

ÁREA TEMÁTICA: ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Desenvolvimento de um Curso de Mestrado Profissional sob a Perspectiva da Gestão de Projetos

Design of a masters course (MBA) from the perspective of Project Management

*Desarrollo de un curso de Magister Profesional desde la Perspectiva
de la Gestión de Proyectos*

Milton de Abreu Campanario¹
Emerson Antonio Maccari²
Marcello Muniz da Silva³
Sibele Gomes de Santana⁴

Recebido em 16 de julho de 2009 / Aprovado em 03 de dezembro de 2009

Editor Responsável: Evandir Megliorini, Dr.

Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é apresentar a concepção e o desenvolvimento de um curso de Mestrado Profissional (MP) sob a ótica da teoria e das técnicas do gerenciamento de projetos, baseado na experiência da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). A relevância de tal estudo se pauta na utilização dos conceitos da gestão de projetos para o desenvolvimento de um projeto de curso de mestrado, com critérios estruturantes, especificidades e fatores críticos, incluindo o credenciamento pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). O método de pesquisa foi o estudo de caso único e a relevância se dá por apresentar o desenvolvimento de um MP

em Administração em Gestão de Projetos, temática que até então só abordada nos cursos de especialização. O desenvolvimento do projeto foi estruturado por meio das etapas clássicas de gestão de projetos: iniciação; desenho e planejamento; execução; monitoramento e controle; e encerramento.

Palavras-chave: Gestão de projetos. PMBOK. Mestrado profissional. CAPES

ABSTRACT

The aim of this paper is to present the design and development of a masters course (MBA) from the perspective of theories and techniques of project management, based on the findings of our

1. Doutor em Economia e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE [macampanario@uol.com.br]
2. Doutor em Administração e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE [emersonmaccari@gmail.com]
3. Doutorando em Engenharia e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE [marcello_muniz@yahoo.com.br]
4. Mestranda em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - UNINOVE [sibele@uninove.br]

Endereço dos autores: Av. Francisco Matarazzo, 612 - Água Branca, São Paulo - SP Cep. 05001-100 - Brasil

experience at the Universidade Nove de Julho – UNINOVE. The relevance of this study is guided by the use of the concepts of project management for the development of a project masters degree, with its structural criteria, characteristics and critical factors, including CAPES accreditation (Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). The research method used was a single case study of a masters course in Project Management, up to now it has only been dealt with specialized courses. We used the Project Management classical steps in the development of this MBA course: initiation, planning and design, executing, monitoring controlling and closing.

Key words: Project management. PMBOK. MBA. CAPES.

RESUMEN

Este trabajo tiene la finalidad de presentar la creación y el desarrollo de un curso de Magister Profesional – M.P. desde la perspectiva de la teoría y técnica de gestión de proyectos, fundamentado en la experiencia de la Universidad *Nove de Julho – UNINOVE*. La importancia de este estudio radica en el uso de los conceptos de gestión de proyectos, para desarrollar el proyecto de un curso de magister con criterios estructurados, especificidad y factores críticos, incluso

la acreditación en la *Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES*. Como método de investigación se utilizó estudio de caso único, que es relevante porque presenta el desarrollo de una M.P. en Administración en Gestión de Proyectos, temática que hasta entonces sólo se estudiaba en los cursos de especialización. La estructuración del proyecto siguió las etapas clásicas de la gestión de proyectos: inicio, diseño y planificación, ejecución, monitorización y control, y finalización.

Palabras clave: Gestión de proyectos. PMBOK. Magister profesional. CAPES.

1 INTRODUÇÃO

Sob a perspectiva da teoria de sistemas (LOBATO, 1997; OLIVEIRA, 1995), o gerenciamento de projetos pode ser visto por meio de dois grandes ambientes: o externo, constituído tanto pelas instituições (legais, normativas, etc.), mercados e pela estratégia da organização em que o projeto está sendo desenvolvido (sob a ótica de um projeto, a organização que o promove é tida como “ambiente externo”); e o interno ao próprio projeto que, ao utilizar recursos da organização, é constituído por um fluxo de entradas, processamentos e saídas, tal qual apresentado na Figura 1.

