gestão de Projetos deve conter em seu bojo as seguintes peculiaridades:

- 1) Estrutura padronizada de exposição de desempenhos;
 - 2) Usufruição de eficientes modelos de gerenciamento;
 - 3) Factibilidade de emprego e entendimento dos que dela aplicarão;
 - 4) Ações técnicas definidas de programação, domínio e planejamento;
-

- 5) Ser recepcionada e desenvolvida em toda a organização empresarial;
- 6) Um grau aceitável de detalhes;
- 7) Flexibilidade na efetivação dos projetos;
- 8) Quando necessário, adaptabilidade para melhorias dentro do sistema de gerenciamento.

2.2.1 Métodos de Ensino e Aprendizagem em GP

Os elementos da contemporaneidade são extremamente relevantes para diversos educadores tentarem compreender e responder aos questionamentos da educação no mundo moderno. Todos os processos de ensino visam a viabilizar os meios de aprendizagem para todos nessa conjuntura sociopolítica de crises e constantes mutações. Dessa forma, o anseio por mudanças corrobora para a abordagem da didática do ensino de GP de forma mais minudenciosa, pois o presente estudo lida diretamente com aqueles que irão aplicar seus conceitos.

É inegável que os processos transformativos da maneira como a metodologia educacional é aplicada nas faculdades correm em consonância com as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais da sociedade que o indivíduo se encontra inserido.

Desse modo, a Gestão de Projetos detém conceitos experienciados na prática empresarial e adotados por grandes pensadores ao longo dos tempos. Por outro lado, o referido campo de conhecimento demanda uma constante mutação por conta das enormes demandas de mercado e dos avanços tecnológicos.

Como o discente de GP se prostra, de certa forma, como professor do seu próprio aprendizado, é necessário verificar se o conhecimento fundamentado pelo mesmo está dirimido de forma concatenada aos preceitos do gerenciamento esperado. Neste aspecto, o educador precisa entender quais os interesses pretendidos pelo discente, a fim de alcançar o êxito em toda a dinâmica educativa. Nessa ótica pedagógica, Herbart merece a menção de seu entendimento:

“O interesse, que juntamente com o desejo, a vontade e o gosto se opõe à indiferença, distingue-se dos três pelo fato de não poder dispor do seu objeto, mas de estar dependente dele.” (HERBART, 2003, pág. 69)

Entende-se que o aprendizado das práticas de Gestão de Projetos requer uma acuidade maior por parte dos docentes, em virtude do fato de que o assunto possui múltiplas interpretações pautadas na realidade individual de cada demanda de mercado. O escopo maior dessa gestão é atender o que o mercado contemporâneo com perspectivas para o futuro almeja de seus profissionais.

A pedagogia foi bastante modelada por Skinner (1978), sobretudo na perspectiva tecnicista, estando presente na prática laboral de muitos professores no final dos anos 60 e início dos 70. O trabalho didático foi influenciado, dando destaque a novos recursos e instrumentos de ensino. Esse fato vem ganhando cada vez mais novos contornos com os avanços tecnológicos principalmente no campo da multimídia. O rigor a forma teve um planejamento mais abrangente, privilegiando os objetivos e metas de ensino tanto quanto a sua forma de aplicação.

Pode-se constatar que as ideias trazidas pelos novos métodos de ensino trazem os anteriores consigo, mesmo que tenham que contestá-los. Dessa forma, toda abordagem de Gestão de Projetos traz ensinamentos de práticas empíricas já vivenciadas e que, por seus resultados, servem de exemplo doutrinário para novas formas de aprendizagem. Essa nuance pedagógica é bem referendada por Duarte que expõe:

“Primeiramente eles identificam a escola tradicional como tudo o que exista de negativo na educação escolar. Depois identificam as “formas clássicas do ensino e do trabalho escolar” com a escola tradicional. O resultado só poderia ser, portanto, a rejeição pura e simples de tudo aquilo que é clássico em educação escolar.” (DUARTE, 2005, pág. 208).

Voltando-se para GP e sob a ótica da importância de seus profissionais, inclusive na decisão quanto a processos, ferramentas e técnicas para gerenciar um empreendimento, conclui-se que a experiência em projetos e em sua área de aplicação são elementos vitais para gerentes de projetos.

A formação do gerente de projetos deve contemplar uma composição completa, promovendo a aprendizagem progressista e mutável, simultaneamente aos atributos profissionais que tocam os diversos métodos para facilitar a preparação. Com relação aos métodos apresenta-se a Aprendizagem Baseada em Problemas, que disponibiliza ao corpo discente uma maneira de aprender e cultivar as competências valorizadas.

Alinhando o método de PBL às necessidades educacionais da área de GP Masson, Miranda, Munhoz Jr e Castanheira comentam que:

“O desenvolvimento da metodologia surgiu com a comprovação do “aprender mediante o fazer”, valorizando, questionando e contextualizando a capacidade de pensar dos alunos numa forma gradativa de aquisição de um conhecimento relativo para resolver situações reais em projetos referentes aos conteúdos na área de estudos, tendo como meta o desenvolvimento dos mesmos no aspecto físico, emocional e intelectual, por meio de métodos experimentais”. (MASSON, MIRANDA, MUNHOZ JR E CASTANHEIRA, 2012, pág. 2)

2.2.1.1 Metodologia PBL Aplicada à Educação em Gestão de Projetos

A metodologia *Problem-Based Learning* (PBL) baseia-se no princípio do uso de problemas contextualizados de cunho profissional como ponto de partida para a obtenção e integração do conhecimento. O problema real é vivenciado pelo discente de modo a aplicar seus conhecimentos de forma mais empírica, solidificando seus conhecimentos aprendidos na vivência acadêmica (BARROWS E TAMBLYN, 1980 apud PINHEIRO, SARRICO E SANTIAGO, 2011, pág. 150).

A PBL teve sua gênese nos currículos de ciências da saúde, na América do Norte (EUA e Canadá), em meados dos anos sessenta, como decorrência advinda da insatisfação sentida com o ensino arcaico do curso de medicina, corroborada pela explosão das informações e avanços tecnológicos daquela época. Nela, os alunos são levados a enfrentar um problema, aberto e qualitativo, o qual constitui um ponto de partida para a aprendizagem (DUCH, 1996 apud LEITE E AFONSO, 2001, pág. 254).

Não há nada mais significativo para o processo de ensino aprendizagem concernente à Gestão de Projetos do que a experiência de dirimir um processo advindo de um caso concreto. Os conceitos referentes a essa área se adéquam às peculiaridades do caso a ser laborado, fazendo com que o gerente responsável tenha o discernimento para flexibilizar os métodos operacionais de modo a se obter os melhores resultados.

Na metodologia PBL, os discentes se subdividem em pequenos grupos, analisando a questão-problema que lhes é incumbida de resolver, identificando a

informação necessária para a sua resolução. Através do conhecimento mais apropriado, visa-se buscar uma melhor hipótese de solução para o problema em estudo. Durante todo esse caminho, o aluno tem a chance de desenvolver suas competências profissionais, com também trabalhar várias características pessoais e sociais (PAPINCZACK, 2009).

A promoção mais sólida do aprendizado é obtida através de uma construção mais ativa de simbologias, viabilizada pelo método de PBL. Dentro dessa ótica, este conceito feito dentro da perspectiva vivenciada pelas instituições que adotam o referido método mostra que as competências intelectuais e sociais dos estudantes tornam-se mais eficazes. Não obstante, a gestão de um projeto simulado baseado nesse método torna-se um subgerenciamento, visto que o referido método também precisa ser gerenciado, a fim de que seu intento que é a vivência do caso pautada na aprendizagem seja alcançado.

Os alunos se prostram em situações, cujo problema demanda respostas que deverão ser encontradas pelos próprios discentes. Esse desafio promovido pela metodologia PBL requer que o próprio aluno seja agente de suas próprias atuações, fazendo com que obtenha mais autoconfiança e controle sobre o que se predispõe a realizar. No sentido da Gestão de Projetos, os resultados esperados por um ente empresarial dependerá da atuação profissional do seu gestor durante a fase de planejamento e execução do mesmo (MUSAL, TASKIRAN E KELSON, 2003 apud PINHEIRO, SARRICO E SANTIAGO, 2011, pág. 151).

Não é como uma desordem que o método PBL deve ser visualizado. Ele requer uma meticulosa organização e planejamento por parte do corpo docente para ser aplicado aos alunos, visando o aperfeiçoamento do ensino e o estímulo a criatividade na resolução dos problemas enfrentados. Muitos professores desconhecem o uso da referida metodologia pela inépcia em compreender a forma clássica da referente pedagogia de ensino.

O maior fundamento que se apresenta bastante evidente consoante ao método PBL diz respeito à atribuição pedagógica do referido ensino que consiste em ensinar o aluno a aprender. Os incontáveis meios de difusão e acesso de conhecimentos disponíveis aos alunos são postos à disposição do mesmo, a fim de que tenha a atitude de procurar e utilizar essas viabilidades. Ademais, o escopo desse método resvala na diversidade informacional, ao invés da unicidade de fonte

de conhecimento que se resvale unicamente na figura do professor (PAPINCZACK, 2009).

O estudo mais focado foi uma das razões pelas quais o uso da PBL foi tão disseminado nas instituições de ensino superior pelo mundo. Por outro lado, é possível perceber que a PBL utiliza a resolução de problemas em pequenos grupos, ajudando na promoção da autonomia intelectual dos discentes e, com a cooperação e a vida em sociedade (BOUD E FELETTI, 1997 apud LEITE E AFONSO, 2001, pág. 254).

Os estudiosos desse método pedagógico aderem ao entendimento de que todo currículo baseado em problemas deve recepcionar os seguintes princípios, a fim de ser eficaz:

- 1) Os assuntos não devem ser abordados segregadamente, porém devem ser estudados sempre que se correlacionarem com um referido problema;
- 2) Os diversos aspectos do currículo devem evoluir-se e reformatar de acordo com o desenvolvimento dos próprios estudantes;
- 3) Sempre que favorecer para uma tomada de decisão embasada acerca de uma dada situação problema, um dado capítulo do assunto não pode ser abordado uma única vez.

2.2.2 Bases Pedagógicas do Ensino Superior em GP

O método de ensino aprendizagem pautado na aplicação de Gestão de Projetos aborda todos os conceitos e princípios, fazendo com que estes se solidifiquem na mente dos discentes por instigá-los a participar de atividades de pesquisas para resolução de problemas. Ademais, nessas atividades os alunos laboram de forma independente, culminando na elaboração do seu próprio conhecimento, porém com o devido acompanhamento do professor.

Os resultados concretos que expõem a positividade dessa abordagem de ensino se expressa no grau de domínio de conteúdo obtido pelos alunos que participam desse método, bem como das técnicas aprendidas pelo estudo desses conceitos que podem vir a ser aplicadas na vida prática do trabalho.

Os alunos são corresponsáveis no processo de sua própria avaliação, analisando os resultados práticos que obtiveram pelo enfrentamento dos desafios propostos no ensino. Além disso, eles decidem como demonstrarão e explorarão

suas próprias competências dentro de certos contextos sociais, cuja experiência laboral seja pertinente para sua execução.

Os trabalhos acadêmicos voltados à Gestão de Projetos possuem um aspecto de pesquisa multifacetada e demanda grandes espaços de tempo para isso. As relações entre as ideias adotadas para a consecução dos projetos devem se modelar às diferentes formas de trabalho para executá-las que naturalmente surgem no decorrer das atividades. Isso demanda a lapidação e aquilatação de novas competências.

Diante da imprevisibilidade e complexidade dos desafios a serem gerenciados pela elaboração dos projetos, os alunos visam fazer uso de materiais autênticos de informação tais como os recursos da vida real e da tecnologia. Muitos dos projetos que os alunos mais se dedicam a desenvolver são aqueles que abordam questões do mundo real que os próprios possuem certa empatia, fazendo com que os professores não deixem de lado essa forma de estimular o grau de entrosamento dos alunos com as disciplinas.

A relevância e significado dado aos conceitos tidos nas ementas das disciplinas demonstram mais aproveitamento por parte dos alunos quando abordados na forma de projetos do que os antigos métodos de abordagem. A forma realística e holística como os estudos são feitos, ao invés de sua fragmentação, ajudam a promover o interesse e compromisso dos alunos para seu próprio enriquecimento intelectual, social e profissional.

Na busca por respostas, os alunos acabam resolvendo problemas que surgem no decorrer da execução dos projetos. Nesta abordagem, os discentes são instigados a formarem suas próprias exposições de tópicos e temas complexos, contribuindo para que construam seus conhecimentos a partir de suas experiências vivenciadas.

A dinâmica pedagógica para GP incute nos alunos a capacidade de identificar problemas, proceder com investigações de casos concretos, compilar informações pertinentes à situação em observância, analisar e selecionar dados, bem como procurar meios de solução.

As abordagens pautadas no processo de ensino expõem as seguintes peculiaridades:

- 1) Viabilidade de integrar diversos tipos de inteligências tais como as conotativas, empíricas e afins;
- 2) Corroborar para que os alunos se sintam confortáveis para procurar o melhor método de estudo que adéque a melhor conveniência intelectual de cada um;
- 3) Ofertar aos alunos múltiplas viabilidades a fim de participarem e demonstrarem os seus conhecimentos.

A aprendizagem é revolucionária, na medida em que culmina em mudar as relações entre os professores e estudantes. Ao invés de disputarem entre si, os alunos são conduzidos a se unirem em prol de um mesmo ideal que é a execução de um projeto comum a todos, mesmo que dentro desta atividade cada atividade se dê de forma individualizada. Outro ponto positivo consiste na transferência do enfoque do ensino da memorização de conteúdos para exploração e criação de ideias.

A função laboral do professor também recebe um novo revés, tais como:

- 1) Uma maior abordagem transdisciplinar, fazendo com que seus próprios conhecimentos estejam em constante renovação e atualização;
- 2) Menor necessidade de exposição de conteúdos, visto que os próprios alunos são autores da construção do conhecimento abordado nas aulas;
- 3) Uso de múltiplas fontes de origens primárias e derivadas;
- 4) Diminuição considerável do trabalho individual e privado, obtendo mais participação dos alunos inclusive no cronograma acadêmico;
- 5) Ampliação do campo de visão dos assuntos, em vista da necessidade de expor os conceitos com vários enfoques.

A Gestão de Projetos enquanto ciência a ser ensinada/aprendida, assim como outras áreas, necessita de mais práticas tanto em quantidade como em diversificação. Suas áreas crescem, ramificam-se ao mesmo tempo em que precisam aproximar-se mais da realidade dos projetos, também do acompanhamento tecnológico devido à modernização na atualidade.

Nesta perspectiva, o avanço da tecnologia da informação vai propiciar uma mudança no paradigma da produção e divulgação do conhecimento, construindo os moldes da Escola do Futuro.

Segundo Mello (2003, pág. 1), a Escola do Futuro é um modelo que “privilegia a constituição de um quadro de referência científico, cultural e ético para dar sentido e levar à prática a informação e o conhecimento”.

Ainda segundo a autora:

“A construção de sentidos na escola terá que ser cada vez mais interdisciplinar ou mesmo transdisciplinar. O conhecimento contemporâneo está ultrapassando as fronteiras rígidas do paradigma científico do século passado. Currículos rigidamente disciplinaristas estarão cada vez mais em dissonância com o cotidiano do aluno. O “extracurricular” deverá tornar-se mais do que nunca “curricular”: projetos de investigação, de produção ou intervenção, real ou simulada, na realidade”. (MELLO, 2003, pág. 2)

Outro fator essencial para GP e que no processo de ensino aprendizagem deve ser analisado e trabalhado meticulosamente são as pessoas: a gestão de equipes e a coletividade, uma vez que disso depende a qualificação do profissional, bem como, o sucesso dos futuros empreendimentos.

Nessa linha, e suprimindo as necessidades da área, a Escola do Futuro preconiza que “a construção de sentidos implica necessariamente em negociá-los com o outro. Por mais interativos que sejam dificilmente substituirão a situação face a face da aprendizagem escolar, decisiva na construção coletiva de conhecimentos”. (MELLO, 2003, pág. 2)

No intuito de aliar elementos fundamentais da Escola do Futuro às bases educacionais de um curso superior de Gestão de Projetos devem-se alinhar os recursos do trabalho pedagógico: currículos, métodos, programas e perfis docentes.

2.2.2.1 Perfil dos professores de GP

Na atualidade, há diversos estudos que debatem o ensino e pesquisa na área de Gestão, principalmente no que tange ao interesse na formação e conhecimento

didático pedagógico docente ativo, atingindo posteriormente, um conjunto mais geral e consistente do conhecimento de didática no ensino da área (COSTA *et al*, 2006).

Conforme as análises teóricas realizadas por Gradwohl (2009) apud Serafim *et al.* (2012), definiu-se as seguintes características para compor o bom perfil do Professor na área de gestão: didática, relacionamento, exigência, conhecimento teórico e experiência de mercado.

“Didática é o processo de ensino-aprendizagem de formação do discente, no qual o docente utiliza da teoria e da prática para poder proporcionar de forma direta e intencional esse desenvolvimento do aluno. Relacionamento é a convivência e o contato de um indivíduo com um grupo. O relacionamento professor-aluno deve ser maduro e se dar através de uma parceria, na qual o professor possa ajudar na formação do discente através de sua experiência e conhecimento. Exigência associa-se ao perfil individual do professor, e à filosofia de trabalho institucional. São atitudes fortes e pouco flexíveis em relação às demandas sobre os estudantes, seja em termos de avaliação, ou de cumprimento de demandas diversas. Conhecimento Teórico é ter o domínio profundo e atualizado dos conteúdos que devem ser transmitidos aos discentes é o aspecto mais importante para ser professor. Este evolui de uma exclusiva fonte de conhecimento para a função de ensinar os alunos a pensar, aprender e desenvolver seu próprio conhecimento. Experiência de Mercado são as habilidades adquiridas em anos de trabalho e estudo, por meio do relacionamento entre a prática e o conhecimento, consolidam a experiência de mercado de um professor, proporcionando ao aluno uma visão mais aproximada da realidade em relação ao conteúdo que é visto em sala de aula”. (GRADVOHL, 2009 apud SERAFIM *et al.*, 2012, pág. 2-3)

2.3 A Relevância da Educação em Gestão de Projetos

As constantes mudanças sociais, tecnológicas e econômicas que as empresas vêm passando atualmente estão corroborando para que se adequem as novas demandas mercadológicas, cujo intento é se manter e se destacar na nova

conjuntura que amolda na contemporaneidade. As inovações dos produtos, serviços e processos de gestão são conformatados de modo a promover uma viabilidade competitiva que garanta o crescimento e sobrevivência das entidades empresariais e organizacionais (MARTIN, 1996).

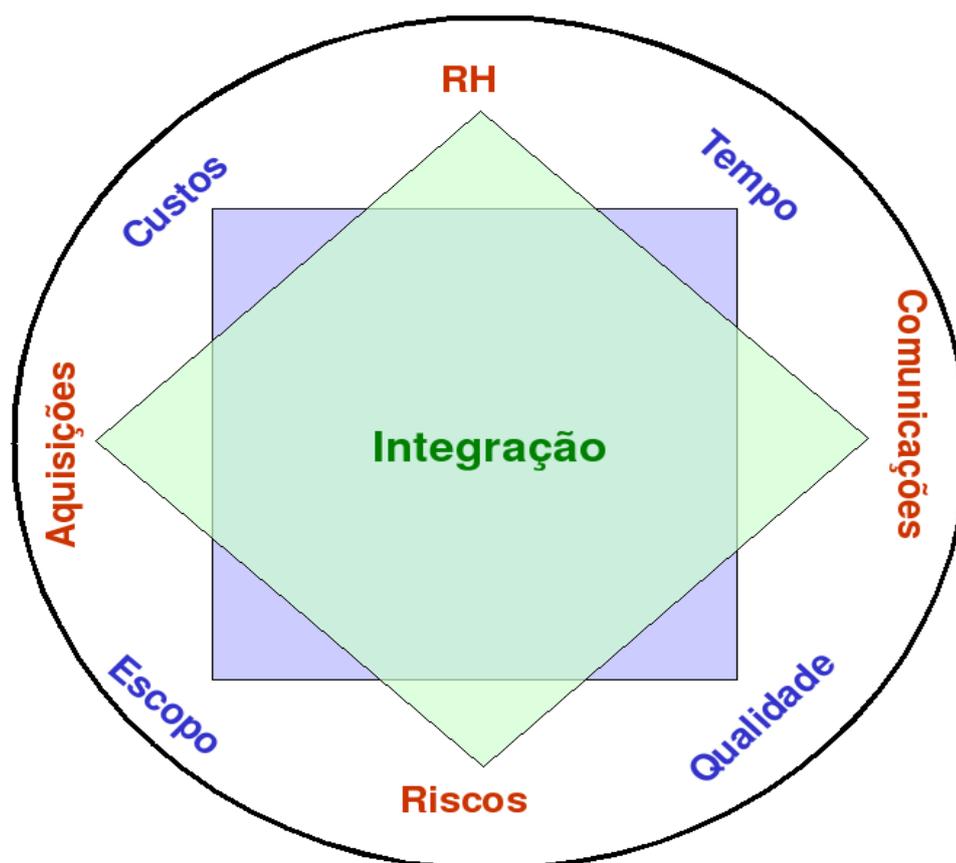
Os gerentes de qualquer tipo de projeto devem prestar atenção nos conflitos internos de entendimento, na perda de tempo e qualidade *modus operandi* que estão sendo impostos aos seus subordinados, a fim de que não seja menosprezada a competitividade no mercado globalizado. Na visão de Pimenta (2004), todos os ajustes que devem ser tomados visam retificar a deficiência que inviabilize o posicionamento empresarial no mercado de forma expansiva.