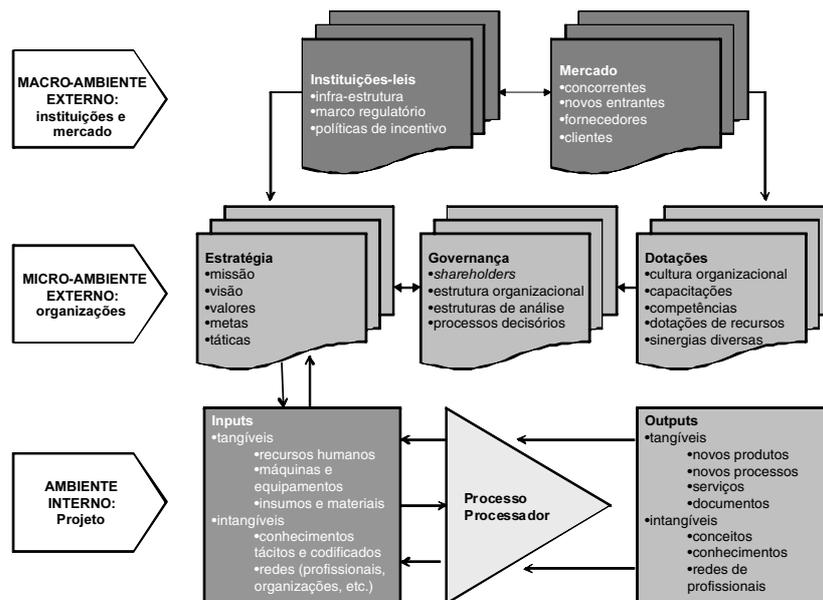


Figura 1 – Ambientes e projeto como sistema.

Fonte: Adaptado de Lobato (1997) e Oliveira (1995).

Kerzner (2006) descreve que os insumos (*inputs* ou entradas) fornecidos para utilização nos projetos (materiais, informação, instrução, instrumento, serviço, etc.) são processados e convertidos em um resultado (*output* ou saídas) que é o projeto pronto a ser operado. Os insumos podem ser tangíveis (recursos humanos, financeiros, materiais, etc.), intangíveis (informação, conceitos, modelos, conhecimentos, *know how*, cultura, etc.) ou mais provavelmente uma combinação dos dois. Os insumos intangíveis (ITAMI, 1987; HALL, 1993) muitas vezes são os responsáveis pela vantagem competitiva, porque são de imitação difícil pelos concorrentes (BARNEY, 1991) especialmente os desenvolvidos e acumulados internamente pela organização (DIERICKX; COOL; BARNEY, 1989). A mediação entre insumos e resultados é feita por meio de um conjunto de processos que visa a gerar resultados planejados (VALERIANO, 1998) e *feedbacks* (LEWIS, 1995). Em outros termos, ao se orientar pelas entregas específicas (resultados ou saídas), a análise e elaboração de projetos depende da disponibilidade e qualidade dos recursos necessários para o empreendimento (insumos ou entradas) e da forma como os processos de gerenciamento são desenvolvidos. Os processos

constituem o objeto da atividade de gerenciamento e sua combinação evolui para padrões tais quais os advogados pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMBok®). (UM GUIA..., 2004).

De acordo com o PMBok® (UM GUIA..., 2004), a condução de um projeto envolve, no âmbito interno, cinco grupos de processos ou fases: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Essas fases estão contidas por três grandes momentos. Primeiro, a adequação ou imersão estratégica do projeto na organização (microambiente externo) por meio de sua concepção original e dimensionamento. Segundo, o enquadramento deste projeto no macroambiente externo, verificando as implicações maiores no ambiente competitivo. Os estudos de viabilidade tecnológica, econômica, jurídica e ambiental constituem uma atividade que normalmente fundamenta o projeto nestes dois ambientes externos. Por fim, trata-se de bem gerenciar o projeto em seu ambiente interno, com os processos operacionais específicos. Somente após essas etapas, surge a não menos importante fase de operação das atividades resultantes do projeto, que não é objeto do presente estudo. A Figura 2 ilustra esse modelo completo.