Um projeto é uma compilação de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com profissionalismo de execução estabelecidas, com o objetivo de atingir resultados precisos, na amplitude de âmbito delimitado, num espaço de tempo certo e com viabilidades concretas definidas. Dessa concepção, entende-se que o nível de acuidade no planejamento de um projeto de ação empresarial é de extrema relevância para o sucesso do empreendimento (PFEIFFER, 2005).

Entende-se que os projetos estejam absortos em uma imensa complexidade técnica e almejam uma relevante variedade de manobras, além de um espaço cada vez mais restrito e severo em termos de recursos. Assim sendo, novas formas de gestão de projetos se desenvolveram de modo a se adequarem as circunstâncias concernentes as peculiaridades das demandas, bem como aos novos desafios que se impõem constantemente nos caminhos das gerências organizacionais.

Para tanto, novas áreas de conhecimento são imprescindíveis na aplicação de Gestão de Projetos. Todas as nuances que permeiam as técnicas de planejamento e execução perpassam por conhecimentos, habilidades, instrumentos e técnicas de atividades de outras ciências congêneres. O Guia PMBOK (PMI, 2008) expunha nove áreas de conhecimento e se apresentava pela figura com o seguinte entendimento:

Figura 4 – Áreas de conhecimento da gestão de projetos



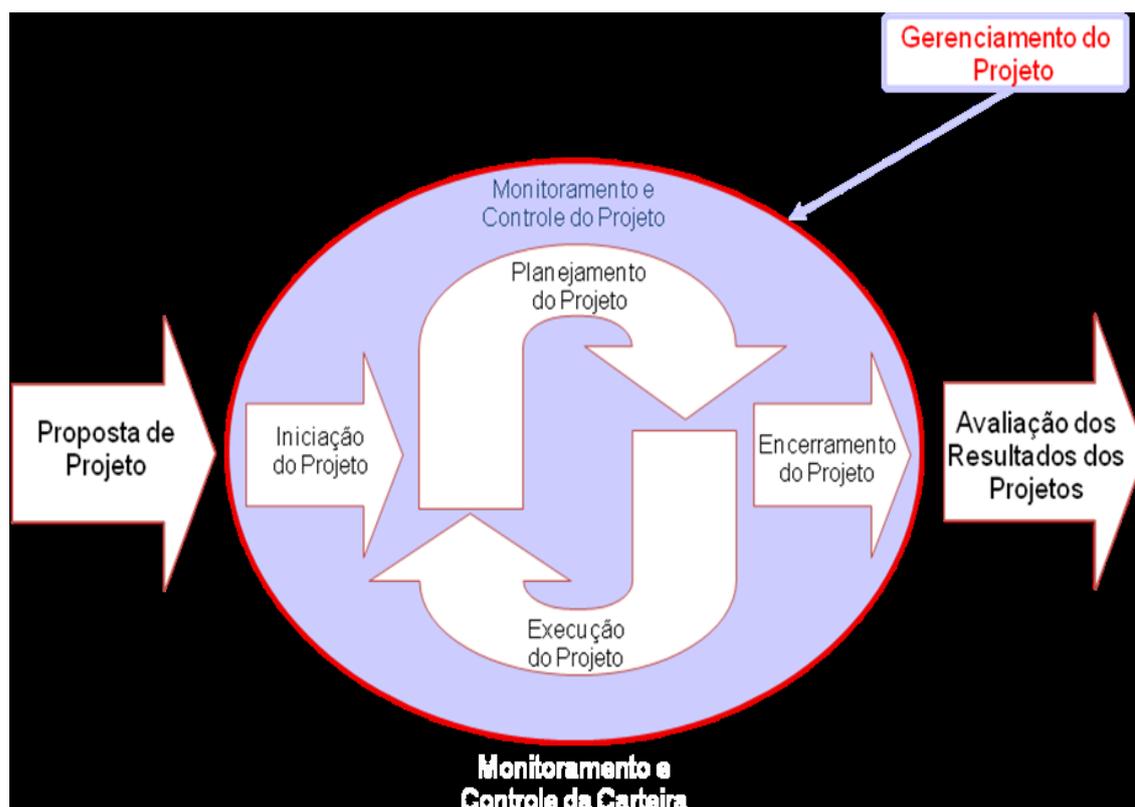
Fonte: Xavier, 2009

Enxergando que a área de Recursos Humanos nada tem a ver com os *stakeholders*, o PMI instituiu na quinta edição do PMBOK uma nova área de conhecimento, agora mais autônoma, Gerenciamento das Partes Interessadas objetivando estratégias de apoio e redução das resistências e dos impactos negativos das mesmas.

A área de GP abrange também o manuseio do portfólio e de programas que visam a ratificar a adequação do tipo de projeto a ser aplicado a cada situação.

Todo projeto se inicia com a criação de uma proposta que demanda de um planejamento preliminar do projeto e a verificação da sua concretude no plano real. Essa abordagem precisa levar em consideração a parte técnica, econômica e financeira do referido projeto. A Figura 5, externaliza visualmente as informações em exposição.

Figura 5 – O contexto da gestão de projetos



Fonte: Adaptado da Figura 3.1 do Guia PMBOK (PMI, 2008)

Indo ao encontro, as instituições, sejam elas públicas ou privadas, devem procurar adotar uma filosofia embasada em práticas mais consistentes de Gestão de Projetos, tornando-se mais capacitados para alcançar o sucesso na corrida por um espaço no mercado. O impacto dessa nova conjuntura resvala na lucratividade da empresa e na economia dos gastos para gerar tais benesses. A farta documentação bibliográfica é um tesouro inestimável à disposição dos gerentes para uma adesão desse tipo de gestão satisfatória (KERZNER, 2006).

O modelo pautado na nova abordagem para Gestão de Projetos deve ser vislumbrado como um meio que expõe de forma direta, clara e concisa os meios pelos quais os intentos da empresa devem ser alcançados. Dessa forma, visa-se encurtar o referido caminho diminuindo a quantidade de reuniões prolixas, recursos desnecessários e, principalmente, comandos sem sentido.

Mais especificamente, a Gestão de Projetos demanda uma extensa coordenação e planejamento. Ademais, o fluxo de trabalho deve ser monitorado de forma nivelada dentro de um mesmo nível e não de modo hierárquico como ocorria tradicionalmente (KERZNER, 2006).

As condutas para uma coerente Gestão de Projetos estão cada vez mais mutáveis com as crescentes demandas do mercado. Por outro lado, algumas visões científicas já se solidificaram no âmbito acadêmico, conforme esse mesmo autor que diz que os vários grupos funcionais de uma empresa devem laborar em uma constante intercomunicação conforme os novos modelos de gerenciamento de projetos. Tal estruturação corrobora para uma melhor interação e troca de informações entre os vários níveis de funcionários e os gerentes. A passagem horizontal de trabalho desencadeia produtividade, eficiência e eficácia.

As empresas mais competitivas da atualidade que conseguiram se adequar a essa nova diretriz de Gestão conseguiram obter mais lucros e produtividade interna para competir no mercado atual. Inobstante, aquelas que se prostraram sob os métodos arcaicos de gerenciamento ficaram prejudicadas por um modelo que não mais atende as novas exigências do mercado, tornando-se suscetíveis ao prejuízo e à falência de seus empreendimentos. Assim, é latente a necessidade de capacitação empresarial buscando sucesso nos resultados e conquista de metas palpáveis de seus negócios (MENEZES, 2003).

Quando se pensava em processos organizacionais, o escopo da Gestão de Projetos estava em convocar pessoas qualificadas para garantir o sucesso dos empreendimentos. Apesar dessa concepção ainda ser adotada, a ótica contemporânea aponta que procedimentos, processos, políticas e instrumentos mais formalizados são essenciais para o plano de gerenciamento.

Os gerentes mais capacitados, na elaboração de produtos e serviços de qualidade, dentro do tempo e orçamento previstos, são aqueles que adéquam as técnicas de Gestão de Projetos às peculiaridades específicas dos recursos necessários, do processo adotado e das pessoas convocadas para atuar no referido projeto. Na concepção de Pfleeger (2004), diversas nuances de um projeto podem influenciar no esforço, custo e cronograma requeridos, bem como nos riscos inerentes ao negócio envolvidos.

A Gestão de Projetos também pode ser interpretada como uma série de processos que visam à composição, monitoramento e planejamento de todas as nuances de um projeto, bem como a motivação de todos os elementos inclusos. Seu objetivo é atingir com tranquilidade e dentro dos prazos todos os alvos almejados.

Há diversos fatores que corroboram para a criação, crescimento e gerenciamento de um projeto. Alguns deles são facilmente identificados, tamanha

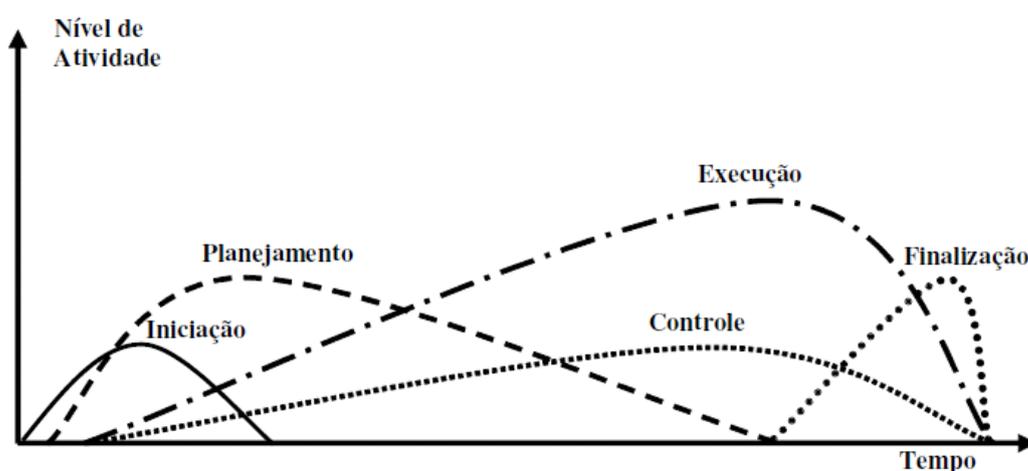
sua obriedade. Inobstante, outros são menos perceptíveis e necessitam de uma acuidade mais meticulosa do gerente de projetos, a fim de que se proceda com uma escolha mais adequada da metodologia e das ferramentas a serem utilizadas em seu manuseio de Gestão (MENEZES, 2003).

2.3.1 O Processo Vital de um Projeto

As fases do ciclo de vida de um projeto se compõem da iniciação, planejamento, execução, controle e finalização, cuja representação permite que sejam bem vislumbradas. É possível dirimir suas etapas no processo de execução, bem como arquitetar previamente como o projeto será elaborado, respeitando o escopo pelo qual o mesmo está sendo criado. Ademais, é um imprescindível instrumento para a criação de uma ótica de futuro, a fim de se estimar o prazo e os custos globais do referido projeto (MENEZES, 2003).

Busca-se uma visualização sistemática, do início ao fim, da operação, cujo intento é comedir quais técnicas de Gestão serão empregadas na execução do projeto, respeitando os fins para que o mesmo se destina. A Figura 6 configura o ciclo de vida de um projeto e se pode observar que são nitidamente representadas as sequências das fases que partem do começo ao término de todas as etapas concernentes ao mesmo (MAXIMIANO, 2004).

Figura 6 – Ciclo de vida do projeto com sobreposição de fases



Fonte: Menezes, 2003

As inovações surgem das necessidades para se resolver problemas dos clientes. Tais problemas são percebidos pela crescente demanda que o mercado

apresenta, e também pela procura das pessoas por aquilo que elas se dispõem a adquirir. Elas são tidas como fruto de uma visão para uma nova viabilidade. Os estudiosos entendem que a margem de seus lucros é delimitada pelo grau de inovação que são capazes de auferir em seus negócios, bem como a capacidade de pô-los em prática primeiro do que os outros (MAXIMIANO, 2004).

A fase inicial é constituída por várias atividades de verificação de necessidades ou oportunidades, definição dos objetivos e tarefas a serem realizadas pelo projeto. Essa constatação vai da análise do ambiente, passando pela constatação dos recursos à disposição, da estimativa dos meios que serão necessários e da decisão quanto à operacionalidade da execução do projeto. Porém não se pode esquecer que antes de qualquer execução, é necessário que a referida proposta seja elaborada e apresentada para confabulação das ideias pertinentes a essência do projeto (MENEZES, 2003).

A fase de iniciação de um projeto se caracteriza por um conjunto de percepções, interesses e predisposições devotadas a atender as necessidades de uma demanda na maioria das vezes.

Assim, nas palavras de Valeriano (2005) entende-se que a partir desse momento, segue-se a identificação da necessidade ou da oportunidade e da maneira de supri-las, ou seja, identificam-se problemas e concebe-se a fase de iniciação, que definirá o comprometimento da organização em prosseguir para a fase seguinte.

Após essa etapa, segue a fase de planejamento na qual são abordadas todas as sequências de atividades que foram concebidas nas minudências dos objetivos, abrangendo todo o estabelecimento do cronograma, oferecimento dos recursos materiais, financeiros e humanos. É imprescindível que o projeto seja executado consoante tenha sido montado o seu planejamento. Caso houver alterações, elas devem se proceder de modo que não acarretem grandes abalos nos recursos disponíveis para o projeto.

A etapa de planejamento de um projeto deve abarcar todas as nuances de uma entidade empresarial, desde as relações entre os funcionários e seus gerentes, até o pessoal administrativo com a direção da organização. Dentro dessa esfera de relações humanas, a cultura e a arquitetura corporativa da organização não podem ser menosprezadas, pois é a partir do respeito a esse segmento interno que a

empresa consolidará sua forma de atuação no mercado perante a visibilidade pública (KERZNER, 2006).

As variáveis críticas de desempenho devem estar inseridas no plano do projeto. Elas dizem respeito aos objetivos (descrição do que será feito pelo projeto), ao prazo (o lapso de tempo de feitura do projeto), as despesas (todos os meios diretos e indiretos necessários à execução do projeto) e os riscos (nuances ligadas ou não ao projeto e que podem atingi-lo desfavoravelmente). Esse plano também deve conter dados corporativos, meios de comunicação interna e externa ao âmbito empresarial, documentações, fontes de recursos financeiros e de materiais, gerenciamento de qualidade, impactos ambientais, dentre muitos outros conforme as peculiaridades do projeto (MAXIMIANO, 2004).

A estrutura viável para executar o plano advém de uma coerente execução e realização das atividades, através do correto emprego dos recursos previstos na fase do planejamento. Nela, essa estrutura deverá levar em consideração a alocação dos profissionais que serão incumbidos pelas tarefas em equipe. Há um detalhamento do plano operacional que precisa ser feito pela equipe do referido projeto, a fim de que se apontem os recursos materiais que serão empregados, bem como os recursos humanos e financeiros que serão aplicados no decorrer do mesmo conforme o cronograma pré-estabelecido na fase de planejamento (MAXIMIANO, 2004).

A fase de execução segue conjuntamente com a fase de controle do projeto, a fim de que as revisões necessárias sejam feitas no planejamento inicial, cujo intento é diminuir custos, retificar operações para coibir desperdícios e obter mais eficácia na gestão. Essas minudências são levadas em consideração sem perder o intento primordial que fora previamente estabelecido no projeto (VALERIANO, 2005).

O controle consiste na fase incumbida por supervisionar se os meios utilizados no projeto estão de acordo com a finalidade a que se destinam, bem como determinar se os resultados que são obtidos estão de acordo com o que foi planejado diante da análise do desempenho técnico, operações e tempo. Entende-se por controle o acompanhamento da realização das ações, a fim de compará-las com o que foi estabelecido na etapa de planejamento, as seguintes funções:

- 1) Averiguação se as ações de fato estão sendo concretizadas;
 - 2) Ratificar a realização dos propósitos ou metas de resultados;
-

3) Explicitar os anseios de alterar o que foi planejado.

Dessa forma, a principal atribuição do controle é produzir informação sobre as três variáveis de desempenho do projeto: escopo, tempo e custos. Sabe-se que as variações do mercado globalizado estão em constante mutação, fazendo com que as empresas tenham que se flexibilizar sempre conforme as novas demandas dos clientes. Inobstante, é necessário obter o controle das ações de modo que a empresa não perca sua capacidade de gerir seu projeto sem acabar com os preceitos da ética a qual se pauta. (MAXIMIANO, 2004).

O controle do projeto passa a se efetivar quando as informações precisas sobre o mesmo passam a serem obtidas de forma mais célere, tornando possível a tomada de decisões que possibilitem conduzir os rumos do projeto de acordo com o prazo, recursos e qualidade de execução consoantes ao que foi planejado.

2.3.2 O Desfecho do Projeto

A fase concluinte de um projeto é decorrente de dois motivos: o sucesso ou o fracasso. Se o projeto tiver cumprido com o cronograma consoante com o estabelecido no planejamento, pode-se dizer que ele obteve o êxito esperado. Por conseguinte, o descumprimento desse cronograma denota o seu insucesso, acarretando malefícios como a extrapolação do orçamento, desperdício de materiais, falta de competência laboral dos recursos humanos, dentre outros. Ademais, a própria organização pode perceber que o projeto em si não atenda mais as suas expectativas, tendo que abortá-lo por completo.

No ensejo da conquista de seu objetivo final, todo projeto deve ser encerrado e o respaldo da aceitação do produto ou serviço feito a posteriori conjuntamente com o cliente. Nesse âmbito de finalização do projeto, a voz de Valeriano (2005) se faz presente argumentando que uma análise geral e um levantamento das lições apreendidas devem ser feitas antes da dissolução de toda a equipe envolvida no mesmo. Por outro lado, se a organização empresarial identificar que os intentos do projeto não serão alcançados, seja por qualquer motivo técnico, estratégico ou econômico, o referido projeto também deverá ser finalizado.

O coerente momento para que seja ratificado o encerramento do projeto vai depender da maneira que foi definido o processo vital do mesmo, bem como a sua natureza na fase de planejamento. Alguns projetos se finalizam com a entrega do

produto ou serviço. Contudo, alguns projetos podem incluir certas fases de testes do que será exposto no mercado, além de poder acrescentar um período de adequação (MAXIMIANO, 2004).

Findar um projeto consiste no procedimento mais curto de todo o seu ciclo de vida. Contudo, essa fase não é a menos importante. As atividades de encerramento do projeto são compostas por três funções fundamentais concernentes ao deslocamento para a próxima fase (prenúncio da elaboração do produto ou serviço desenvolvido pelo projeto), firmamento da nivelção formal conjuntamente ao cliente do projeto. Por último, mas não menos relevante, a averiguação dos erros do projeto com o intento de promover futuras melhorias e procedimentos que evitem a repetição dos mesmos erros.

2.4 Considerações Finais

Entende-se que o referido curso superior de GP tema central deste trabalho corrobora para a expansão da área e um melhor aprofundamento dos assuntos ministrados, em virtude da sua efetivação prática na realidade laboral dos futuros Gerentes de Projetos. Estes precisam estar cientes de que seu desempenho deve ser constantemente avaliado, assim como a retificação e a incidência de seus erros constantemente monitoradas.

A Educação em Gestão de Projetos também permite o acréscimo de informações extracurriculares o que vem a contribuir para majorar o conhecimento dos estudantes na ciência do saber a que estão se formando.

Entretanto, o foco no tema central do estudo gira em torno do desafio a ser enfrentado e em consonância da temática do estudo em abordagem, dada a multilateralidade que determinados projetos apresentam e também a desídia do próprio docente em acompanhar pessoalmente tantos projetos a serem concretizados por uma mesma turma concomitantemente.

Nesse sentido, todo processo de ensino aprendizagem é entendido como uma via de mão dupla, no qual o professor e os alunos trocam informações constantemente em um processo de enriquecimento profissional e pessoal recíproco. Dessa forma, quando o que se aprende tem a oportunidade de ser vivenciado, bem como novas ideias tem a oportunidade de serem aplicadas, ambas as partes se sentem motivadas a se empenharem com mais afinco sobre o que estão estudando, neste caso a GP.

Portanto, é evidente que a aplicação do exposto tem o primordial objetivo de auxiliar para uma capacitação de estudantes mais sólida, que atenda às atuais e futuras demandas do mercado de Gestão de Projetos que eles adentrarão.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA APLICADA

O presente estudo foi concebido a partir da análise doutrinária e fundamentalmente teórica do conteúdo concernente ao levantamento bibliográfico, bem como a pesquisa de documentos, artigos e matérias relativas ao assunto em comento.

Antes de tudo, requereu-se uma compilação das principais produções no contexto acadêmico sobre GP, considerando as peculiaridades da área do presente estudo e, sem menosprezar as citações indiretas feitas sobre o referido assunto em outras publicações correlatas. Dessa maneira, objetivou-se na fonte primária de conhecimentos advinda do Portal de Periódicos da Capes, Banco de Dissertações, Teses e afins de outras instituições.

A pesquisa bibliográfica é um caminho utilizado para conhecer e analisar o que já foi escrito sobre o assunto em questão, a fim de expor por meios mais confiáveis os dados que proporciona a imprescindível credibilidade a este trabalho. A avaliação de um conteúdo bibliográfico pode vir a constituir um excelente método de abordagem de informações qualitativas (LUDCKE e ANDRÉ, 1986).

A pesquisa de campo deste trabalho demandou o levantamento de informações através de questionário virtual (via GoogleDocs) enviados a profissionais e docentes dispersos pelo Brasil, que aplicam as práticas de Gestão de Projetos em suas diretrizes laborais, a saber: RO, AM, MT, DF, TO, SP, RJ, PR, PE, PB, CE E RN e, portanto, contemplando todas as regiões do país.

Dando prosseguimento a isso, a presente pesquisa do tipo Qualitativa supre as necessidades do pesquisador à medida que sirva para interpretar as respostas dos questionários que em grande parte era subjetiva, sendo também eficaz às respostas objetivas e disso tirar conclusões.

Em concordância Godoy comenta:

“Partindo de questões amplas que vão se aclarando no decorrer da investigação, o estudo qualitativo pode, no entanto, ser conduzido através de diferentes caminhos. Considerando que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a

criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques”. (GODOY, 1995, pág. 22-23)

Nessa caminhada, não houve a necessidade da compilação de informações de modo presencial nos ambientes das informações empíricas suscitadas neste trabalho. Visto que as dinâmicas corporativas não ensejam sigilo de suas atuações internas, a grandeza de parte do sucesso dos empreendimentos empresariais também consiste na exposição livre e espontânea de suas metodologias de ação organizacional. Por conseguinte, não se percebe uma grande diferença de qualidade e precisão entre as informações coletadas pessoalmente e a distância.

Para tanto, como instrumento da pesquisa foi elaborado um questionário semiestruturado contendo catorze perguntas ao todo, dessas: quatro objetivas, seis mistas e quatro subjetivas. Do total sete pertencem ao núcleo de identificação, seis ao núcleo básico e uma ao complementar. Como exemplifica a Figura 7.

Figura 7 – Planilha contendo as respostas dos profissionais

Se sim, qual?	4.Quanto tempo	5.Qual(is) o(s)	6.Considera que	Justifique sua	7.Considera que	Justifique sua
engenharia de redes e Especialização em Especialização em Mestrado em Gestão de TI	Entre 3 e 5 anos até 1 ano Entre 3 e 5 anos entre 5 e 10 anos entre 1 e 3 anos Entre 3 e 5 anos entre 5 e 10 anos	Docente Analista de TI Gerente de Consultor Docente, Consultor, Gerente de analista de sistema	Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Sim, Totalmente Sim, Parcialmente	necessito de mais Precisava de um Em Gestão de Os cursos Acho que ainda Até o momento não porque esta prática	Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente	necessito me O mercado muda No geral, percebo Pelo mesmo motivo Como falei na Preciso de maior Idem comentário
Mestrado	entre 1 e 3 anos entre 1 e 3 anos	Pesquisador Docente	Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente	Como pesquisador, Teoria bem	Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente	Sim, pois tenho Deveria me
Desenvolvimento	entre 5 e 10 anos	Gerente de	Sim, Parcialmente	Há conhecimentos	Sim, Parcialmente	Não creio que a
Desenvolvimento	entre 5 e 10 anos	Gerente de	Sim, Parcialmente	Há conhecimentos	Sim, Parcialmente	Não creio que a
Ciência da GESTÃO E	entre 1 e 3 anos até 1 ano	Pesquisador Docente	Sim, Parcialmente Nao	Parcialmente, pois POR NÃO TER	Nao Nao	Necessito de POR TER
MBA em TI	acima de 10 anos	Gerente de	Sim, Totalmente	Apesar da	Sim, Totalmente	Fica bem evidente
Mestrado	entre 5 e 10 anos entre 1 e 3 anos até 1 ano	Gerente de Sou analista de TI, Docente,	Sim, Parcialmente Nao Sim, Totalmente	Há conhecimentos Não atingem pelo Os conhecimentos	Sim, Totalmente Nao Sim, Parcialmente	Piorou. O mercado Falando do
Engenharia de gerenciamento de	até 1 ano até 1 ano Entre 3 e 5 anos até 1 ano	Docente, Analista de Supervisora Desenvolvedor	Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Nao	A maior parte dos conhecimento Precisa-se alinhar o Com o pouco que	Nao Sim, Parcialmente Sim, Parcialmente Nao	Tenho muito nem algumas A atualização nas Atualmente, não.

Com esta finalidade foi utilizado um guia sobre como elaborar um questionário de Gunther (2003) que norteou a elaboração do instrumento de pesquisa desta dissertação. Assim, o autor expõe:

“São três os caminhos principais para compreender o comportamento humano no contexto das ciências sociais empíricas: (1) observar o comportamento que ocorre naturalmente no âmbito real; (2) criar situações artificiais e

observar o comportamento ante tarefas definidas para essas situações; (3) perguntar às pessoas sobre o que fazem (fizeram) e pensam (pensaram). (GUNTHER, 2003, pág. 1)

Gunther (2003) apoia ainda a aplicação de questionário autoaplicável via Internet afirmando que “desta maneira, este caminho tem grande potencial para populações que têm acesso a email, seja dentro de uma organização, seja por outras características comuns”.

Uma vez concebida a primeira versão do instrumento da pesquisa, a mesma foi encaminhada para três especialistas com amplo conhecimento a fim de validar o questionário, assim respectivamente: um docente e doutorando na área de GP, um gerente de projetos e mestrando na área de GP e uma docente e mestra em Educação. Seus contributos culminaram na ferramenta que orientou o desenvolvimento desta proposição.

Devido ao caráter qualitativo da pesquisa, não se definiu um número mínimo de respondentes, nem conseqüentemente, amostra. No entanto, o questionário foi disponibilizado entre os meses de julho e setembro do corrente, obtendo até o início deste, período em que começou o processo de análise dos resultados, cinquenta e um respondentes, desses 30% são docentes, 52% são profissionais da área e 18% são docentes e profissionais de GP.

O entrelaçamento entre a teoria e os dados é o fundamento central da pesquisa qualitativa na visão de Teixeira (2000, pág. 137). A descrição e a interpretação dos fenômenos permitem entender como a ação se enquadra no contexto de toda a dinâmica organizacional. Ademais, as experiências pessoais e profissionais do pesquisador também auxiliam consideravelmente para a maneira como a referida pesquisa foi conduzida.

Segundo a referida autora, a pesquisa qualitativa é concebida através das seguintes peculiaridades:

- 1) Toda pesquisa é situada historicamente. Dessa forma, ela dignifica o processo dos acontecimentos. Para a área de Gestão de Projetos nada é mais significativo do que conhecer cada processo dentro da estrutura maior que é a dinâmica organizacional;
 - 2) No começo das pesquisas não se procede com um quadro hipotético engessado, o que viabiliza que as mesmas sejam mais flexíveis e que o
-

entendimento pautado na necessidade do pesquisador possa vir a ser melhor correspondido;

- 3) O contexto de toda a situação em estudo é vislumbrada de forma mais detalhada na pesquisa;
- 4) Várias fontes de dados podem vir a serem encontradas durante a pesquisa e conseqüentemente utilizadas;
- 5) O pesquisador tem a chance de se prostrar como um analista interno da própria organização em estudo, o que faz com que ele se torne um sujeito mais ativo do processo em que se encontra estudando.

Como esta pesquisa parte da observação do pesquisador, entende-se que a mesma usufrui do método indutivo. Entende-se que dessa observação advenha da análise dos fatos particulares, das anotações para edificar um quadro entendível para depois elaborar a generalização universal que se pauta a teoria. A realidade é concebida pelo entendimento daquilo que por ela seja vivenciado, conforme também sustenta o princípio do empirismo (KOCHE, 2004).

A análise de documentos pode ter como resultado a complementação das informações obtidas por outras técnicas, bem como desvelar novas nuances de um determinado assunto. Dessa forma, é preciso observar que é importante ter acuidade com a escolha do tipo de documento a ser usado e selecionado para análise de investigação. Tais recursos devem estar em plena consonância com o escopo do tema do projeto a ser abordado, além de seu viés de entendimento dentro do mesmo assunto tão diverso e amplo.

Perante o exposto, os dados utilizados para a elaboração do presente conteúdo inseridos neste instrumento acadêmico devem ser vislumbrados como um dos meios viáveis para sua confecção. Além disso, tais dados e seus respectivos autores possuem o devido respaldo acadêmico das instâncias e órgãos superiores que fazem parte da conjuntura da educação superior brasileira. Dentro dessa estrutura encontram-se as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais dos Cursos Superiores de Tecnologia, Legislação, Pareceres do Conselho Nacional de Educação (CNE), regulamentos e portarias da Secretaria de Educação Superior Tecnológica (SETEC) e afins.

Em concomitância da fase de seleção de conteúdo, procedeu-se com a análise de conteúdo das fontes ora compiladas para este trabalho.

Maia expõe:

“A maioria dos procedimentos de análise de conteúdo se organizam ao redor de um processo de categorização, no qual os elementos constitutivos de um conjunto são separados por diferenciação, a fim de serem reagrupados por meios de critérios previamente definidos.” (MAIA, 2007, pág. 119)

A conotação inserida em cada informação deve ser interpretada à luz do assunto a ser trabalhado. Quando se aborda um tema relativamente inovador, cuja temática central não tenha sido inteiramente abordada por outros autores, o pioneiro pesquisador tem que peneirar as informações mais significativas que majorem o conteúdo do seu trabalho, respeitando o seu foco de conteúdo. Tratando sobre a análise de conteúdo, Ludke e André pronunciaram-se da seguinte forma:

“(…) a análise de conteúdo pode caracterizar-se como um método de investigação do conteúdo simbólico das mensagens. Essas mensagens, diz ele, podem ser abordadas de diferentes formas e sob inúmeros ângulos. Pode, por exemplo, haver variações na unidade de análises, que pode ser a palavra, a sentença, o parágrafo, ou o texto como um todo. Poder haver também variações na forma de tratar essas unidades. Alguns podem preferir a contagem de palavras ou expressões, outros podem fazer análise da estrutura lógica de expressões e elocuições e outros, ainda, podem fazer análises temáticas. O enfoque da interpretação também pode variar. Alguns poderão trabalhar os aspectos políticos da comunicação, outros os aspectos psicológicos, outros, ainda, os literários, os filosóficos, os éticos e assim por diante.” (LUDKE E ANDRÉ, 1986, pág.41)

A abordagem do presente trabalho teve por intento respaldar o aspecto empírico do conteúdo, ou seja, a constatação sobre como a Gestão de Projetos é ativada na prática de forma positiva. Por se tratar de um assunto com diferentes abordagens práticas que dependerá das minudências de cada situação, o referido conteúdo foi vislumbrado dentro de uma perspectiva mais concreta pautada no que

foi comprovado na prática dos resultados, bem como bem recepcionado pelos principais estudiosos no assunto. Cabe ressaltar o exposto por Zuin e Zuin:

“(...) esse tipo de análise, essencialmente indutiva, culmina na construção de categorias orientadas pelo referencial teórico adotado.” (ZUIN E ZUIN, 2007, pág. 88)

Para os referidos autores, a categoria de abordagem do assunto em estudo será definida através dos estudos exploratórios dos documentos compilados. Na visão de Maia, obtém-se o seguinte entendimento sobre esse aspecto elaborativo de um trabalho acadêmico:

“(...) é uma operação lógica que possibilita ao pesquisador tirar conclusões diante das relações estabelecidas entre proposições aceitas como válidas. O enfoque qualitativo que ela permite é importante, porque seu objetivo não é fazer generalizações do tipo estatístico, mas propor uma análise interpretativa e crítica do material coletado; além disso, propicia certa flexibilidade ao investigador, de sorte que alguns ajustes e/ou aprofundamentos de natureza teórica e metodológica podem emergir do próprio processo da pesquisa.” (MAIA, 2007, pág. 119)

A análise do conteúdo constante neste trabalho foi conduzida de modo que propiciasse, inicialmente, depreender informações globais para ter ciência do conteúdo do material. A posteriori, para a correta identificação das unidades dos conteúdos componentes nos vários materiais alcançados na coleta de informações, foi feito um confronto com a metodologia de abordagem sobre o assunto a ser tida no referencial teórico. Por último, mas não menos relevante, chegou-se a fase de apuração e interpretação de conteúdo, cujo resultado final se encontra na exposição das referidas informações.

Para finalizar, é válido ressaltar que a proposição curricular para um Curso Superior em GP pertencente a esta Dissertação é fruto direto da colaboração dos inquiridos, por meio de seus conhecimentos, opiniões e culturas. Outra parceria significativa reside na existência de cursos de graduação similares em cenários internacionais, conforme consta no 2º Capítulo, que muito cooperaram no sentido de firmar e estimular a presente e a área de Educação em Gestão de Projetos.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES DA COLETA DE DADOS

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo. Este tipo de pesquisa visa entender as diversas características de uma certa realidade, dando origem à coleta e interpretação de dados, por meio de embasamento e a fim de elucidar o problema em evidência.

Para tanto, o questionário enquanto instrumento de coleta de dados foi dividido em três núcleos importantes: Identificação, Básico e Complementar. O primeiro aborda o perfil dos respondentes e seus respectivos conhecimentos na área de Gestão de Projetos, o segundo questiona a necessidade da criação do curso superior e o cenário atual e, o terceiro auxilia por meio de sugestões para a construção do referido curso.

A aplicação dos questionários definitivos ocorreu no mês de julho de 2013, quando foram distribuídos via Internet em redes sociais, instituições e indivíduos da área. Como resultado, 51 instrumentos foram preenchidos, logo, 51 sujeitos respondentes. Então, deu-se prosseguimento a uma análise interpretativa, a fim de compreender, averiguar e explicar os resultados, observando as respostas claras e diretas e, as entrelinhas ou subentendido.

A fim de apurar os dados coletados para análise desta pesquisa utilizou-se um software provido de recursos estatísticos e construção de gráficos (Microsoft Excel). A revisão de literatura e a análise dos questionários aplicados a docentes e profissionais da área específica, constituíram elementos essenciais para a elaboração de um Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Projetos.

4.1 Identificação e Conhecimento dos Participantes

De acordo com Sotille (2013):

“Gerenciamento de Projetos é uma área que cresce cada vez mais e está cheia de oportunidades, há um mercado para 20 milhões de gerentes de projetos no mundo (...)”.

Nesta pesquisa, destaca-se a heterogeneidade dos respondentes, quanto ao cargo exercido pelos participantes da pesquisa, uma vez que 13 ou 18% são gerentes de projetos, 22 ou 29% são docentes, 8 ou 11% são consultores, 13 ou

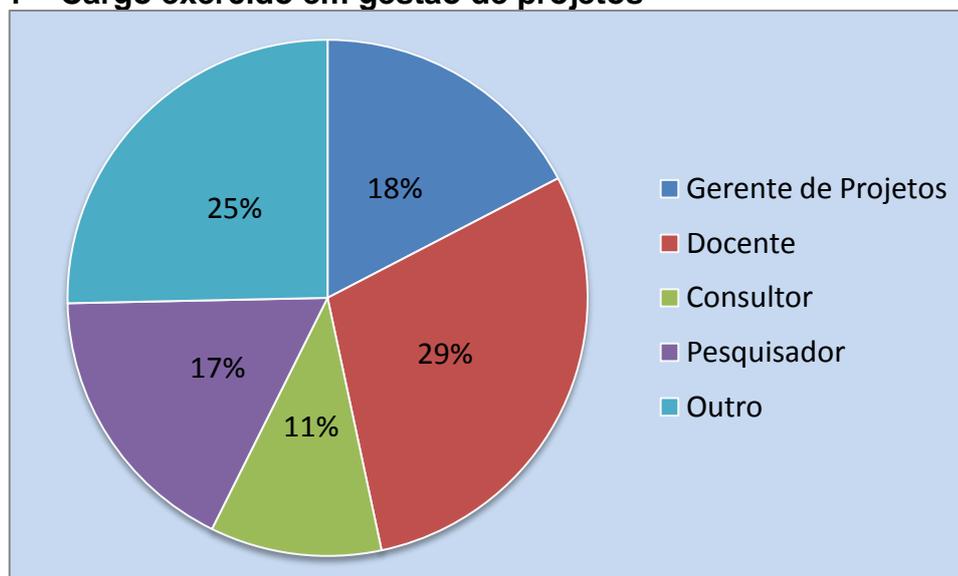
17% são pesquisadores e os 19 restantes ou 25% responderam “Outros”, obtendo decrescentemente no geral as seguintes explicações:

“Analista de TI”.

“Estudante”.

“Supervisor”.

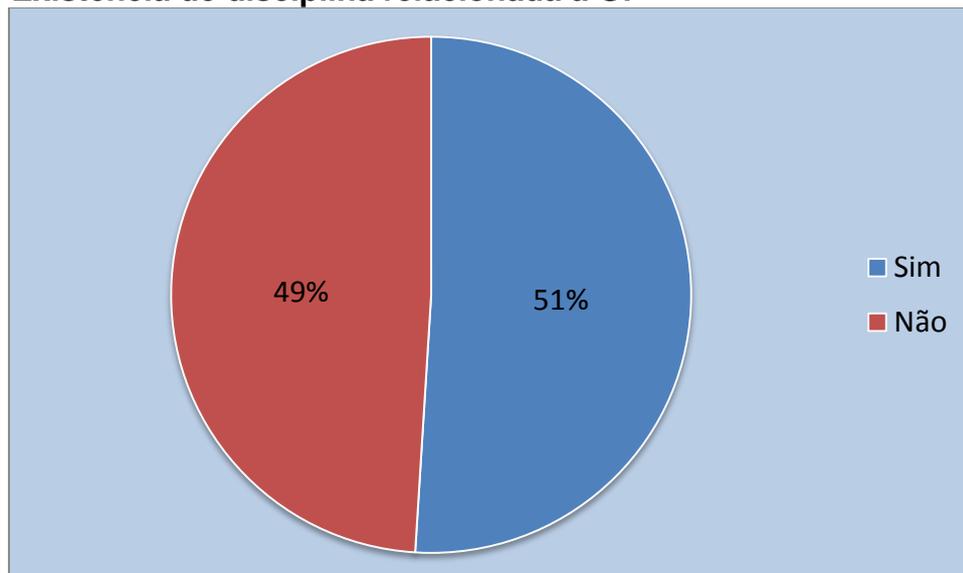
Gráfico 1 – Cargo exercido em gestão de projetos



Sob esta ótica Nijhuis (2012) diz que:

“O ensino superior para diversas profissões, como a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Engenharia e Construção ensina gerenciamento de projetos aos alunos, por várias razões (McDonald, 2001; Rennie, 2002; Nooriafsha, 2004; Reif, 2005; Divjak, 2008; Mengel, 2008; Lebcir, 2008; Stoyan, 2008; Van Rooij, 2009; Car, 2010; Fernandez, 2010). A gestão é oferecida como um componente importante em uma variedade de qualificações acadêmicas de graduação (...).”