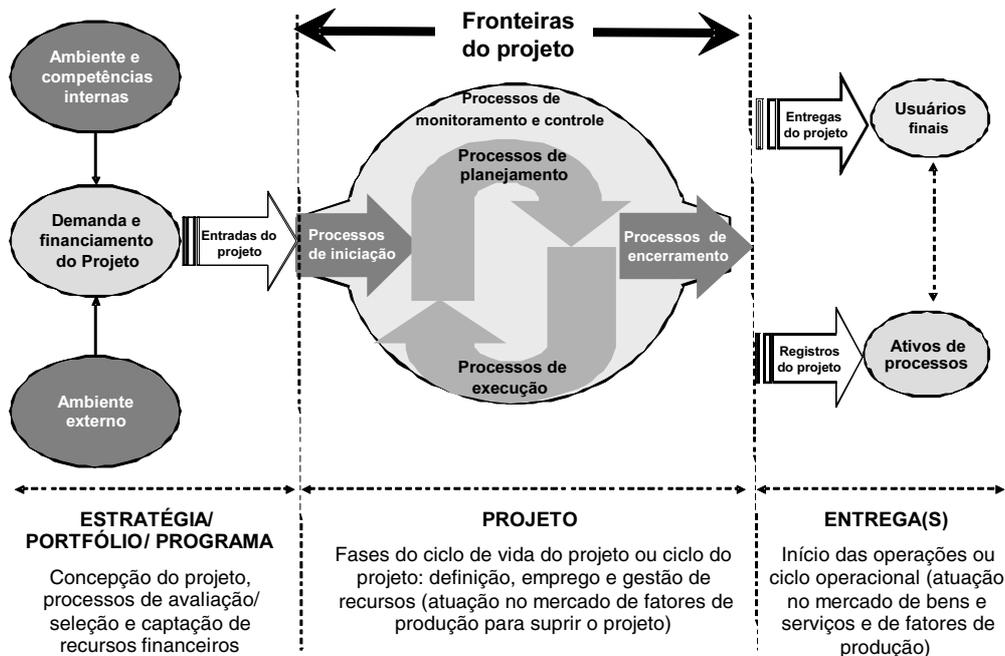


Figura 2 – Interação entre processos de gerenciamento de projeto.

Fonte: Adaptado de Silva (2009).

Em termos do seu núcleo interno de gerenciamento, esse quadro geral pode ser interpretado de diferentes maneiras. O PMBoK® (UM GUIA..., 2004), apresenta uma matriz que estabelece o mapeamento sistemático entre o gerenciamento de projetos e os grupos de processos relacionados a cada área de conhecimento: integração, escopo, prazo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. Lewis (1995) propõe um modelo baseado em 15 passos e iterações, abrangendo as fases de concepção até o encerramento do projeto. Maximiano (2006), por sua vez, sustenta que esse roteiro básico de um projeto envolve a preparação do projeto, a garantia ou viabilidade dos recursos necessários, a realização e controle das atividades e o encerramento de todos os processos.

Sob a ótica da teoria de sistemas, processos são ações que conduzem a resultados. Disso resulta que esses têm duração finita. Essa é a visão apresentada na Figura 2. Trata-se da necessidade de atingir certo resultado, em um prazo determinado, por meio do emprego de certa quantidade de recursos (VALERIANO, 1998). A rigor, grandes projetos são divididos em fases que, em seu conjunto, são comumente denominadas de ciclo de vida. Cinco fases são críticas, de acordo com o PMBoK® (UM GUIA..., 2004): 1. Conceitual ou de iniciação – momento em que a ideia inicial é formulada, podendo derivar em uma proposta aprovada com uma visão de escopo, prazo e custo; 2. Planejamento – detalhamento do plano do projeto, com todas as entregas e atividades correlatas descritas e programadas; 3. Execução – realização do trabalho de montagem do projeto em seus detalhes; 4. Monitoramento e controle – atividade permanente ao longo de toda a vida do projeto, tendo como objetivo verificar a adequação entre plano e execução; e 5. Encerramento – momento em que os resultados são avaliados, o produto final do projeto é entregue e as lições são registradas pela equipe e gerente do projeto (MERIDITH; MANTEL, 1997).

O caso do Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos (MPA-GP) da UNINOVE é apresentado a partir das particularidades do ambiente em que se desenvolveu, com destaque para as estratégias de ensino da

UNINOVE. Da análise do ambiente (FAHEY; NARAYANAN, 1986) e da definição do produto (AAKER, 2001), foi desenvolvido um modelo para traçar o percurso entre a Estratégia geral e gestão do projeto propriamente dito, passando pela definição do Portfólio de projetos alternativos e pelo Programa em que o Projeto MPA-GP se insere. Na seção 5, a formatação dos processos do projeto do MPA-GP são apresentados, seguindo as boas práticas do PMBoK® (UM GUIA..., 2004): iniciação; planejamento; execução e controle das atividades; e encerramento. A opção por essa forma de exposição permite explorar certos aspectos particulares da formatação de um projeto de cunho orientado ao ensino e à pesquisa. Pode-se afirmar que as principais características do projeto do MPA-GP foram: a plena concepção do escopo e seus produtos e a busca de integração entre ensino e pesquisa na formatação do projeto e seus resultados. Isso se deu pela busca de obtenção de sinergias com o uso de recursos intangíveis (HALL, 1992, 1993), típicos de projetos em que o conhecimento representa o principal insumo.