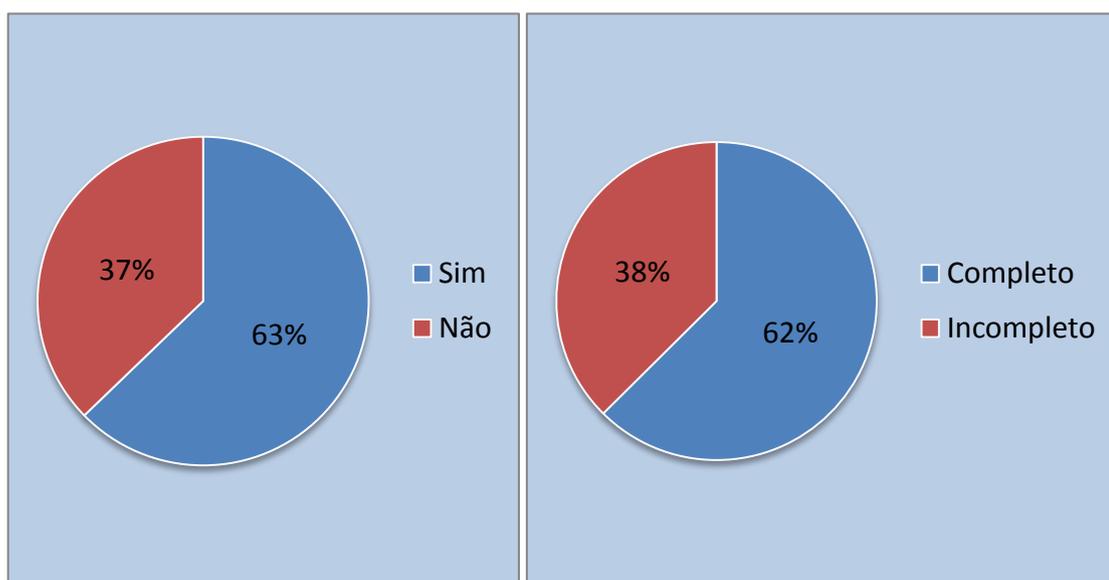
Ainda assim, apresentou-se “apenas” e aproximadamente a metade como parcela de indagados que passou por uma disciplina relacionada em seus cursos de graduação, como se pode conferir no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Existência de disciplina relacionada à GP

Devido aos critérios de participação da pesquisa girarem em torno de conhecimento e experiência na área específica, partiu-se da premissa que todos os inquiridos deveriam possuir curso superior e que esta graduação contemplasse cursos nas áreas de Computação, Administração, Engenharias e Psicologia. Quando foi perguntado o ano de conclusão do curso, obtiveram-se obviamente diversas respostas, tendo um intervalo com limitadores entre “1992” (mais antigo) e “2012” (mais recente) e, mediana em “2007”. À luz desta demanda, Ferreira e Hoffmann declaram:

“O estudo da Gestão de Projetos não garante o sucesso de um projeto, mas certamente potencializa maiores chances de sucesso, caso bem aplicada. Num mundo globalizado e cada vez mais competitivo, onde ainda, grandes partes dos projetos falham grande parte dos produtos novos fracassam, as empresas precisam buscar profissionais qualificados e experientes para gerir seus projetos.” (FERREIRA E HOFFMANN, 2010 apud PAES, ARAUJO E KAMIMURA, 2012, pág. 6)

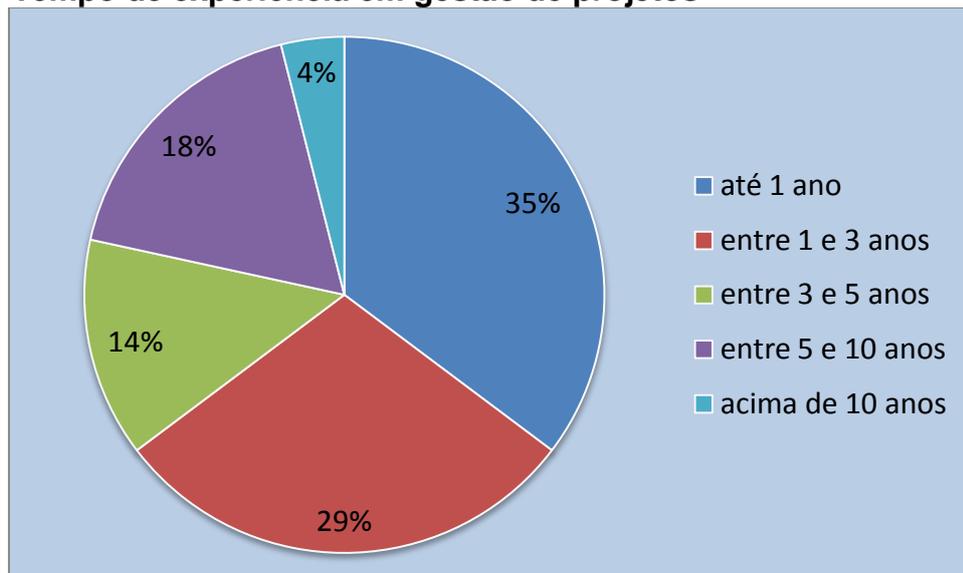
Ao serem perguntados se realizaram curso de pós-graduação na área, 32 ou 63% responderam “Sim” e 19 ou 37% “Não”. Dos que realizaram o curso 20 ou 62% concluíram e 12 ou 32% assinalaram “Incompleto”, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Realização de pós-graduação na área

Sabe-se que experiência profissional é o tempo em que um indivíduo executa e/ou aperfeiçoa-se na sua área de atuação. Complementando, Bondía diz que:

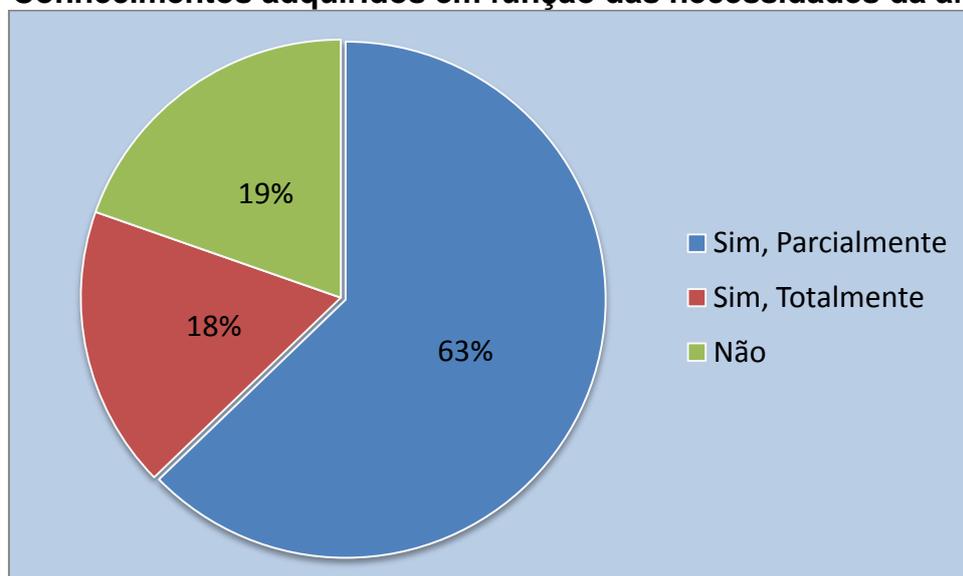
“A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca”. (BONDÍA, 2002, pág. 21)

A experiência está interligada com o que acontece ao profissional no tempo de serviço e assim, quando questionados sobre o tempo de experiência em GP 18 pessoas ou 35% assinalaram “até 1 ano”, 15 ou 29% assinalaram “entre 1 e 3 anos”, 7 ou 14% assinalaram “entre 3 e 5 anos”, 9 ou 18% assinalaram “entre 5 e 10 anos” e 2 ou 4% assinalaram “acima de 10 anos”, conforme consta no Gráfico 4:

Gráfico 4 – Tempo de experiência em gestão de projetos

Vale ressaltar, que para efeitos de análise, foram utilizadas as respostas mais incidentes e realizadas aglutinações em respostas similares.

Ao perguntar se os conhecimentos adquiridos atingem as necessidades da área 32 pessoas ou 63% responderam "Sim, Parcialmente", 9 ou 18% responderam "Sim, Totalmente" e 10 ou 19% responderam "Não", conforme indica o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Conhecimentos adquiridos em função das necessidades da área

Dentre as justificativas apresentadas, destacam-se três correntes: quanto à carência de prática, quanto à superficialidade da disciplina e quanto ao alinhamento de habilidades e técnicas, de acordo com essas manifestações:

“Os cursos geralmente são muito teóricos e não dão muita importância a exemplos práticos e à partilha de experiências.”

“Teoria bem diferente da prática”.

“Parcialmente, pois as aulas foram em sua maioria teóricas, sem aplicação dos conhecimentos adquiridos na disciplina”.

“(…) fiz cursos de extensão e esses cursos não de forma clara e precisa todas as competências necessárias para atuar nessa área”.

“Há necessidade de aperfeiçoamento em conhecimento para a gestão de projetos”.

“(…) quanto à formação os conhecimentos foram mínimos, um pouco na engenharia de software, não houve aprofundamento ou abordagem específica”.

“Conhecimento superficial, estou me aprofundando mais no assunto”.

“Precisa-se alinhar o PMBOK, ITIL e Cobit, visto que minha área de atuação é Service Desk. Portanto aplico parcialmente os meus conhecimentos”.

“Falta alinhar as boas práticas específicas da área de TI. Implementação do Cobit e outras”.

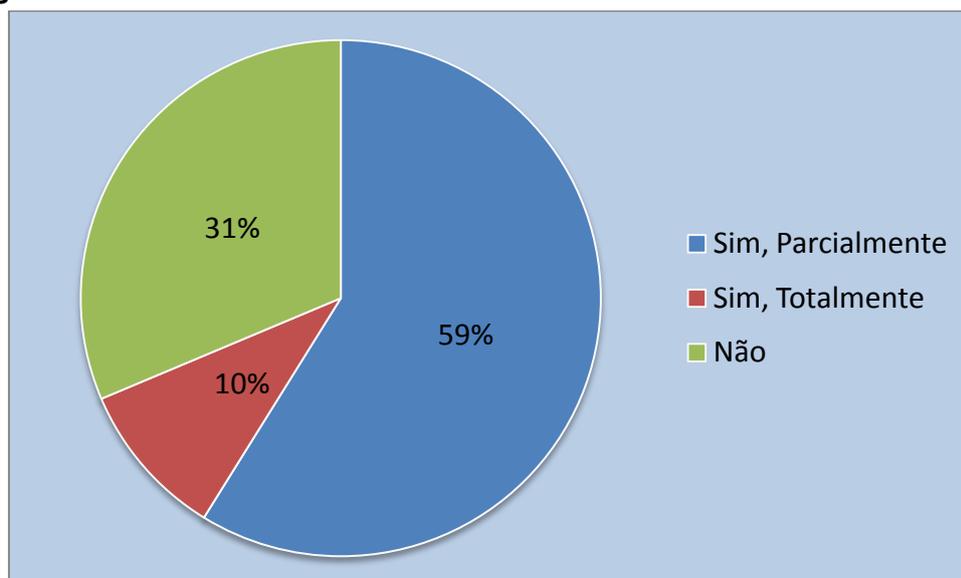
“O alinhamento de novas técnicas adequadas ao processo atual, além de facilitar o entendimento do projeto, ajuda na comunicação entre os envolvidos na equipe”.

Com um cenário mercadológico que inflama crescentemente a concorrência, conduz o indivíduo a necessidade de adaptação a ele, culminando em mais empregabilidade. A este respeito, Almeida discorre:

“Entende-se por empregabilidade a busca constante do desenvolvimento de habilidades e competências agregadas por meio do conhecimento específico e pela multifuncionalidade, as quais tornam o profissional apto à obtenção de trabalho dentro ou fora da empresa. O termo surgiu na última década, pela necessidade dos trabalhadores de adquirir novos conhecimentos que os habilitassem a acompanhar as mudanças no mercado de trabalho. Até então, as oportunidades de trabalho eram oferecidas principalmente pelas indústrias. A partir daí passam a surgir vagas no setor de serviços, exigindo um outro perfil de trabalhador, que tenha competência para desenvolver as novas atividades”. (ALMEIDA, 2006, pág. 112)

Isso se deve ao fato da elevada precisão de modernização e ciência da realidade. Diante disso, ao serem indagados sobre os conhecimentos adquiridos em função das exigências do mercado de projetos 30 ou 59% responderam “Sim, Parcialmente”, 5 ou 10% responderam “Sim, Totalmente” e 16 ou 31% responderam “Não”, como mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Conhecimentos adquiridos em função das exigências do mercado de projetos



Dentre as justificativas apresentadas, destacam-se duas correntes: quanto ao fator tempo que impossibilita formação direcionada e quanto à necessidade de atualização contínua, mudanças constantes e geração de situações novas, de acordo com essas manifestações:

“Necessito de tempo maior para me aprofundar mais com definições, guias e ferramentas”.

“Preciso de maior experiência, tempo e de uma certificação PMP”.

“Acredito que sem conhecimentos especializados, adquiridos com maior tempo, ainda possuo muitas deficiências em relação a profissão”.

“Acho que precisaria de uma formação mais direcionada. Pelo menos uma disciplina na graduação ou uma especialização, se fosse o caso”.

“O mercado pede capacitação continuada e atualizada”.

“O mercado muda constantemente e as regiões também são diferentes (...)”.

“(...) o mercado é muito dinâmico. As situações exigem que várias competências sejam utilizadas ao mesmo tempo. E a minha formação de longe fez isso”.

“Acho que nem sempre conseguimos nos manter atualizados em todos os aspectos presentes nos mais diversos cenários de projeto de software”.

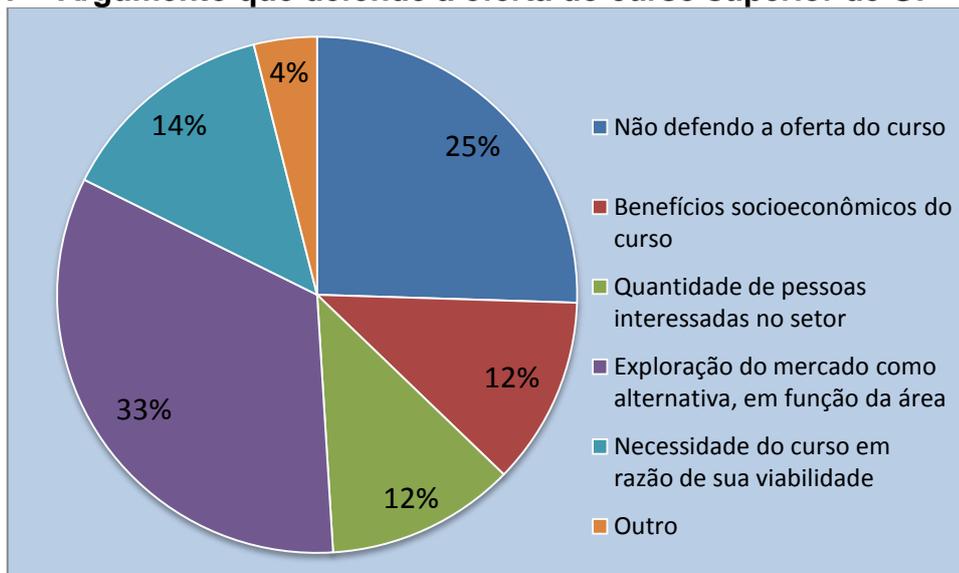
4.2 Conveniências para a Criação do Curso

Buscando perceber as reais necessidades de criação de um curso de graduação em Gestão de Projetos, elaborou-se um núcleo básico dentro do questionário, a fim de verificar as opiniões de profissionais da área espalhados pelo Brasil.

É evidente que o crescimento do Ensino Superior no Brasil, possibilitou a inserção de qualquer pessoa, indistintamente, dando oportunidades de acesso a cursos de graduação e diversificando a oferta de novos cursos e modalidades. Ainda nessa linha Stallivieri afirma que:

“A grande fortaleza da maioria das instituições de Ensino Superior está na oferta de cursos de graduação, os quais são abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo. Os alunos que finalizam os estudos em nível de graduação recebem o bacharelado ou a licenciatura ou diplomas profissionais, pois são estudos desenvolvidos por períodos de duração mais longa e os habilitam para o exercício da profissão escolhida, com vistas ao ingresso no mercado de trabalho”. (STALLIVIERI, 2007, pág. 18)

Nessa perspectiva, foi questionado aos participantes sobre o principal argumento de defesa para a oferta do referido curso 17 respondentes ou 33% assinalaram “Exploração do mercado como alternativa, em função da área”, 7 ou 14% assinalaram “Necessidade do curso em razão de sua viabilidade”, 6 ou 12% assinalaram “Quantidade de pessoas interessadas no setor”, igualmente 6 ou 12% assinalaram “Benefícios socioeconômicos do curso”, 2 ou 4% assinalaram “Outro” complementando com “Multidisciplinaridade” e 13 ou 25% assinalaram “Não defendo a oferta do curso”, segundo mostra o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Argumento que defende a oferta do curso superior de GP

Ao todo 75% dos inquiridos mostraram-se defensores da criação e abertura do curso, conforme as explanações a seguir:

“O mercado necessita, uma vez que a área cresce”.

“Gestão de Projetos se pensarmos bem não se limita, relaciona-se ao todo de uma empresa. Abrange a totalidade não só uma única área”.

“Acho que é uma necessidade do mercado e precisamos preparar a mão de obra para isso”.

“Acredito que o conhecimento em Gestão de Projetos seja complementar a várias outras áreas”.

“Defendo a criação do curso, pois trata-se de uma área muito ampla e multidisciplinar”.

“Número crescente de profissionais que buscam certificação na área”.

“Acho que se justifica pelo fato de o mercado precisar de um profissional preparado e capacitado para atender as mais diversas demandas. Um curso de graduação poderia ajudar no sentido de oferecer uma formação completa, dando às várias competências de um gerente de projeto a merecida atenção”.

“A possibilidade de popularizar o assunto de forma que as atividades possam ser mais planejadas, gerenciadas e medidas. O que atualmente observa-se que há poucos profissionais que trabalham orientados a projetos e processos”.

“Acredito que sempre a razão de oferta de um curso deve vir da expansão do conhecimento e sua aplicação e dos benefícios gerados por isso. Profissionais mais competentes traz benefício para toda a sociedade”.

“Vejo Gestão de Projetos como uma área tão grande que acarrete na necessidade de criar um curso de graduação”.

“Acredito que o mercado já está precisando de pessoas especialistas na área, e os cursos de pós-graduação não estão suprindo a necessidade”.

A minoria composta por 25% restantes não defende a oferta do curso em questão, conforma as explicações a seguir:

“A área, no meu entender, não justifica um curso de graduação específico. Creio, no entanto, que a área de GP demanda uma maior atenção e maior espaço dentro dos cursos de graduação existentes”.

“Não vejo necessidade de um curso de graduação completo sobre Gestão de Projetos. Especialização seria mais adequado”.

“Creio que seja interessante uma base em uma determinada área que essa possa ser utilizada como área de atuação do gerente de projetos”.

“O curso de gestão de projetos é teórico, mas o que forma realmente um profissional nessa área é fundamentalmente a prática”.

Concordando e discordando respectivamente Paes, Araujo e Kamimura comentam:

“No cenário de hoje, com o volume de projetos em franca ascensão, com a complexidade dos mesmos aumentando, as exigências de negócio para com margens e resultados financeiros, se insere o Moderno Gerenciamento de Projetos, com diferentes metodologias, cada qual com vantagens e desvantagens, faz-nos pensar se necessitamos de uma profundidade maior por parte da educação neste tema”.
(PAES, ARAUJO E KAMIMURA, 2012, pág. 10).

Outra razão para esse pensamento está no sentido de não enxergar na área de gestão de projetos a vertente multiprofissional e com isso, extensa e variada. Em conformidade, Michalick refuta o entendimento de que somente administradores podem atuar na área. E continua:

“(…) há cerca de cinco anos, a maioria dos gestores eram oriundos da área da Tecnologia da Informação (TI). Posteriormente, houve grande interesse de profissionais do setor da engenharia e construção em inserir nesse mercado e, hoje, a procura é diversificada”. (MICHALICK, 2013, pág. 1)

Para finalizar esta discussão, todo e qualquer projeto depende efetivamente dos conhecimentos técnicos, das competências de gestão e dos conhecimentos do negócio por parte do gerente de projetos, conforme a Figura abaixo:

Figura 8 – Conhecimentos e competências do gerente



Fonte: Moneo, 2012

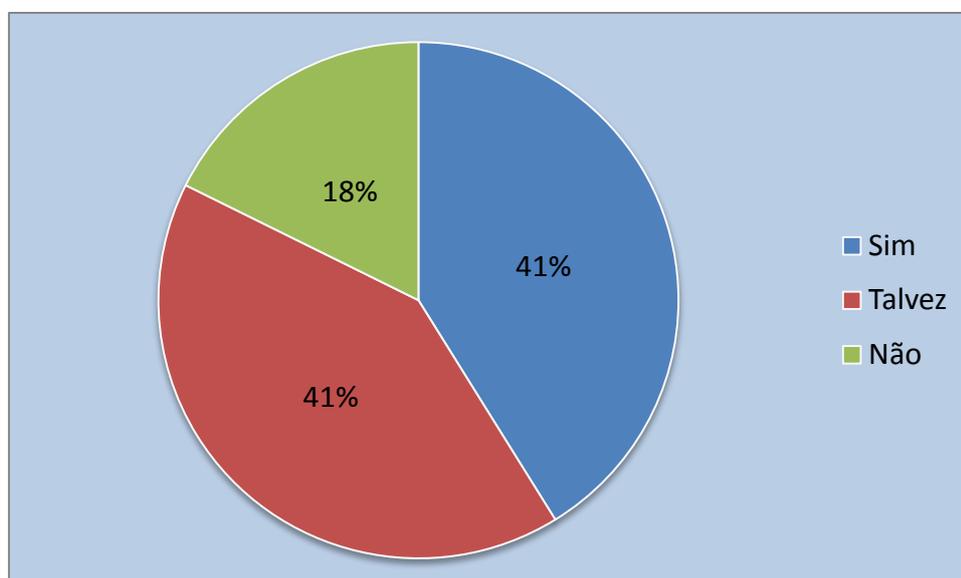
Jacob reflete:

“O mercado consegue mais facilmente inferir sobre sua competência técnica (sua formação, cursos e certificações) e sua competência de negócio (sua experiência profissional). Sua habilidade ou competência gerencial é posta a prova durante o processo seletivo, mas efetivamente só o tempo dirá quais são suas habilidades. O conhecimento de negócio só poderá ser obtido com o tempo, através da sua experiência profissional nas diferentes empresas pelas quais você prestará serviço, logo nos resta o conhecimento técnico a ser explorado”. (JACOB, 2012, pág. 1)

Desse modo, as exigências técnicas em cursos de Gestão de Projetos têm sido cada vez mais elaboradas e detalhadas, tendo em vista que, de acordo com o PMI, a quantidade de cursos de qualificação direcionados a gerentes de projetos no ensino superior nacional subiu 80% nesses cinco anos. (MOREIRA, 2013)

Ao questionar se o respondente considera necessária a oferta do curso 21 ou 41% assinalam “Sim”, outros 21 ou 41% assinalaram “Talvez” e 9 ou 18% assinalaram “Não”, de acordo com o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Necessidade da oferta do curso superior



Ao todo 82% dos inquiridos mostraram parcial ou total certeza da necessidade de oferta do curso, conforme as explicações a seguir:

“É necessário devido ao núcleo de conhecimentos e a ausência em complementações”.

“(…) cada vez mais o mercado necessita de profissionais preparados para a Gestão de Projetos, nesse sentido um curso superior na área só iria ajudar a melhorar a qualidade dos profissionais disponíveis ao mercado de trabalho”.

“É uma área promissora devido ao crescimento do mercado, das tecnologias, concorrência acirrada, etc”.

“Defendo a criação do curso, pois se trata de uma área muito ampla e multidisciplinar”.

“Número crescente de profissionais que buscam certificação na área”.