2 CONCEPÇÃO DO PROJETO DE MESTRADO PROFISSIONAL

Maximiano (2006) sustenta que a parte mais importante de um projeto é a definição do produto, com uma concepção detalhada dos seus elementos. Para Rabechini Júnior (2005), o sucesso ou fracasso de um projeto envolve o equilíbrio de dois grupos de exigências: (1) escopo, prazo, custo e qualidade; e (2) aderência às necessidades e expectativas das partes interessadas (*stakeholders*). Isso implica em identificar a necessidade social (macroambiente externo) e da organização (microambiente externo) e conceber o produto correlato que atenda a um objetivo estratégico específico, envolvendo ainda o respeito a regulamentações públicas, normas técnicas e outras instituições.

A fase de concepção do projeto está marcada pela interação sinérgica de variáveis internas e externas ao projeto, a definição de objetivos e conceitos relacionados que condicionam a seleção de opções estratégicas e sua viabilidade (HART, 1999; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

O produto esperado é a uma concepção bem definida do projeto que se pretende desenvolver, realizada por meio de quatro grupos de variáveis: ambientes interno e externo; tipo de formação educacional almejado; definição da gestão de projetos como disciplina; e tipo abordagem de curso pretendido. Esses elementos são descritos a seguir, incluindo a regulamentação pública, explorada de forma mais detalhada nas seções 4 e 5.

2.1 Caracterização do ambiente

Enquanto esforço temporário orientado à implantação de novos produtos ou serviços no mercado e ou de processos nas organizações, os projetos são responsáveis pela gestão de mudanças e introdução de inovações no sistema produtivo e de serviços. Do ponto de vista operacional compreendem a ações empreendidas a criar algo novo e único, em meio a um ambiente mais am-

plado de processos que envolvem o próprio projeto (KERZNER, 2006; LEWIS, 1995). A elaboração, a análise ou a execução de projetos ocorre em meio a um ambiente que pode ser classificado de diferentes formas tal como apresentadas na Figura 1 e aplicados ao caso em estudo no Quadro 1. O ambiente compreende um espaço amplo onde interagem diferentes forças. Estas interferem na escolha, viabilidade e formatação do projeto e seu provável sucesso ou fracasso (CLELAND; IRELAND, 2007).

A concepção inicial do MPA-GP está inserida no âmbito do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (PMDA) da UNINOVE, que iniciou as atividades, em 2001, por meio de um Mestrado e, em 2007, por um Doutorado, com o envolvimento então de 18 docentes em regime de dedicação integral. As competências instaladas em termos de recursos humanos, infra-estrutura e conhecimento da área acadêmica são requisitos necessários para a elabo-

Macroambiente externo: dinâmica de mercado, concorrentes e instituições que cristalizam as “regras do jogo”, no caso as regulamentações do setor educacional e o mercado existente e seus atores principais. O PMBoK® (UM GUIA..., 2004) reitera a necessidade de considerar o ambiente cultural e social (influenciados pela educação, crenças e valores), o ambiente internacional, nacional e político (marcado por leis e normas) e ambiente físico (envolvendo aspectos ecológicos, geológicos, etc.) que podem impactar positiva ou negativamente um projeto.

Microambiente externo: estrutura organizacional, competências, disponibilidade de tecnologia empregada e recursos disponíveis que condicionam a estratégia, as metas e sua correspondente cristalização em atividades orientadas a novos empreendimentos, no caso a existência de uma organização educacional que opera em grande escala, vários cursos *stricto sensu* e um programa de mestrado e doutorado em administração. Nessa linha, Rabecchini Júnior (2005) aponta a interferência do ambiente de marketing (calcado no conhecimento de mercado), em que é gerado o conhecimento técnico e científico (orientado pela busca de inovações) e a produção de onde derivam bens e ou serviços (condicionado por um paradigma científico e tecnológico específico).