“Acho que se justifica pelo fato de o mercado precisar de um profissional preparado e capacitado para atender as mais diversas demandas. Um curso de graduação poderia ajudar no sentido de oferecer uma formação completa, dando às várias competências de um gerente de projeto a merecida atenção”.

“Sim e não. Acho que existem prós e contras. Acredito que primeiramente a gestão de projetos deve ser difundida para que todos que estudaram este tema tenham espaço para praticá-lo. Ao criar um curso específico de projeto, acredito que poderia ocorrer cada vez mais o pensamento "isso é papel do gestor de projetos". Creio, a priori que todo profissional deve ser maduramente capacitado para gerenciar um projeto”.

“Acredito que essa área é parcialmente suprida com uma pós-graduação”.

“Acredito que sempre a razão de oferta de um curso deve vir da expansão do conhecimento e sua aplicação e dos benefícios gerados por isso. Profissionais mais competentes traz benefício para toda a sociedade”.

“Vejo Gestão de Projetos como uma área tão grande que acarrete na necessidade de criar um curso de graduação”.

A parcela restante (18%) não julga necessária a oferta curso em questão, conforma as explicações a seguir:

“Por ser uma subárea de administração e ser uma possibilidade de atuação do administrador”.

“Não vejo necessidade de um curso de graduação completo sobre Gestão de Projetos. Especialização seria mais adequado”.

“Acho que diversos cursos trabalham esta temática e acho que não é um tópico que justifique uma graduação”.

Ao comparar os valores percentuais, torna-se evidente que parte dos inquiridos que não defende a criação do curso (vide Gráfico 8) possui incerteza sobre se realmente não é necessária a oferta, havendo uma redução do número de respondentes que negativizam a ideia. Dado o exposto, segundo Reid, Johan e Michaelides:

“O assunto de gerenciamento de projetos tornou-se uma parte importante do currículo de educação (...), cursos de gerenciamento de projetos não são apenas importantes fontes de receitas para as universidades, mas também investimentos críticos para uma série de empresas em um número crescente de indústrias e setores”. (PRICE E DOLFI, 2004 apud REID, JOHAN E MICHAELIDES, 2012, pág. 1)

Em relação a suas opiniões quanto ao impacto de não se ter esse curso no Brasil, os respondentes comentaram:

“Continuar na mesma e não efetivar/implantar de fato planejamento e gestão”.

“O impacto maior na minha opinião está na qualidade dos profissionais que estão saindo dos cursos de Pós-graduação em Gestão de Projetos. Um curso superior na área melhoraria a qualidade desse profissional”.

“Capacitação específica, os alunos tem que buscar em outras áreas, e se aperfeiçoar sozinho”.

“Projetos que não funcionam como deveriam, projetos inacabados, projetos que estouram orçamentos, entre outros”.

“A ciência fica obsoleta se não houver pessoas sempre estudando, escrevendo e falando sobre determinado assunto. Um dos benefícios é que você teria um bom número de pessoas focadas nesta ciência”.

“Desfalque para as empresas em gerenciar seus projetos de forma eficiente, e a necessidade de procurar pessoal de fora do Brasil”.

“O desconhecimento de parâmetros e métricas capazes de se avaliar a qualidade do projeto executado”.

“A falta da formação de uma cultura de gerentes de projetos no país. Com isso se vê muito a alocação de pessoas com perfil mais técnico ou sem as devidas qualificações o que resulta em projetos mal gerenciados e com diversas falhas de planejamento e implementação”.

“A indústria e o mercado acabam absorvendo as experiências e modelos externos. Um curso "nacional" talvez pudesse aproveitar melhor de certos aspectos técnicos e socioeconômicos para formar gerentes de projetos”.

“Vivemos hoje numa realidade de grandes transformações onde aqueles que não conseguem se transformar deixam de existir. Uma sociedade precisa da habilidade de transformar-se de forma controlada. É fundamental numa sociedade como forma de adaptação à nova realidade que se impõe (...)”.

Desse modo, a profissão de gestor de projeto populariza-se rápida e exponencialmente. Verifica-se o volume de vagas na área e cursos ofertados por instituições de ensino de todos os níveis. A demanda é elevada em todas as direções, envolvendo as necessidades das empresas, os profissionais da área e a disponibilidade de cursos pelo mercado. Ratificando o exposto, Barbi argumenta:

“(…) está amadurecendo rapidamente nas empresas a percepção da necessidade de se ter processos específicos para desenvolver novos projetos. Isso se deve a uma maior exposição da Economia brasileira ao mercado mundial, pelo canal da concorrência nestes mercados, mas também pela maior integração nas cadeias globais de produção”. (BARBI, 2010, pág.1)

Há tempos atrás somente empresas de grande porte e internacionais atentavam para essa preparação. Contudo, atualmente a concorrência mercadológica aumentou e agora o gestor volta-se a três elementos: o cliente, os colaboradores e os investidores. Id., 2010 complementa:

“Um profissional mais qualificado tem maior produtividade, produz mais em menos tempo e com menos recursos. O Brasil não vai crescer só pelo aumento do consumo, como acontece hoje, isto é uma ilusão com data para terminar. Para crescer sempre, o país precisa mesmo é produzir mais com menos, ser mais eficiente”. (BARBI, 2010, pág. 1)

Quando inquiridos sobre o porquê, em suas opiniões, do Brasil ainda não ter oferecido tal curso, os respondentes comentaram:

“Porque o Brasil é muito tradicionalista e tem medo de arriscar coisas novas para melhoria”.

“Por falta de uma perspectiva futura de crescimento da Gestão de Projetos no Brasil (...)”.

“Por causa da burocracia dos órgãos competentes para a criação de novos cursos”.

“Talvez por causa da falta de iniciativa do mercado ou do colegiado das universidades que podem decidir essas coisas”.

“Mercado de trabalho limitado e a oferta de cursos de aperfeiçoamento e especializações”.

“Pensamento de que esta necessidade está sendo suprida em outros cursos não tão específicos”.

“Pois trata-se de uma área em constante amadurecimento e em decorrência dos inúmeros cursos existentes”.

“Falta de maturidade das universidades e faculdades em entender a necessidade desta demanda”.

“Por conta de ser um mercado ainda em crescimento no país. Ou seja, ainda não foi dada a devida atenção à grande necessidade de profissionais qualificados na área”.

“Acredito que o motivo é justamente a falta de reconhecimento da necessidade no entendimento dos empresários, pois os mesmos preferem promover a ascensão dos analistas a contratar um profissional especializado”.

É fato que a Gestão de Projetos vem alcançando empresas de todos os portes e segmentos, estando inclusive em sinergia com diversas áreas do conhecimento e, com isso, consolidando-se como ciência, porém esta consciência é algo recente no cenário nacional, tendo em vista que muitas organizações encontram-se despreparadas ou ainda desconhecem sua prática. Ribeiro atesta isso dizendo que:

“No Brasil ainda é incipiente a utilização de técnicas de gestão de projetos, saindo de fase embrionária para uma fase evolutiva, principalmente devido ao processo de globalização pelo qual passa a indústria nacional, o que tem contribuído cada vez mais para a mudança de cultura na gestão de projetos”. (RIBEIRO, 2013, pág. 2)

Por outro lado, a expansão educacional superior no Brasil até bem pouco tempo era fortemente direcionada para cursos convencionais que enfatizam o conhecimento em suas variadas áreas, atingindo componentes de modo generalista. Nessa perspectiva Takahashi ratifica ao dizer que:

“No âmbito nacional, enquanto os cursos tradicionais de administração expandiram-se a partir dos anos 1980, principalmente no setor privado, os cursos profissionais de nível tecnológico foram marcados pela dificuldade de implantação e legitimação. Apesar de existirem desde os anos 1970, somente na última década é que eles realmente se consolidaram”. (TAKAHASHI, 2010, pág. 405-406)

4.3 Sugestões para a Construção Curricular

Esta seção visa captar sugestões que nortearam a implementação coletiva desta proposta curricular. Para tanto, elaborou-se um núcleo complementar dentro do questionário, para observar as opiniões de profissionais da área espalhados pelo Brasil.

A grande maioria dos respondentes (44 ou 86,2%) foi taxativa em assinalar muitos ou todos os campos dispostos para receberem maior carga horária, com

ênfase em Escopo, Tempo, Custos, Riscos, Qualidade e Comunicação. O restante, representando 7 ou 13,8%, assinalaram apenas um ou dois campos, enfocando Escopo, Qualidade, RH e Comunicação.

Vale ressaltar, que esta questão de múltipla escolha possibilitou a marcação de mais de uma Área do Conhecimento, incluindo todas. Isso fica evidente ao confrontar a quantidade de respondentes da pesquisa (51) com o número de participantes por área escolhida, conforme mostra a Figura 9.

Figura 9 – Destaque de áreas de conhecimento quanto à duração

Áreas de Conhecimento	Nº de Participantes
Escopo	37
Tempo	39
Custos	37
Qualidade	38
Riscos	38
Recursos Humanos	29
Comunicação	31
Aquisições	21
Integração	22
Partes Interessadas	23

Observando os dados da Figura 9 verifica-se que “Tempo” é a área de conhecimento mais focada e “Aquisições” a menos focada. Mesmo assim, percebe-se que todas as áreas apontadas na questão, segundo os respondentes, são essenciais, não só porque a diferença numérica entre as escolhas foi mínima, como também o equilíbrio dos participantes em assinalar várias opções, estabelecendo a ideia de interdependência devido à mesclagem das áreas.

Esta pergunta também solicitou justificativa referente às escolhas, surgindo assim as seguintes indagações:

“Todas igualmente importantes e interdependentes”.

“Acredito ser os pilares para se ter uma boa gestão”.

“São, provavelmente, as áreas mais exigidas pelo mercado”.

“Acredito que essas áreas deverão ser mais evidenciadas, pois implica em resultado mais eficaz”.

“Acho que todas. Em minha opinião priorizar é o principal defeito da atual formação”.

“Todas as etapas do PMBOK deveriam ser abordadas e aprofundadas (...)”.

“São áreas críticas que, de acordo com as pesquisas, representam os maiores problemas durante a gestão de projetos”.

“(...) são as áreas que o PMBOK que é referencia da gerência de projetos aponta como principal gargalo e com maior complexidade na gestão e desenvolvimento de projetos”.

Nessa direção, a fim de enxergar a equiparação das áreas, observe a Figura 10.

Figura 10 – Interligação de áreas de conhecimento de GP



Fonte: PMKB, 2013

O PMKB (2013) explica que são componentes essenciais e aceitos da área de Gestão de Projetos, apontando o conhecimento praticado à maioria dos projetos e havendo consenso quanto ao seu valor. Explica ainda que possui inovações para todas as áreas de conhecimento que envolve projetos: tempo, escopo, custos, comunicação, RH, qualidade, riscos, aquisições, integração e partes interessadas.

Complementando Id., 2013 afirma que:

“Dentre os modelos de Gerenciamento de Projetos existentes, o PMBOK foi o único que se tornou padrão internacional ISO. Esta metodologia constituiu a base para o padrão internacional para a gerência de projetos, publicado através da norma ISO 10006 (Quality Management: Guidelines to Quality in Project Management) em 1997. Em dezembro de 2000 foi incorporada ao acervo de normas brasileiras”. (PMKB, 2013)

Ao questionar com relação a quais disciplinas seriam necessárias no currículo do curso uma parcela relevante de inquiridos (42 ou 82,3%) foi incisiva em apontar muitas ou todas as disciplinas elencadas para inserção na proposta curricular, com ênfase em Gestão Estratégica, Negociação e Gestão de Conflitos, Escritório de Projetos e Processos, Gestão Empreendedora e Gestão de Operações. Os demais, representando 9 ou 17,7%, apontaram apenas um ou dois campos, enfocando Gestão Estratégica, Negociação e Gestão de Conflitos, Escritório de Projetos e Processos.

Um total de 7 ou 13,7% dos respondentes assinalaram “Outros”, obtendo decrescentemente no geral as seguintes explicações:

“Psicologia”.

“Gestão de Programas e Portfólios”.

“Análise de Sistemas”.

“Modelos de Melhoria de Processos”.

“Teoria Geral da Administração”.

“Sociologia”.

Lembrando que esta pergunta de múltipla escolha possibilitou a marcação de mais de um campo de conhecimento correlato, incluindo todos. Isso fica evidente ao confrontar a quantidade de respondentes da pesquisa (51) com o número de participantes por disciplina escolhida, de acordo com a Figura 11.

Figura 11 – Inserção de disciplinas na proposta curricular

Disciplinas	Nº de Participantes
Contabilidade e Matemática Financeira	19
Modelagens Organizacionais	23
Gestão de Marketing	16
Gestão de Operações	25
Negociação e Gestão de Conflitos	33
Inteligência Competitiva	21
Gestão Estratégica	37
Gestão Empreendedora	28
Escritório de Projetos e Processos	31
Outros	07

Analisando a Figura 11 verifica-se que “Gestão Estratégica” é a disciplina mais focada e “Gestão de Marketing” a menos focada. Entretanto, percebe-se que todas as disciplinas apresentadas, segundo os respondentes, são significantes e direcionadas à área de Gestão de Projetos, tendo em vista que a diferença numérica entre as escolhas foi mínima e por considerarem que as mesmas fornecem fundamentação à profissão.

Esta questão também solicitou justificativa referente às escolhas, trazendo os seguintes argumentos:

“Todas participam dos núcleos de cursos de gestão. A disciplina embasará teoricamente”.

“Abranger a base de uma empresa e seus projetos”.

“(…) em se tratando de curso superior possam agregar valor a formação do Gerente de Projetos”.

“Estão mais proximamente relacionadas com a área de GP”.

“Área que necessita dessas abordagens”.

“(…) cada uma tem assunto suficiente para um curso de graduação”.

“Marquei essas porque são mais operacionais. Gestão de projetos pra mim tem o lado operacional mais forte”.

“Devido ao foco em gestão de projetos”.

“São tópicos que vejo aplicação clara no dia a dia”.

“Todas as disciplinas fazem parte, para solucionar e prevenir problemas do gerenciamento do projeto”.

Por fim, a última pergunta do questionário aplicado a profissionais da área solicitou destes sugestões e complementações no tocante à construção de um percurso curricular para o curso de Graduação em Gestão de Projetos. Dessa forma, surgiram as seguintes contribuições:

“Acredito que o conteúdo cabe em um curso tecnológico (2,5 ou 3 anos) mas é pequeno para uma graduação (bacharelado) de 4 ou 5 anos. Agora que tem espaço para os cursos tecnológicos e sequenciais, acredito que seja o momento oportuno para esse curso”.

“Abranger sua totalidade que o profissional consiga ser multidisciplinar”.

“O curso superior em Gestão de Projetos deve ter também disciplinas voltadas a Gestão de Projetos em instituições públicas. Essas instituições tem uma visão de projetos diferente da visão de projetos para instituições privadas. Deve-se atentar para esse aspecto uma vez que o Brasil tem tradição em "estourar" os prazos e orçamentos dos seus projetos em instituições públicas”.

“Teoria da Ação Comunicativa em Gestão de Projetos com foco nos aspectos humanos”.

“Oratória e habilidades interpessoais, fortalecendo ainda mais a questão de liderança”.

“O curso deve buscar estar sempre em contato com o mercado de trabalho para atender suas necessidades”.

“Analisar a gestão curricular junto a curso de tecnologia similar já existente”.

“(…) disciplinas de Ética e Responsabilidade Social me parecem essenciais dado o tema”.

“(…) deve-se lembrar de que gestão de projetos não é aplicada somente a TI, com isso, penso que possa haver também uma vertente para outras áreas como administração e/ou outras áreas, o que pode ampliar o público deste curso”.

“Abordagem prática, focada em diversos cenários do mercado, seguindo tendências, ferramentas e modelos atuais (...)”.

“Acredito que o aluno deva escolher uma área domínio para concentrar e cursar pelo menos uma disciplina da área para entender os problemas da área. Por exemplo, se o gerente vai gerenciar projetos de software deve cursar uma disciplina de programação ou engenharia de software (...)”.

“Se este curso chegar a ser oferecido, que pense não somente em estudantes egressos do ensino médio, mas também em profissionais que já estão no mercado e gostariam de ingressar num curso como este, principalmente no tocante ao horário do curso”.

Sob essa ótica, a procura por graduação como imposição para capacitar o indivíduo às novas estratégias de produção, resultou na necessidade de reorganização do sistema educacional, voltando-se às políticas públicas para a ampliação do acesso e do ensino de um modo geral.

De acordo com Brasil (apud OKADA, 2012, pág. 29) surge desse cenário, os CSTs que no artigo 104 da Lei Federal nº 4.024/61 abordava “a organização de

cursos ou escolas experimentais, com currículos, métodos e períodos escolares próprios”.

Dando prosseguimento, Takahashi e Amorim afirmam que:

“A reforma universitária por meio da Lei Federal nº 5.540/68 ratificou a modalidade do curso superior, propondo a instalação e funcionamento de cursos profissionais de curta duração destinados a proporcionar habilitações intermediárias de grau superior sob responsabilidade das Universidades”. (TAKAHASHI E AMORIM apud OKADA, 2012, pág. 29)

E acrescentam:

“Seguindo tendências internacionais de fortalecimento da educação profissional, o governo procurou articular a academia à prática por meio dos cursos superiores de tecnologia”. (TAKAHASHI E AMORIM apud OKADA, 2012, pág. 34)

Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2012, No ensino presencial, o aumento das matrículas nos cursos tecnológicos foi 8,5% de 2011 a 2012, representando no geral 13,5% das matrículas. Em relação ao turno, no mesmo ano 63% dos discentes presenciais de nível superior frequentavam à noite. Na rede privada, 73% das matrículas encontram-se nesse turno. Assim, demonstra-se o quanto é relevante o turno da noite no tocante tornar acessível o ensino superior ao indivíduo que trabalha.

Baseando-se no Parecer CNE/CP nº 29/2002 que regula as Diretrizes Curriculares Nacionais no Nível de Tecnólogo, Okada discute particularidades dos Cursos Tecnólogos:

“No que concerne ao tempo de duração, caracteriza-se pela rápida formação, significando uma carga horária menor, de curta duração, demandada pela determinada realidade mercadológica e num determinado espaço de tempo. As tendências do mercado determinam o foco de especialização a ser adotada. Ainda, decorre deste contexto, a necessidade de permanente atualização e revisão dos conteúdos do curso a fim de atender as exigências causadas pelas constantes mudanças no setor produtivo, bem como ao atendimento das

necessidades, individuais ou coletivas, da sociedade onde se insere”. (OKADA, 2012, pág. 36)

4.4 Considerações Finais

Nos dias de hoje, os projetos curriculares universitários devem ser orientados a mudanças, capacitando o homem para confrontar o mercado, estar preparado para ele e propor desafios. A necessidade aponta para profissionais com visão crítica, aptos a pesquisas e dispostos à Educação Continuada, sempre com vistas ao melhoramento e a constante atualização.

Portanto, a criação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Projetos visa formar / capacitar efetivamente indivíduos com toda a amplitude e detalhamento que a área exige, caminhando em sincronia com o trinômio: Ciência – Tecnologia – Inovação.

CAPÍTULO 5 – CST EM GESTÃO DE PROJETOS: PROPOSIÇÃO CURRICULAR

Este capítulo contribui no sentido de promover a área em evidência ao propor um currículo implementado coletivamente para um CST em Gestão de Projetos. A referida proposição tem como arranjo a seguinte composição: Apresentação, Objetivos da Proposição, Perfil do Egresso e Competências, Métodos de Ensino e, Organização e Particularidades do Currículo pertinentes ao curso supracitado.

Entretanto, para que esta construção acompanhe o cenário atual deve-se ter novos olhares, observando as tendências e inovações no que tange as metodologias de ensino e a área de projetos. A este respeito, Prikladnicki e Wangenheim são enfáticos ao argumentarem que:

“O uso de métodos tradicionais para ensino de conceitos de gerência de projetos acaba não sendo suficiente. Um gerente de projeto precisa aprender não apenas com a teoria, mas com a prática e vivência de projetos. Sendo assim, a experiência prática precisa ser incorporada nas estratégias de ensino. Uma opção que tem se mostrado eficiente tem sido o uso de casos reais”. (PRIKLADNICKI e WANGENHEIM, 2008, pág.1)

Inovação significa produzir o diferente dentro do sistema, buscando provocar mudanças na organização. Neste âmbito, a ideia central desconhece os padrões anteriores e resulta na aplicabilidade de novos ou melhorados produtos, processos e serviços. Indo ao encontro Veiga compara:

“Sob a perspectiva emancipatória, a inovação e o projeto político-pedagógico estão articulados, integrando o processo com o produto porque o resultado final é não só um processo consolidado de inovação metodológica, na esteira de um projeto construído, executado e avaliado coletivamente, mas um produto inovador que provocará também rupturas epistemológicas”. (VEIGA, 2003, pág.1)

A implementação de uma proposição curricular sob a égide da inovação é um exercício democrático conforme a comunidade acadêmica participa dela, empenhando-se em monitorar e, optar pela trajetória que será seguida. Assim,

sucessos e fracassos não serão mais novamente creditados ao corpo diretivo, mas ao conjunto que se preocupará com o caráter público e democrático, levando-se em consideração as necessidades daquela para quem, principalmente, a proposta existe: a população brasileira.

5.1 Apresentação

Com o objetivo de definir princípios para orientação das atividades de ensino, pesquisa e extensão do Curso de Tecnologia em Gestão de Projetos, a concepção desta ocorreu de forma a contemplar, de modo mais amplo possível, os interesses prioritários de todos os segmentos, bem como suas expectativas de diálogo produtivo e renovador com a sociedade.

O Curso de Tecnologia em Gestão de Projetos foi idealizado para suprir as exigências de um mercado de trabalho cada vez mais crescente no mundo, com ênfase ao estudo dos projetos, suas técnicas e ferramentas passíveis de apoiar todos os segmentos das corporações.

A criação deste Curso visa formar profissionais capazes de atuar como Gerentes de Projetos em sua plenitude, fazendo com que os mesmos estejam aptos para liderar equipes multidisciplinares, desenvolvendo projetos satisfatoriamente a partir do gerenciamento de áreas específicas e, ainda, dando a eles condições de assumir o papel de agente transformador do mercado, sendo capazes de provocar mudanças e empreendimentos na área.

5.2 Objetivos da Proposição

A constatação da relevância da presente dissertação, bem como necessidade e contextualização, foram inflamadas através de pesquisa empírica fundamentada e analisada no Capítulo anterior.

O curso de Tecnologia em Gestão de Projetos objetiva viabilizar a formação de indivíduos que respondam aos desafios das constantes mudanças e que exerçam e promovam a área de Gestão de Projetos e suas aplicações. E como objetivos específicos:

- 1) Realizar a ponte entre a Universidade e a sociedade na área em questão;
 - 2) Desenvolver cientificamente a área de Gestão de Projetos;
 - 3) Formar e oferecer qualitativamente recursos humanos na área específica;
 - 4) Propiciar aos graduandos:
-

- Reflexão e criticidade a respeito dos aspectos éticos, políticos e econômicos relacionados a Projetos;
 - Empreendedorismo para garantir a sua sobrevivência profissional futura;
 - Formação básica em gestão contemplando os aspectos organizacionais e administrativos, mirando no alinhamento dos Projetos aos objetivos organizacionais;
 - Formação tecnológica com o objetivo de desenvolver e aplicar ferramentas nas diferentes áreas da organização.
- 5) Tornar possível a integração por meio de uma proposta metodológica de alinhamento entre os diversos conteúdos que compõem o currículo de Gestão de Projetos.

5.3 Perfil do Egresso e Competências

O Tecnólogo em Gestão de Projetos é o profissional com competência para formular, sistematizar e socializar conhecimentos em suas áreas de atuação. Ele será capaz de atuar como gerente de projetos, pesquisador, gerente de áreas direcionadas, consultor de projetos, docente, entre outras.

O Gerente de Projetos deverá demonstrar: Conhecimento da estrutura das organizações e a gestão dos respectivos projetos; Conhecimento e domínio do processo de concepção e desenvolvimento de projetos complexos para solucionar, com base científica, problemas de diversas áreas de conhecimento, incluindo liderar o processo do projeto; Conhecimento e domínio de metodologias e ferramentas necessárias à atividade de concepção, desenvolvimento e acompanhamento em todo o ciclo de vida de projetos; Capacidade para aplicar seus conhecimentos de forma independente e inovadora, acompanhando a evolução do setor e contribuindo na busca de soluções nas diferentes áreas de aplicação da Gestão; Formação humanística que lhe permita a compreensão das implicações e repercussões do seu trabalho nos diversos setores onde o mesmo será aplicado e na sociedade em geral, além de lhe permitir uma exploração com ética e senso crítico suas próprias habilidades intelectuais e empreendedoras na sua intervenção profissional dentro da sociedade.

Entretanto, CSTs são suportados por Competência, trazendo consigo a necessidade de estruturar os assuntos por habilidades. Nesta linha, Okada afirma:

“Emerge, no novo paradigma da educação e, de forma mais marcante, na educação profissional, o conceito de competências, mesmo que ainda polêmico, como elemento orientador de currículos, estes encarados como conjuntos integrados e articulados de situações-meio, pedagogicamente concebidos e organizados para promover aprendizagens profissionais significativas. Currículos, portanto, não são mais centrados em conteúdos ou necessariamente traduzidos em grades de disciplinas. A nova educação profissional desloca o foco do trabalho educacional do ensinar para o aprender, do que vai ser ensinado para o que é preciso aprender no mundo contemporâneo e futuro”. (BRASIL, 2002, apud OKADA, 2012, pág. 37)

A literatura não fornece um conjunto de competências baseadas em evidências (aplicação de método científico às práticas) para a elaboração do currículo. Desse modo, pesquisou-se trabalhos que apontassem para o âmbito em questão, chegando a Nijhuis (2012) que apresenta um conjunto de competências baseadas em pesquisa construído para gestão de projetos que pode ser incorporado nos currículos do ensino superior.

Baseando-se em estudos realizados nos últimos dez anos sobre competências em Gestão de Projetos, chegou-se a uma relação contendo dez competências importantes na mencionada área. Sendo bastante abstrato na definição, essa relação foi construída detalhadamente, aplicando padrões e outras pesquisas, buscando auferir proveito para a proposição curricular do Curso.

A pesquisa relatada no referido artigo culminou em uma lista sintetizada de competências que segundo Nijhuis (2012), contém uma representação melhor das habilidades ao propor:

- Habilidades de Comunicação;
 - Liderança;
 - Planejamento;
 - Habilidades de Pessoas;
 - Gestão de Riscos / Resolução de Conflitos / Resolução de Problemas;
 - Negociação;
 - Habilidades de Tomada de Decisão;
-

- Construtor de Equipes;
- Habilidades Técnicas (Indústria);
- Métodos de Gerenciamento de Projetos e Ferramentas.

A Gestão de Projetos é uma área de estudos relativamente recente. Portanto, distinções de conceitos e competências desejadas acontecerão inevitavelmente, sendo benéfica a identificação genérica de competências aceitas.

5.4 Métodos de Ensino

O CST em Gestão de Projetos pretende adotar um paradigma de ensino centrado no aluno. Além de uma sólida formação básica nos dois primeiros anos do curso, o aluno tem um atendimento personalizado através de conteúdos curriculares ministrados em laboratório, já a partir do primeiro período letivo e durante todo o decorrer do curso. Este culmina com o Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolvido durante o último semestre, sob a orientação de um professor que mantenha interação permanente com o mercado de trabalho. Esse projeto deverá constituir-se, juntamente com o Estágio Supervisionado obrigatório, em pré-requisito para diplomação.

A metodologia proposta é colocada em um cenário mais amplo onde: o docente não fornece mais ocorrências, dados e leis, passando a ser um fomentador da aprendizagem; Por sua vez o discente não é mais um receptor passivo de informações, passando a ser um ativo pesquisador da realidade e de seus respectivos problemas; As disciplinas não são mais aplicadas isoladamente e passam a fazer parte de um conhecimento integrado, e; O ensino das ocorrências não obrigatoriamente deve vir antes da utilização das mesmas.

Um ponto muito relevante e que foi citado com certa incidência entre as respostas do questionário aplicado, analisado no Capítulo 4, foi a interdisciplinaridade e sua prática no ensino superior. A interdisciplinaridade atua no sentido de unir o conhecimento de varias áreas de pesquisa, buscando retornar da porção mínima da informação ao conjunto geral, propondo a comunicação entre duas ou mais disciplinas existentes, que quando integradas, continuam a fazer sentido e, logo, passam a resolver problemas. Santomé diz que a Interdisciplinaridade implica em:

“Uma vontade e compromisso de elaborar um contexto mais geral, no qual cada uma das disciplinas em contato são por sua vez modificadas e passam a depender claramente uma das outras. Aqui se estabelece uma interação entre duas ou mais disciplinas, o que resultará em intercomunicação e enriquecimento recíproco e, conseqüentemente, em uma transformação de suas metodologias de pesquisa, em uma modificação de conceitos, de terminologias fundamentais, etc. Entre as diferentes matérias ocorrem intercâmbios mútuos e recíprocas integrações; existe um equilíbrio de forças nas relações estabelecidas”. (SANTOMÉ, 1998 apud AUGUSTO E CALDEIRA, 2007, pág. 3)

Completando o raciocínio Klein (2001) alega que essa prática precisa de integração, pedagogia adequada, mudança institucional e conexão entre disciplinaridade e interdisciplinaridade.

A fim de tornar factível essa necessidade, as disciplinas serão integradas com estudos de caso, igualmente criar-se-á a disciplina: Projeto Integrado, distribuída sequencialmente nos semestres, possuindo seu programa fundamentado na interligação entre as matérias.

Outro ponto importante que foi bastante aludido no Capítulo anterior foi a necessidade gritante de mais prática nas matérias do currículo. Esse pensamento traz consigo uma solicitação efetiva de mudança dos métodos tradicionais de ensino por uma proposta renovada.

Dentro deste contexto, Pinheiro, Sarrico e Santiago apresentam:

“Uma forma de preencher as lacunas existentes é desenvolvendo métodos pedagógicos diferentes dos tradicionalmente utilizados (saindo de uma abordagem em que o professor assume uma posição ativa e o estudante, por contraste, uma atitude passiva) em direção a uma metodologia de ensino–aprendizagem centrada no estudante, conferindo-lhe um papel principal no processo. Entre as diferentes possibilidades distinguimos a metodologia PBL”. (PINHEIRO, SARRICO E SANTIAGO, 2011, pág. 150)

A fim de tornar factível essa necessidade, criar-se-á a disciplina: Simulação Empresarial, tendo em vista experiência obtida em uma Simulação Empresarial que envolve a gestão virtual de empresas. Fundamentada na PBL,

confronta o corpo discente, levando-o ao trabalho em grupo durante os ciclos sequenciais de pensar e agir aplicados a diversos cenários, tais como: Engenharias, Governo, Saúde, Agrárias, Sociais, Exatas e Humanas.

Concordando Amorim afirma que:

“A gestão de projetos é área multidisciplinar, que usa conceitos de diferentes setores, como administração, engenharia, produção, saúde, meio ambiente etc. A construção naval, a civil, a de portos, a de estradas para escoamento de produção de petróleo, a área de transportes e todas as de tecnologia da informação são alguns dos setores que mais precisam de gerentes de projetos”. (AMORIM, 2011, pág. 1)

- 1) Gestão de Projetos Sociais, Educacionais e de Saúde: reflete sobre o desenvolvimento organizacional das instituições sem/com fins lucrativos. Desenvolve ainda estratégias para verificar a viabilidade da aplicação da variedade de conceitos pertinentes ao gerenciamento de projetos sociais e nas áreas de educação e saúde, considerando os diferentes contextos: interno e externo;
- 2) Gestão de Projetos de Engenharias e Tecnologias: apresenta ferramentas, técnicas e métodos utilizados no gerenciamento de projetos de engenharia e de TI, classificando e selecionando parâmetros dentro da própria construção civil que visa viabilizar economicamente qualquer tipo de construção/produção;
- 3) Gestão de Projetos do Governo objetiva a eficácia e a eficiência no setor público com vistas a melhorias no atendimento à população. Utilizam-se modelos gerenciais do setor público, inserindo temática de agregação de valor aos projetos/serviços voltados aos cidadãos. (SCHOLZ E VICENTIN, 2013, pág. 3)

5.5 Organização e Particularidades do Currículo

Refletindo sobre a formação profissional aqui pretendida, esta foi organizada em quatro grupos nivelados, a saber: Formação Básica, Formação Profissional Geral, Formação Profissional Específica e Formação Complementar.

- 1) Formação Básica: conjunto de disciplinas teóricas necessárias a uma formação embasada, relacionada às Ciências Sociais Aplicadas;
- 2) Formação Profissional Geral: conjunto de disciplinas teóricas-práticas necessárias a uma formação embasada, relacionada à abordagem generalista de Gestão;
- 3) Formação Profissional Específica: conjunto de disciplinas teóricas-práticas necessárias a uma formação focada, relacionada diretamente à área de concentração (GP);
- 4) Formação Complementar: conjunto de disciplinas práticas necessárias a uma formação aplicada, relacionada a Simulações, Estágios e TCCs.

Vale ressaltar, que o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de caráter obrigatório, volta-se à realização de pesquisas, artigos, relatórios e exercícios correspondentes a projetos e ao binômio ação-reflexão. O Estágio Supervisionado (ES) terá também caráter obrigatório, consistindo nas vivências discentes em Escritórios de Projetos e, os Tópicos Especiais em Gestão de Projetos (TEGP) terão caráter eletivo e oferecerão disciplinas de Gestão de Projetos aplicadas a temas importantes, a saber: Direito e Legislação, Informática em Gestão de Projetos, Libras, Economia e Mercados, Sistemas de Informação e Decisões Gerenciais e GP em Organizações Públicas e Privadas.

5.5.1 Integralização

Dos contributos mais relevantes apontados no Capítulo 4 encontram-se as sugestões enfáticas sobre a área de GP enquanto Graduação e o encaixe estrutural em termos de tempo, de objetivos, de direcionamento e de necessidades em Cursos Superiores de Tecnologia.

Em concordância com esta constatação, Brasil (2002) argumenta que esses cursos superiores de curta duração, para atingir as necessidades industriais que, devido o elevado desenvolvimento tecnológico, voltou-se à busca por um profissional mais capacitado em uma parcela reduzida de atividades, hábil em conduzir soluções para os problemas práticos do cotidiano, assumindo cargos importantes e diversos.

Diante disso e após sucessivas discussões e análises, foram elencados:

- Denominação: **Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Projetos**
- Regime Escolar Adotado: **Semestral**
- Dimensão das Turmas: **30 Alunos por Turma**
- Turno de Funcionamento: **Noturno**
- Tempo Mínimo de Integralização: **3 anos ou 6 semestres letivos**
- Tempo Máximo de Integralização: **5 anos ou 10 semestres letivos**
- Carga Horária Teórica: **1020 horas**
- Carga Horária Prática: **1340 horas**
- Carga Horária Total do Curso: **2360 horas**

5.5.2 Proposição da Matriz Curricular

O currículo atende aos requisitos da área proposta, tendo em vista que o mesmo foi construído com a preocupação de distribuir as disciplinas nas diferentes áreas de formação, com encadeamentos e atendendo às diretrizes curriculares do perfil de Gestão de Projetos. Essa distribuição é evidenciada na Figura 12.

Figura 12 – Divisão do currículo em grupos nivelados

GRUPOS	DISCIPLINAS	C.HORÁRIA
Formação Básica	Ética e Responsabilidade Social	40 h
	Introdução à Gestão	40 h
	Metodologia de Pesquisa	40 h
	Inglês Instrumental	40 h
	Leitura e Produção Textual	40 h
	Estatística Experimental	40 h
	Psicologia Aplicada	40 h
	Contabilidade e Matemática Financeira	40 h
	TEGP 1 (Direito e Legislação, Informática em Gestão de Projetos e Libras)	40 h
	Parcial	360 h
Formação Profissional Geral	Processo Decisório	40 h
	Inteligência Competitiva	40 h
	Gestão de Marketing e Empreendedorismo	40 h
	Gestão de Projetos e Serviços	40 h
	Modelagens Organizacionais	40 h
	Gestão Estratégica	40 h
	Negociação e Gestão de Conflitos	40 h
	Gestão de Operações	40 h
	TEGP 2 (Economia e Mercados, Sistemas de Informação e Decisões Gerenciais, e GP em Organizações Públicas e Privadas)	40 h
	Parcial	360 h

Formação Profissional Específica	Gestão de Programas e Portfólios	80 h
	Escritório de Projetos e Processos	80 h
	Gerenciamento de Integração em Projetos	60 h
	Gerenciamento de Escopo em Projetos	80 h
	Gerenciamento de Tempo em Projetos	80 h
	Gerenciamento de Custos em Projetos	60 h
	Gerenciamento de Qualidade em Projetos	80 h
	Gerenciamento de Riscos em Projetos	80 h
	Gerenciamento de Recursos Humanos em Projetos	80 h
	Gerenciamento de Comunicação em Projetos	80 h
	Gerenciamento de Aquisições em Projetos	60 h
	Gerenciamento das Partes Interessadas	60 h
Parcial		880 h
Formação Complementar	Simulação Empresarial	120 h
	Estágio Supervisionado	360 h
	Projeto Integrado (1, 2, 3 e 4)	160 h
	Trabalho de Conclusão de Curso	120 h
Parcial		760 h
Total		2360 h

Dentro deste cenário, o conjunto de atividades está alternado na relação de disciplinas e com o intuito de mostrar as possibilidades de ativação e a trajetória curricular, apresenta-se a Figura 13.

Figura 13 – Trajetória curricular do curso de graduação em GP

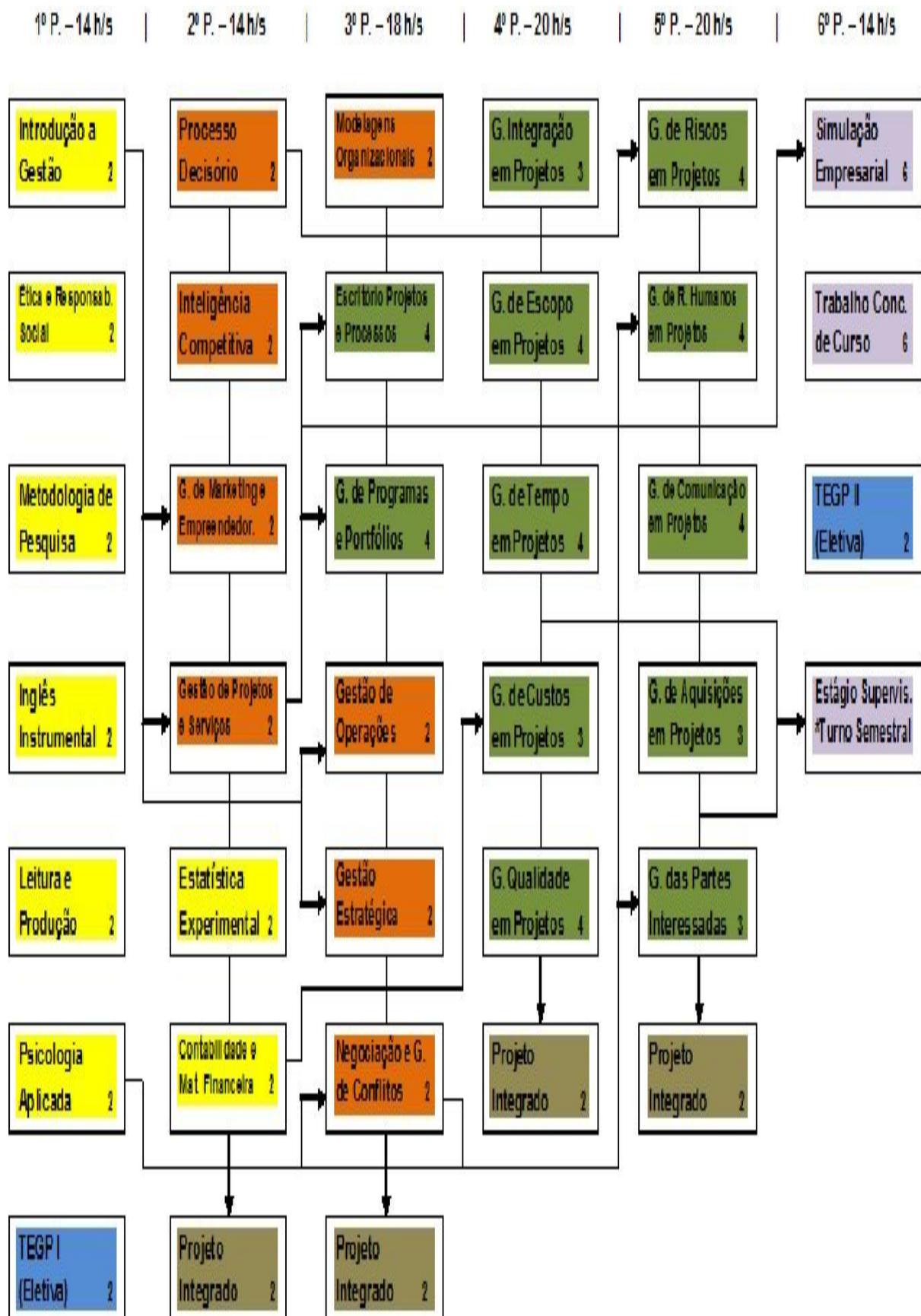
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE PROJETOS			
1º SEMESTRE			
DISCIPLINAS	PRÉ-REQUISITOS	TEORIA	PRÁTICA
Ética e Responsabilidade Social - ERS		40 h	
Introdução à Gestão - IG		20 h	20 h
Metodologia de Pesquisa - MET		20 h	20 h
Inglês Instrumental - ING		40 h	
Leitura e Produção Textual - LPT		40 h	
Psicologia Aplicada - PSI		40 h	
TEGP 1 (Eletiva)		20 h	20 h
Parcial		220 h	60 h
2º SEMESTRE			
DISCIPLINAS	PRÉ-REQUISITOS	TEORIA	PRÁTICA
Processo Decisório - PD		20 h	20 h
Inteligência Competitiva - IC		40 h	
Gestão de Marketing e	IG	20 h	20 h

Empreendedorismo - MKE			
Gestão de Projetos e Serviços - PROJ	IG	40 h	
Estatística Experimental - EST		40 h	
Contabilidade e Matemática Financeira - FIN		20 h	20 h
Projeto Integrado 1 – PRO1			40 h
Parcial		180 h	100 h
3º SEMESTRE			
DISCIPLINAS	PRÉ-REQUISITOS	TEORIA	PRÁTICA
Gestão de Programas e Portfólios - GPP	PROJ	40 h	40 h
Escritório de Projetos e Processos - EPP	PROJ	40 h	40 h
Modelagens Organizacionais – MO		20 h	20 h
Gestão Estratégica - GEG	IG	20 h	20 h
Negociação e Gestão de Conflitos - NEG	PSI	40 h	
Gestão de Operações - GOP	IG	40 h	
Projeto Integrado 2 – PRO2			40 h
Parcial		200 h	160 h
4º SEMESTRE			
DISCIPLINAS	PRÉ-REQUISITOS	TEORIA	PRÁTICA
Gerenciamento de Integração em Projetos - GIP		40 h	20 h
Gerenciamento de Escopo em Projetos - GEP		40 h	40 h
Gerenciamento de Tempo em Projetos - GTP		40 h	40 h
Gerenciamento de Custos em Projetos - GCP	FIN	40 h	20 h
Gerenciamento de Qualidade em Projetos - GQP		40 h	40 h
Projeto Integrado 3 – PRO3			40 h
Parcial		200 h	200 h
5º SEMESTRE			
DISCIPLINAS	PRÉ-REQUISITOS	TEORIA	PRÁTICA
Gerenciamento de Riscos em Projetos - GRP	PD	40 h	40 h
Gerenciamento de Recursos Humanos em Projetos - GRH	PSI	40 h	40 h
Gerenciamento de Comunicação em Projetos – COM		40 h	40 h
Gerenciamento de Aquisições em Projetos - GAP		40 h	20 h
Gerenciamento das Partes Interessadas – GPI	NEG	40 h	20 h
Projeto Integrado 4 – PRO4			40 h

Parcial		200 h	200 h
6º SEMESTRE			
DISCIPLINAS	PRÉ-REQUISITOS	TEORIA	PRÁTICA
Simulação Empresarial - SIE	PROJ		120 h
Trabalho de Conclusão de Curso - TCC			120 h
TEGP 2 (Eletiva)		20 h	20 h
Estágio Supervisionado - ES	GIP, GEP, GTP, GCP, GQP, GRP, GRH, COM, GAP, GPI		360 h
Parcial		20 h	620 h
Total – Teóricas e Práticas		1020 h	1340 h
CARGA HORÁRIA TOTAL DO CURSO		2360 h	

Com o objetivo de oferecer melhor explicação através de uma visão mais clara da proposição curricular, foi elaborada a Figura 14 que representa o fluxo das disciplinas do curso superior de GP mediante distribuição por períodos, destaque por níveis e relacionamento por pré-requisitos.

Figura 14 – Fluxograma das disciplinas do CST em Gestão de Projetos



5.5.3 Ementário e Referências Bibliográficas

Dando continuidade ao trabalho e com a finalidade de compreender e alicerçar esta proposição, foram pesquisados aleatoriamente, analisados e adaptados vários Planos Políticos Pedagógicos (PPPs) de diversas instituições, cursos superiores e de pós-graduação na área de gestão de projetos e afins em nível nacional, são eles:

- Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Paraíba – PB;
- Bacharelado em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – GO;
- Bacharelado em Engenharia de Produção do Centro Universitário do Norte – AM;
- Bacharelado em Sistemas de Informação das Faculdades Integradas de Patos – PB;
- Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas da Universidade do Estado de Santa Catarina – SC;
- Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial pela Fundação Getúlio Vargas – SP;
- Curso de Pós-Graduação em Gestão de Projetos pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – RJ;
- Curso de MBA em Gestão de Projetos pelo Centro Universitário Fundação Santo André – SP.

Para tanto, pensou-se na ementa que apresenta as ideias gerais que serão utilizadas ao longo de cada disciplina elencada e, na bibliografia que representa a base de sustentação da produção e desenvolvimento das disciplinas do curso. Assim, apresenta-se a seguir, as ementas das disciplinas propostas.

DISCIPLINA: Introdução à Gestão

EMENTÁRIO: Conceitos básicos. Abordagens de gestão: abordagens tradicionais; abordagens contemporâneas. Tópicos em administração da Produção, RH, Pessoas e Empresas. Tópicos emergentes.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

CHIAVENATO, I. Administração de Empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo, Mc-Graw-Hill do Brasil, 1982.

FREEMAN, R. E. , Stoner, J. A. F. Administração, 5ª edição, Guanabara Koogan, 1995.

MORRIS, D. e BRANDON, J. Reengenharia: reestruturando sua empresa. São Paulo, Makron Books, 1994.

DISCIPLINA: Inglês Instrumental

EMENTÁRIO: Tópicos Gramaticais e de Codificação. Ênfase nos aspectos narrativo, descritivo e explicativo. Compreensão de textos escritos. Uso de exercícios e perguntas, com textos na área de Gestão de Projetos.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

HORNEY, A. S. Oxford Students Dictionary of Current English. Editora OUP - Oxford – EUA.

KERNERMAN, L. Password – English Dictionary for Speakers of Portuguese, 3ª Edição, Martins Fontes, 1999.

MURPHY, R. English Grammar in Use – Student's Book, Cambridge University Press, 1995.

DISCIPLINA: Leitura e Produção Textual

EMENTÁRIO:

Processo de leitura e escrita por meio da interpretação e codificação de textos, trabalhos científicos e relatórios. Aplicação das normas cultas no desenvolvimento do aluno.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

CUNHA, C., CINTRA, L. F. L. Nova Gramática do Português Contemporâneo, 2ª edição, Nova Fronteira, 1985.

FLORES, I. I. e outros. Redação: O Texto Técnico e Científico. Dissertação / Descrição / Narração / Relatório, Editora da UFSC, 1994.

SERAFINI, M. T. Como Escrever Textos, 8ª edição, Globo, 1997.

DISCIPLINA: Ética e Responsabilidade Social

EMENTÁRIO:

Concepções da Ética e Moral. Generalização da Ética Geral. Ética Empresarial. Ética Profissional. Responsabilidade Social.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

BIGNOTTO, N. e outros. Ética. São Paulo: Cia. das Letras, 1992.

BOFF, L. Ética e moral: a busca dos fundamentos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

SÁ, A. L. Ética profissional. São Paulo: Atlas, 2000.

DISCIPLINA: Psicologia Aplicada

EMENTÁRIO:

Psicologia Organizacional. Principais aplicações na empresa. Formação da personalidade. Características, caráter e temperamento. Percepção, intuição e atitude. Estilos interpessoais. Desenvolvimento da competência interpessoal e grupal. Mecanismos de defesa nos relacionamentos interpessoais. O significado do trabalho. Percepção e contexto do trabalho.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

AGUIAR, M. A. F. de. Psicologia aplicada à administração: introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.

CHANLAT, J. F. Colaboradores. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. Processo e relações de trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1996.

DISCIPLINA: Metodologia de Pesquisa**EMENTÁRIO:**

Desenvolvimento da leitura, análise e interpretação de textos científicos. Técnicas de elaboração e apresentação de trabalhos científicos. Normas Técnicas e outros insumos para TCCs e pesquisas.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MEDEIROS, J. B. Redação Científica: a prática de fichamento, resumo, resenhas. 4ª. ed. São Paulo: Atlas 2000.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 20ª ed. São Paulo: Cortes, 1996.

DISCIPLINA: Processo Decisório**EMENTÁRIO:**

Sistema de Informação Gerencial. Introdução ao processo de decisão gerencial. Vieses comuns. Julgamento sob incerteza. Vieses motivacionais. Justiça na tomada de decisões. Aprendizagem organizacional.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

BAZERMAN, M. H. Processo decisório: para cursos de administração e economia/ Max Bazerman; tradução de Arlete Símile Marques. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SHARKANSKY, I. Abordagem da escolha estratégica, FUNDAP, 1ª ed. RJ, 1981.

DISCIPLINA: Estatística Experimental**EMENTÁRIO:**

População e amostras. Levantamento e apuração de dados. Dados registrados e não registrados: censo e estimativa de população. Descrição de dados amostrais: tabelas, gráficos, medidas de posição e de variabilidade. Noções elementares de probabilidade. Análise de uma distribuição de frequência de natureza qualitativa: coeficientes e índices mais usados. Elementos de demografia. Correlação e regressão. Probabilidades. Cálculo de probabilidade. Testes de hipóteses: comparações emparelhadas e testes sobre médias.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. Estatística Básica. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAGALHÃES, M. N.; LIMA, A. C. P. Noções de Probabilidade e Estatística. 6ª ed. São Paulo: EDUSP, 2005.

MILONE, G. Estatística Geral e Aplicada. 1ª ed. São Paulo: Thompson Learning, 2003.

DISCIPLINA: Contabilidade e Matemática Financeira

EMENTÁRIO:

Patrimônio, Contas, Noções de Escrituração. Variações Patrimoniais, Inventário. Métodos de Valorização de Estoques, Depreciação, Amortização, Exaustão. Demonstrações financeiras. Orçamento: noções básicas, utilização, implantação, preparação e controle orçamentário. Conceitos básicos da Matemática Financeira. Capitalização Simples (Juros Simples e Descontos Simples). Capitalização Composta (Juros Compostos e Descontos Compostos). Rendas Certas (ou anuidades) e empréstimos. Modalidades de amortização.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

FRANCO, H. Contabilidade Geral, 23ª edição, Atlas, 1996.

GOUVEIA N. Contabilidade Básica, 2ª edição, Harbra, 1993.

PUCCINI, A. L. Matemática Financeira Objetiva e Aplicada, 6ª edição, Saraiva, 1999.

VERAS, L. L. Matemática Financeira, 2ª edição, Atlas, 1994.

DISCIPLINA: Inteligência Competitiva

EMENTÁRIO:

Conceito de inteligência competitiva. Conceitos envolvidos em inteligência competitiva: dado-informação-inteligência-conhecimento. O processo de IC: gestão; estratégia de atuação da organização; necessidades de informação da organização; coleta de informação; análise das informações.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

CRAWFORD, R. Na era do capital humano. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo : Futura, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

DISCIPLINA: Gestão de Marketing e Empreendedorismo

EMENTÁRIO:

Identificação do perfil do setor, captação de oportunidades, administração de insumos relativos ao negócio, aplicando processos que foquem no diferencial. Base conceitual do Marketing de Serviços. Características e classificação dos serviços. Serviços com foco do cliente: comportamento, expectativas e satisfação. Sistema de entrega de serviços. Qualidade em serviços.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

DOLABELA, F. DoctorSys, MakeMoney. (Software de Plano de Negócios), Belo Horizonte, 1999.

DOLABELA, F. A Oficina do Empreendedor. Cultura Editores, São Paulo, 1999.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DISCIPLINA: Gestão de Projetos e Serviços

EMENTÁRIO:

Evolução histórica da gestão de projetos. Conceitos e benefícios, Sucessos dos projetos. Ciclo de vida de um projeto e principais aspectos de Serviços. Áreas do conhecimento em GP. Competências do gerente de projetos. Paradigmas da gestão de projetos. Etapas, técnicas e práticas de GP e Serviços.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

KERZNER, H. Gestão de Projetos: As melhores práticas. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MENEZES, L. C. M. Gestão de Projetos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DISCIPLINA: Modelagem Organizacional

EMENTÁRIO:

Estratégias e estrutura organizacional. Cotidiano das organizações. Modelos de estruturas organizacionais. Processos organizacionais: conceitos e definições. Otimização dos processos. Práticas de modelagem. Análise e solução de problemas.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Campos, 2000.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico. São Paulo: Pioneira, 2004.

FERREIRA, A. Gestão Empresarial de Taylor aos Nossos Dias. São Paulo: Pioneira, 2002.

DISCIPLINA: Gestão de Operações

EMENTÁRIO:

Produção de bens. Administração de serviços. Visão estratégica. Abrangência de estratégias e de teorias de organização. Conceitos novos e relevantes na gestão de operações. Ferramentas de gestão de operações em áreas, tais como: marketing, engenharia de produtos e finanças. Uso de técnicas quantitativas. Pensamento crítico no intuito de estabelecer a autonomia intelectual e a identificação de oportunidades por parte dos discentes.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

CORRÊA, H.; CORRÊA, C. Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: uma abordagem estratégica, São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, P.; LAUGENI, F. Administração da produção. São Paulo: Pioneira, 2006.

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 2ª Ed., 2002.

DISCIPLINA: Negociação e Gestão de Conflitos

EMENTÁRIO:

Negociação e Conflito: tipos e definições. Etapas da Negociação. Administração de decisão e conflitos. Equipes nas empresas, com vistas à: concorrência, agrupamento, conflito-negociação-decisão, comunicação, estímulo e liderança entre indivíduos.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

CARVALHAL, E. et al. Negociação e administração de conflitos. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

HINDLE, T.. Como conduzir negociações. São Paulo: Publifolha, 1999.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 2009.

DISCIPLINA: Gestão Estratégica

EMENTÁRIO:

Conceitos sobre o que é um Serviço. Características do serviço. Gestão estratégica e tática de serviços. Análise da empresa e concorrência atual. Governança e performance organizacional.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

CHIAVENATO, I. Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações. Rio De Janeiro: Elsevier, 2003.

PORTER, M. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

DISCIPLINA: Escritório de Projetos e Processos

EMENTÁRIO:

Pensamento Organizacional: das estruturas burocráticas às organizações em rede. Tipologias de Estruturas Organizacionais. Estruturas por Projetos. Estruturas Relacionais (Virtuais). Estruturas Orientadas a Processos. Modelagem Estrutural. Cenários Futuros. Gestão nas organizações contemporâneas.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

DINSMORE, P. C.; CAVALIERI, A. Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

KERZNER, H. Gestão de Projetos – As Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DISCIPLINA: Gestão de Programas e Portfólio

EMENTÁRIO:

GP enfatizando a Gestão de Programas e Portfólio. Recursos e Investimentos, com vistas à prioridades, Administração de Ideias, Desempenho e Documentos em Portfólio de Projetos.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

NOCÊRA, R. de J. Gerenciamento de Projetos - Teoria e Prática. 4ª Edição, Editora Rosalba de Jesus Nocêra, São Paulo. 2009.

PRADO, D. S. do. Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações (Série Gerência de Projetos – volume 1). Nova Lima (MG): INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

DISCIPLINA: Gerenciamento de Integração em Projetos

EMENTÁRIO:

Elaboração do termo de abertura do projeto e da declaração do escopo preliminar. Elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto. Execução do Plano do Projeto. Monitoramento e controle do trabalho do projeto. Controle de Mudanças. Encerramento do projeto. Utilização do Microsoft Project.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

COLABORADORES. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 5ª ed, PMI, Four Campus Boulevard, Newton Square, EUA.

VARGAS, R. V. Microsoft Office Project 2003 Standard, Professional & Server. Rio de Janeiro, Brasport, 2004.

DISCIPLINA: Gerenciamento de Escopo em Projetos

EMENTÁRIO:

Definição e Planejamento do Escopo. Desenvolvimento da EAP. Observação e Controle do Escopo.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

HELDMAN, K. Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI, Elsevier, 3ª edição, 2006.

KERZNER, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. Wiley, 2005.

DISCIPLINA: Gerenciamento de Tempo em Projetos

EMENTÁRIO:

Definição e Organização das atividades de um projeto. Técnicas de Sequenciamento das atividades de um projeto. Técnicas utilizadas em estimativas. Estimativas de Recursos de um projeto. Desenvolvimento do Cronograma de um projeto. Controle do Cronograma de um projeto.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

COLABORADORES. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 5ª ed, PMI, Four Campus Boulevard, Newton Square, EUA.

DISCIPLINA: Gerenciamento de Custos em Projetos

EMENTÁRIO:

Conceitos e definições. Métodos de seleção de projetos. Técnicas de estimativas. Análise de desempenho. Estimativa de custos. Orçamentação e Controle de custos. Relatórios gerenciais.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

KERZNER, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley, 2005

HELDMAN, K. Gerência de Projetos: Guia para o exame oficial do PMI, Elsevier, 3ª edição, 2006.

VARGAS, R. V. Análise do Valor Agregado. Brasport, 3ª edição, 2005.

DISCIPLINA: Gerenciamento de Qualidade em Projetos

EMENTÁRIO:

Conceitos Básicos da Gestão da Qualidade. Planejamento da Qualidade do Projeto. Garantia da Qualidade do Projeto. Controle da Qualidade do Projeto.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

JURAN, J. M.; GRAYNA. Juran's Quality Control Handbook. New York: McGraw-Hill Inc, 1986 KUME, Hitoshi. Métodos Estatísticos para Melhoria da Qualidade. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 1993.

JURAN, J. M. Juran na liderança pela Qualidade. 2. Edição. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1993 MONTGOMERY, Douglas C. Introduction to Statistical Quality Control. 2ª ed. Canadá: John Wiley & Sons, 1991.

DISCIPLINA: Gerenciamento de Riscos em Projetos

EMENTÁRIO:

Verificação de riscos. Planejamento e análise quali-quantitativa de riscos. Ataque, Defesa, Monitoramento e Controle de riscos.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

COLABORADORES. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 5ª ed, PMI, Four Campus Boulevard, Newton Square, EUA.

BARALDI, P. Gerenciamento de Riscos. RJ: Editora Campus, 2005.

DISCIPLINA: Gerenciamento de Recursos Humanos em Projetos

EMENTÁRIO: Introdução. Planejar o Gerenciamento dos Recursos Humanos. Mobilizar a Equipe do Projeto. Desenvolver a Equipe do Projeto. Gerenciar a Equipe do Projeto.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

COLABORADORES. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 5ª ed, PMI, Four Campus Boulevard, Newton Square, EUA.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 2000.

DISCIPLINA: Gerenciamento de Comunicação em Projetos

EMENTÁRIO:

Conceitos de Comunicação. Modelo de Comunicação. Plano de Comunicação. Distribuição das Informações. Relato de Desempenho (Tendências). Análise dos Stakeholders (Envolvidos nos projetos).

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

COLABORADORES. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 5ª ed. PMI, Four Campus Boulevard, Newton Square, EUA.

DISCIPLINA: Gerenciamento de Aquisições em Projetos

EMENTÁRIO:

Introdução. Planejamento das Aquisições. Planejamento de Contratação. Seleção de Fornecedores e Obtenção das Propostas. Administração de Contratos. Encerramento de Contratos.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

COLABORADORES. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 5ª ed, PMI, Four Campus Boulevard, Newton Square, EUA.

DISCIPLINA: Gerenciamento das Partes Interessadas

EMENTÁRIO:

Conceitos e Modelo de Comunicação direcionada às partes interessadas. Plano e Distribuição das Informações; Análise dos Stakeholders (Envolvidos nos projetos).

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

COLABORADORES. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), 5ª ed, PMI, Four Campus Boulevard, Newton Square, EUA.

DISCIPLINA: Tópicos Especiais em Gestão de Projetos (Eletivas I e II)

EMENTÁRIO:

Alternância de conhecimentos na área de Gestão de Projetos, vide critérios de afinidades novas tendências no setor e ineditismo durante o curso.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

Conforme a temática proposta.

DISCIPLINA: Trabalho de Conclusão de Curso

EMENTÁRIO:

Produção de trabalho científico em tema relacionado à Gestão de Projetos e suas aplicações sob orientação de docentes do curso. A produção contempla: monografia, artigo e relatório de estágio supervisionado. Defesa da mesma perante comissão avaliadora.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA:

Referências apropriadas aos problemas elencados.

5.6 Considerações Finais

Neste capítulo foi proposto um percurso curricular referente ao CST em Gestão de Projetos com a intenção de possibilitar materialmente a visualização do curso e suas relações e, a partir disso, analisar a viabilidade de implantação futura no ensino superior brasileiro.

Assim, serão apresentados a seguir os trabalhos de pesquisa advindos do Project Management Institute (PMI), envolvendo os principais tópicos deram base ora à interpretação das respostas ora ao desenho curricular, trabalhos esses voltados à Estruturação de GP enquanto profissão, Competências para Gestão, Experiência no ensino de GP, Aprendizagem Baseada em Problemas e E-Learning na Educação em Gestão de Projetos.

Oyalowo, Adeoye, Oke e Odedairo (2010) argumentam que há uma necessidade urgente para o aproveitamento do potencial de desenvolvimento do gerenciamento de projetos como uma profissão estruturada, com um percurso educativo claro, com isso, os gerentes de projeto podem começar a assumir a tarefa de entregar projetos que possam proporcionar o desenvolvimento sustentável nos países em desenvolvimento, a exemplo da Nigéria.

Nijhuis (2012) implementa um conjunto de competências baseadas em pesquisa, visando a GP que poderiam ser contemplado nos currículos do ensino superior.

Pollard (2012) propõe que uma combinação sutil de experiências em gerenciamento de projetos pode ser particularmente eficaz na produção de estudantes de gerenciamento de projetos que possuem o conjunto de habilidades que os empregadores estão buscando.

Erapuro-Piila, Huikuri e Kujala (2010) analisam como a aprendizagem baseada em problemas (PBL) pode ser usada para aumentar a eficácia da formação avançada de gerenciamento de projeto. Aplicaram PBL na concepção e implementação de um curso avançado de Projetos e discutiram os benefícios da abordagem, sugerindo que oferece benefícios substanciais e pode ser integrada com os métodos de ensino mais tradicionais.

Reid, Johan e Michaelides (2012) sintetizam programas de gerenciamento de projetos oferecidos por universidades europeias durante o ano letivo de 2010 e 2011. Observam tendências recentes na educação de pós-graduação em gestão de projetos com foco no e-learning e, destacam o caráter dinâmico de teorias e práticas de gerenciamento de projetos considerando se um formato de e-learning responde às exigências de qualidade nesta área.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

Este capítulo apresenta as conclusões gerais da Dissertação, aponta as contribuições e limitações e sugere trabalhos futuros que darão continuidade a esta pesquisa.

Propor um currículo inovador para Cursos de Graduação em qualquer área é algo que implica pesquisas diversas no tocante à Educação, viabilidade e demanda na sociedade, processos de ensino e aprendizagem, metodologias, recursos e abordagens de ensino e insumos para a estruturação do curso em si. E quando a oferta é inédita quanto ao objeto e cenário, como é o caso de um CST em GP no Brasil, essa tarefa torna-se mais complexa, por ser terra desconhecida e, portanto, mais árdua e distante.

A fim de vencer este desafio, por meio da presente pesquisa foi possível desenvolver coletivamente uma trajetória curricular composta por uma abordagem atual e que, juntas sob os seus princípios, suprem as necessidades de um mercado competitivo e exigente. Nessa direção, Stallivieri coloca:

“Da mesma forma, isso gera a necessidade de uma constante reflexão sobre a sistematização do sistema de Ensino Superior Brasileiro, a fim de que a oferta esteja de acordo com as necessidades apresentadas pela população, que se movimenta também de acordo com os novos cenários e com as novas demandas do mercado de trabalho”. (STALLIVIERI, 2007, pág. 21)

Dentro do contexto de que o mundo dos negócios requer maior fundamentação e detalhamento de suas atividades e que mudanças acontecem agilmente, Cursos de curta duração (CST) potencializam a formação de profissionais para tais demandas.

Com esse intuito, foram explorados os conhecimentos detalhados e percepções acerca de Educação em Gestão de Projetos de profissionais específicos da área, que além de discutirem mais profundamente, empreenderam diferentes culturas, tendo em vista suas unidades de origem, de estudo e de trabalho que contemplam as cinco regiões do Brasil.

Quanto à colaboração dos respondentes fica a constatação da grande maioria que declara ser positiva a implantação do CST em GP dado a sua viabilidade, ao

crescente número de interessados e à demanda nacional. O fato de haver lacunas abertas no mercado brasileiro referentes à quantidade e qualificação de profissionais, mesmo com a existência de cursos de pós-graduação e certificações (considerados insuficientes), é um forte indicativo de que não só esta proposta é válida, como já deveria ter sido efetivada há mais tempo, tendo em vista que em outras partes do mundo já é uma promissora realidade.

Um aspecto que se destaca é a predileção disciplinar dos participantes em linhas gerais por todas as áreas de conhecimento contempladas pelo PMBOK apontando, em média, todas as áreas para absorver uma maior carga horária por considerar as atividades interdependentes entre si e igualmente responsáveis pelo sucesso dos projetos no âmbito nacional. Essa tendência é confirmada ao observar a composição disciplinar de cursos de Gestão de Projetos em outros níveis no país e fora dele.

Por fim, as principais contribuições deste trabalho estão relacionadas à área de Gestão de Projetos no que concerne à formalização e padronização de suas práticas enquanto Curso de Graduação no Brasil, trazendo consigo a possibilidade de mais olhares cientes e adeptos e, uma política governamental direcionada para o setor. Outro contributo reside no encorajamento de cursos em outras áreas com situações similares.

6.1 Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa não pôde conceber duas atividades, devido ao seu foco central e aos objetivos traçados. São elas:

- Implementação do Curso Superior em GP em outras vertentes e modalidades diferentes do tecnólogo presencial;
- Avaliação coletiva do produto (proposição curricular) finalizado.

6.2 Trabalhos Futuros

Com base nesta dissertação, outros trabalhos podem ser realizados. A começar por promover discussão e estruturação definitivas que levam à legalização, a fim de implantar o CST em GP nacionalmente.

Posteriormente, especificar mais o Curso de Gestão de Projetos acerca das diversas ciências, incluindo currículos mais direcionados por área de atuação.

Para concluir, faz-se mister constatar que esta proposição não representa uma versão final preparada para a execução, mas o início de reflexões, discussões e melhoramentos na área a que se destina.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. G. de. **Pedagogia empresarial: Saberes, Práticas e Referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ALMEIDA, M. L. de. **Da formulação à implementação: Análise das políticas governamentais de educação profissional no Brasil**. Tese de Doutorado em Política Científica e Tecnológica, 256 f. Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003, pág. 1-2.

AMORIM, M. **Gerenciamento de Projetos abre oportunidades em várias áreas**. Disponível em: < <http://oglobo.globo.com/economia/mba/gerenciamento-de-projetos-abre-oportunidades-em-varias-areas-3338671> > Acesso em: 10 out. 2013.

BARBI, F. **Projetos e TI – O começo na carreira e algumas dicas para quem quer entrar na área**. Disponível em: <<http://www.gestaodeprojeto.info/jogorapido>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

BARROWS E TAMBLYN apud PINHEIRO, M. M.; SARRICO, C. S.; SANTIAGO, R. A. **Competências de auto-desenvolvimento e metodologias PBL num curso de contabilidade: Perspectivas de alunos, docentes, diplomados e empregadores**. Revista Lusófona de Educação, 17, Lisboa, 2011, pág. 150.

BONDÍA, J. L. **Notas sobre a experiência e o saber de experiência**. Revista Brasileira de Educação, 19, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002, pág. 21.

BOUD E FELETTI apud LEITE, L.; AFONSO, A. S. **Interdisciplinar – Aprendizagem Baseada na Resolução de Problemas: Características, organização e supervisão**. In: XIV Congresso de Ensinantes de Ciências de Galícia, ENCIGA, Minho – PT, 2001, pág. 254.

BRASIL. **Decreto n.º 2.208, de 17 de abril de 1997**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Publicado no D. O. U. de 18 de abril de 1997.

_____. **Parecer CNE/CP nº 29/2002, de 3 de dezembro de 2002**. Diretrizes curriculares nacionais no nível de tecnólogo. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/cp29.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2010.

CANEN, A.; MOREIRA, A. F. (Org.). **Ênfases e Omissões no Currículo**. Campinas, São Paulo: Papirus, 2001, pág. 16.

CHARVAT, J. **Project Management Methodologies**. John Wiley & Sons, NJ, 2003, pág. 52.

COSTA, F. J., MOREIRA, J. A. ETHUR, S. Z. **O perfil dos professores de pós-graduação em administração na perspectiva dos alunos**. Encontro Anual da ANPAD. 30. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

DUARTE, N. **Por que é necessária uma análise crítica marxista do construtivismo?** In: Lombardi, J. C.; Saviani, D. (Org.) **Marxismo e Educação: debates contemporâneos**. Campinas: Autores Associados, 2005.

DUCH apud LEITE, L.; AFONSO, A. S. **Interdisciplinar – Aprendizagem Baseada na Resolução de Problemas: Características, organização e supervisão**. In: XIV Congresso de Ensinantes de Ciências de Galícia, ENCIGA, Minho – PT, 2001, pág. 254.

ERAPURO-PIILA, L.; HUIKURI S.; KUJALA, J. **Problem Based Learning in Advanced Project Management Education**. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

FERREIRA E HOFFMANN apud PAES, E. S.; ARAUJO, E. A. S.; KAMIMURA, Q. P. **Pós-graduação ou certificação em projetos, vantagens e desvantagens**. In: IV Congresso Internacional de Cooperação Universidade-Indústria, UNINDU, Taubaté, 2012, pág. 6.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, UNESP, São Paulo, 1995, pág. 22-23.

GRADVOHL apud SERAFIM, M. S.; PEREIRA, A. G.; OLIVEIRA, T. B.; BRITO, G. L.; RAMOS, R. R. **O Perfil do bom professor do curso de graduação em administração na perspectiva dos alunos**. In: IV Encontro Universitário da UFC No Cariri, UFC, Juazeiro do Norte, 2012, pág. 1.

GUNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Série: Planejamento de pesquisa nas Ciências Sociais, n. 1, UnB, Brasília, 2003, pág. 1.

HERBART, J. F. **Pedagogia geral**. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

JACOB, D. **A carreira de Gestor de Projetos**. Disponível em: <<http://www.moneo.com.br/conhecimento/blogs/matizes-da-gestao/105-a-carreira-de-gestor-de-projetos>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KERZNER, H. **Project Management: A system approach to planning scheduling and controlling**. John Wiley & Sons, 7ª ed., 2001.

KLEIN, J. T. **Ensino interdisciplinar: didática e teoria**. In: FAZENDA, I. C. A. (Org.). **Didática e interdisciplinaridade**. 6ª ed. Campinas: Papirus, 2001, pág. 110.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 22ª ed. São Paulo: Vozes, 2004.

LOURENÇO, S. R.; HABER, J.; PENNACHIN, F. A. V. **Construção de uma “nova” Engenharia: O caso do Curso de Engenharia de Gestão da UFABC**. In: XL

Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, COBENGE, Belém – PA, 2012, pág. 6-7.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, G. Z. A. **Análise de conteúdo e análise documental**. In: MACHADO, L. M. et al. (Org.). **Pesquisa em educação: passo a passo**. Marília: Tecnologia e Educação, 2007, pág. 119.

MARTIN, J. **A Grande Transição**. São Paulo: Futura, 1996.

MASSON, T. J.; MIRANDA, L. F.; MUNHOZ JR, A. H.; CASTANHEIRA, A. M. P. **Metodologia de Ensino: Aprendizagem Baseada em Projetos (PBL)**. In: XL Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, COBENGE, Belém – PA, 2012, pág. 2.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, G. N. **A Escola do Futuro: uma ponte de significados sobre a estrada da informação**. Disponível em: <http://www.namodemello.com.br/pdf/escritos/ensino/argentina2.pdf>> Acesso em: 30 set. 2013.

MELO, P. A.; LUZ, R. J. P. da. **A formação docente no Brasil**. Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU/UFSC). Florianópolis, 2005, pág. 40.

MENEZES, L. C. M. **Gestão de Projetos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MICHALICK, I. **Para transformar projetos em resultados é necessário ferramentas de gestão adequadas**. Disponível em: <<http://www.ietec.com.br/imprensa/para-transformar-projetos-em-resultados-e-necessario-ferramentas-de-gestao-adequadas>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

MOREIRA, A. F. B.; CANDAU, V. M. **Currículo, Conhecimento e Cultura**. In: **Indagações sobre currículo**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008, pág. 48.

MOREIRA, D. **Todo mundo quer contratar Gerentes de Projeto**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/178/noticias/todos-querem-esse-gestor>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

MUSAL, TASKIRAN E KELSON apud PINHEIRO, M. M.; SARRICO, C. S.; SANTIAGO, R. A. **Competências de auto-desenvolvimento e metodologias PBL num curso de contabilidade: Perspectivas de alunos, docentes, diplomados e empregadores**. Revista Lusófona de Educação, 17, Lisboa, 2011, pág. 151.

NIJHUIS, S. **Learning For Project Management in a Higher Education Curriculum**. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

OKADA, N. **A análise do projeto pedagógico do curso superior de tecnologia em gestão comercial: contribuições e desafios para a formação profissional.** Dissertação de Mestrado em Educação, 83 f. Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, 2012.

OYALOWO, A.; ADEOYE, A. B.; OKE, M. O.; ODEDAIRO, B. O. **A case for project management education as a catalyst for sustainable development in developing countries.** Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

PAES, E. S.; ARAUJO, E. A. S.; KAMIMURA, Q. P. **Pós-graduação ou certificação em projetos, vantagens e desvantagens.** In: IV Congresso Internacional de Cooperação Universidade-Indústria, UNINDU, Taubaté, 2012, pág. 10.

PAPINCZACK, T. **Are deep strategic learners better suited to PBL? A preliminary study.** Advances in Health Sciences Education, 14, 2009.

PFEIFFER, P. **Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento – Conceitos, Instrumentos e Aplicações.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PFLEEGER, S. L. **Engenharia de Software: Teoria e Prática.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PIMENTA, R. B. **Comunicação Eficaz: Competência Gerencial Estratégica na Condução de Equipes de Projetos.** In: Anais do XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Curitiba, 2004.

PIMENTA, S. G. **A pesquisa em didática - 1996 a 1999.** In: CANDAU, V. M. (Org). **Didática, currículo e saberes escolares.** 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001, pág. 97.

PINHEIRO, M. M.; SARRICO, C. S.; SANTIAGO, R. A. **Competências de auto-desenvolvimento e metodologias PBL num curso de contabilidade: Perspectivas de alunos, docentes, diplomados e empregadores.** Revista Lusófona de Educação, 17, Lisboa, 2011

PMI, Project Management Institute. **Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos.** Tradução do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) para a língua portuguesa. Guide. PMI, 2008.

PMKB, Project Management Knowledge Base. **PMBOK (PMI).** Disponível em: <<http://pmkb.com.br/sig/padroes-frameworks/pmbok-pmi/>>. Acesso em: 05 ago. 2013.

POLLARD, C. E. **Lessons Learned From Client Projects Leveraging Directed and Constructivist Learning Methods in an Undergraduate Project Management Course.** Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

PRADO E ARCHIBALD apud RIBEIRO, J. S. **A Evolução da Cultura de Gerenciamento de Projetos no Brasil.** Disponível em:

<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1033>. Acesso em: 30 abr. 2013.

PRADO apud GOMES, C. G.; OLIVEIRA, E. L. de. **Curso Superior como instrumento de inserção no mercado de trabalho regional: O caso do Norte Fluminense**. In: XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, Caxambu – MG, 2006, pág. 3-4.

PRICE E DOLFI apud REID, I.; JOHAN, I.; MICHAELIDES, R. **The Rise of Online Learners in Project Management**. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

PRIKLADNICKI, R.; WANGENHEIM, C. G. Von. **O Uso de Jogos Educacionais para o Ensino de Gerência de Projetos de Software**. Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), São José, 2008, pág. 1.

REID, I.; JOHAN, I.; MICHAELIDES, R. **The Rise of Online Learners in Project Management**. Disponível em: <<http://www.pmi.org>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

RIBEIRO, J. S. **A Evolução da Cultura de Gerenciamento de Projetos no Brasil**. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1033>. Acesso em: 30 abr. 2013.

RIGOLON, G. **Somente a certificação PMP garante a qualidade do Gerente de Projetos?** Disponível em: <<http://www.tiespecialistas.com.br/2012/04/somente-a-certificacao-pmp-garante-a-qualidade-do-gerente-de-projetos/>>. Acesso em: 05 out. 2013.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo; Martins Fontes, 1999.

SANTOMÉ apud AUGUSTO, T. G. S.; CALDEIRA, A. M. A. **Dificuldades para a implantação de práticas interdisciplinares em escolas estaduais, apontadas por professores da área de ciências da natureza**. Investigações em ensino de ciências, v. 12, SP, 2007.

SCHOLZ, G. A. G.; VICENTIN, I. C. **Escola de Governo no Paraná e a formação para Projetos**. In: Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, UTFPR, Paraná, 2013, pág. 3.

SILVA, T. T. da. **Currículo e identidade social: territórios contestados**. In: SILVA, T. T. da (Org.). **Alienígenas na sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 1995, pág. 194.

SKINNER, B. F. **Ciência e Comportamento Humano**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

SOTILLE, M. PM Tech – Capacitação em Projetos. **Como iniciar uma carreira em Gerenciamento de Projetos**, 2013. Disponível em: <<http://www.pmttech.com.br/artigos/Iniciando%20Carreira%20em%20GP%20-%20Mauro%20Sotille.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2013.

STALLIVIERI, L. **O Sistema de Ensino Superior do Brasil: características, tendências e perspectivas**. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W. **Cursos superiores de tecnologia em gestão: reflexões e implicações da expansão de uma (nova) modalidade de ensino superior em administração no Brasil**. Revista de Administração Pública, RAP, Rio de Janeiro, 2010, pág. 405-406.

TAKAHASHI E AMORIM apud OKADA, N. **A ANÁLISE DO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL: contribuições e desafios para a formação profissional**. Dissertação de Mestrado em Educação, 83 f. Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, 2012.

TEIXEIRA, E. **As três metodologias**. 2ª ed. São Paulo: Vozes, 2000, pág. 137.

VALERIANO, D. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VEIGA, I. P. M. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** Cadernos do Centro de Estudos Educação e Sociedade, CEDES, v. 23, 61, Campinas, 2003.

VOLPATO apud GOMES, C. G.; OLIVEIRA, E. L. de. **Curso Superior como instrumento de inserção no mercado de trabalho regional: O caso do Norte Fluminense**. In: XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, Caxambu – MG, 2006, pág. 2.

ZUIN, P. B.; ZUIN, L. F. S. **Analisando documentos e outros materiais**. In: MONTEIRO, M. M. **Prática de ensino II: construção de um olhar crítico-reflexivo diante da realidade educacional**. São Carlos: UFSCar virtual, 2008, pág. 88.

**APÊNDICE A – Questionário Aplicado a Docentes e
Profissionais da Área**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE INFORMÁTICA
PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO

Atualmente, Gestão de Projetos é umas das áreas que mais cresce no mundo. No Brasil, até o fim do século passado os projetos eram implantados sem os conceitos de Gestão, mesmo ocorrendo em outros países, entre eles os EUA. Inicialmente a implantação de projetos era realizada de maneira informal, partindo para formalização com a evolução industrial americana e europeia.

Quanto à necessidade de aplicação, Prado e Archibald (MPCM - Maturidade Brasil 2008) demonstram que:

“Existe uma evolução na utilização de técnicas de Gestão de Projetos com destaque para a iniciativa privada e neste setor em especial para a área de Tecnologia da Informação, onde os riscos são maiores (...)”. (PRADO E ARCHIBALD, 2008 apud RIBEIRO, 2013, pág. 2-3)

Deste modo, ao constatar que em todas as áreas de Negócios há possibilidades de expansão, assim como o surgimento de Concorrência, assegura-se então que a Gestão de Projetos é e será fortemente demandada, contribuindo para aumentar as oportunidades de trabalho dos profissionais, bastando para isso maior detalhamento através de capacitação específica, de formação.

Nesta perspectiva, objetiva-se então, a criação de um Curso Superior em Gestão de Projetos, porém que essa proposta seja fruto de uma construção coletiva entre docentes da área e profissionais especialistas no assunto. Assim, por meio deste, solicito a sua grandiosa contribuição no sentido de responder, com máxima brevidade, ao questionário enviado.

Certo de sua compreensão, agradeço antecipadamente a atenção, participação e devolução via Google Docs.

Atenciosamente,

Vitor Abílio Sobral Dias Afonso

Mestrando em Ciência da Computação – CIn / UFPE

Responsável pela coleta de informações

IDENTIFICAÇÃO:

1. Durante a graduação, você passou por alguma disciplina relacionada à Gestão de Projetos?

() Sim, Qual? _____

() Não

2. Qual o ano de conclusão desse curso? _____

3. Realizou algum curso de pós-graduação na área?

() Sim, () Completo Qual? _____

() Incompleto Qual? _____

() Não

4. Quanto tempo de experiência em Gestão de Projetos?

() até 1 ano

() entre 1 e 3 anos

() entre 3 e 5 anos

() entre 5 e 10 anos

() acima de 10 anos

5. Qual o cargo que você exerce na área?

() Gerente de Projetos

() Docente

() Consultor

() Pesquisador

() Outro, Qual? _____

6. Considera que os seus conhecimentos adquiridos sobre Gestão de Projetos, atingem às suas necessidades profissionais nessa área?

() Sim, Parcialmente

() Sim, Totalmente

() Não

Justifique.

7. Considera que os seus conhecimentos adquiridos sobre Gestão de Projetos, atingem às exigências do mercado de projetos?

() Sim, Parcialmente

() Sim, Totalmente

() Não

Justifique.

BÁSICO:

1. Em sua opinião, qual o principal argumento que defende a possibilidade de oferecer um curso de graduação em Gestão de Projetos?

() Não defendo a oferta do curso

() Benefícios socioeconômicos do curso

() Quantidade de pessoas interessadas no setor

() Exploração do mercado como alternativa, em função da área

() Necessidade do curso em razão de sua viabilidade

() Outro, Qual? _____

Justifique sua prioridade.

2. Diante da possibilidade de criação do curso em nível de graduação em Gestão de Projetos, você considera que sua oferta é realmente necessária?

() Sim

() Talvez

() Não

Justifique.

3. Em sua opinião, qual o impacto de não se ter um curso de graduação em Gestão de Projetos no Brasil?

4. Em sua opinião, por que até o momento o Brasil não ofereceu esse curso superior na área?

5. Caso o curso seja criado e oferecido, quanto à carga horária maior (duração), qual(is) destas áreas de conhecimento merece(m) destaque na proposta?

- () Gerenciamento de Escopo em Projetos
- () Gerenciamento de Tempo em Projetos
- () Gerenciamento de Custos em Projetos
- () Gerenciamento de Qualidade em Projetos
- () Gerenciamento de Riscos em Projetos
- () Gerenciamento de Recursos Humanos em Projetos
- () Gerenciamento de Comunicação em Projetos
- () Gerenciamento de Aquisições em Projetos
- () Gerenciamento de Integração em Projetos
- () Gerenciamento das Partes Interessadas

Justifique.

6. Caso o curso seja criado e oferecido, quanto ao campo de conhecimento correlato ou disciplina, qual(is) destes você julga necessária sua inserção no currículo?

- () Contabilidade e Matemática Financeira
- () Modelagens Organizacionais
- () Gestão de Marketing

- () Gestão de Operações
- () Negociação e Gestão de Conflitos
- () Inteligência Competitiva
- () Gestão Estratégica
- () Gestão Empreendedora
- () Escritório de Projetos e Processos
- () Outro, Qual? _____

Justifique.

COMPLEMENTAR:

1. Que complementações você sugere, tendo em vista a construção de um percurso curricular para o Curso Superior em Gestão de Projetos?