Ambiente interno: insumos, processos e produtos esperados pelo gerenciamento de projetos, incluindo todos os fatores e atividades sob controle dos processadores que geram entregas e a integração. No caso, são os recursos tangíveis e intangíveis disponibilizados pela UNINOVE para a execução do projeto e as condições de sua condução. Kerzner (2006) aponta que neste ambiente é necessário considerar os fatores de liderança, formação de equipes, cultura de projetos na organização, estruturas matriciais e projetos, tecnologias disponíveis, entre outros elementos.

Quadro 1 – Tipologia de ambientes de imersão de um projeto.

Fonte: Adaptado de Lobato (1997) e Oliveira (1995).

ração de um projeto com a responsabilidade de formar mestres em campo de pesquisa ainda ausente da estrutura de mestrados e doutorados no Brasil, como é o caso de gestão de projetos. De fato, esse ambiente interno carrega toda uma série de especificidades do setor educacional de pós-graduação *Stricto Sensu*, que é um segmento de ensino muito regulamentado no Brasil.

Em 2006, a Gestão de Projetos foi introduzida pelo PMDA com algumas iniciativas pontuais de pesquisa aplicada. A aproximação de alguns membros do Colegiado a este tema de pesquisa, para o que muito contribuiu a sua formação pretérita, e o acolhimento de novos docentes também especialistas na área, ampliou o horizonte da proposta de atuação. Em 2007, foi criado formalmente no âmbito do PMDA e relatado no aplicativo COLETA de dados – sistema anual de informações para acompanhamento dos cursos (mestrados e doutorado) pela CAPES – um “Projeto Isolado” em Gestão de Projetos, (PROGRAMA..., 2007). O Grupo de Pesquisa responsável buscava uma focalização temática para o desenvolvimento de pesquisas e produção científica. O termo “isolado” significa a sua relativa autonomia frente aos seis grupos de pesquisa e 18 projetos já existentes no PMDA.

Na UNINOVE, o grupo Gestão de Projetos já foi concebido com um enfoque profissional e aplicado, distante da visão acadêmica, típica das outras linhas de pesquisa do PMDA. Mas, havia claramente a percepção de uma lacuna nos estudos de administração no Brasil, com pouca produção de trabalhos sobre o gerenciamento de projetos. Elevar um simples grupo de pesquisa à condição de um projeto de mestrado aceito pela CAPES demandou uma justificativa sólida, particularmente no que se refere à inserção social externa (macroambiente) e à compatibilidade com as estratégias maiores da UNINOVE (microambiente). Para tanto, constatou-se, já em 2007, que:

- a) a CAPES não indicava a existência no Brasil de programa de mestrado ou doutorado com área de concentração ou mesmo linhas de pesquisa em gestão de projetos;
- b) tal tema não é contemplado como área de pesquisa pela Associação Nacional de Pós-

Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), sendo raramente citado nos trabalhos do encontro anual desta organização, Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD).

- c) havia uma forte demanda em São Paulo para formação e capacitação de profissionais nesta disciplina, atendida somente por meio de cursos de aperfeiçoamento ou de especialização;
- d) a profissão de gestor de projeto se institucionaliza rapidamente no Brasil por meio da atuação de associações internacionais, inclusive criando mecanismos de certificação crescentemente aceitos pelo mercado, como é o caso do *Project Management Institute* (PMI).

A criação de mestrados e doutorados não é somente uma questão de desenvolver a pesquisa, mas também de adquirir *status* e responsabilidade institucional para a formação de pessoal de nível superior, mestres e doutores (CAMPANARIO et al., 2007). A cultura de pesquisa também favorece o entendimento dos procedimentos e exigências da CAPES, sendo relevante a formação de um competente e estável corpo de docentes doutores, uma proposta pedagógica consistente e um público alvo bem definido.

2.2 O tipo de formação desejado

Existem vários atributos ou traços para que normalmente uma disciplina possa ser considerada um campo de atuação profissional. Certamente, essa questão envolve ponderações na medida em que ela mesma se constitui uma área de investigação acadêmica, com inúmeros recortes teóricos e de análise (DEZALAY; SUGARMAN, 1995). Esses atributos evoluem e se legitimam no tempo, variando de acordo com a complexidade de cada disciplina. Normalmente, existe um conjunto de normas e procedimentos profissionais, que em alguns casos são definidos pela prática, enquanto outros demandam uma regulamentação legal. Em muitos casos as exigências para a prática pro-

fissional são mais fluídas (LE BOTERF, 1995, 1999). Em outros casos são fortemente contestadas. Para os propósitos da proposta de projeto, ao menos cinco atributos foram destacados para definir o tipo de formação profissional almejado, tal qual exposto no Quadro 2.

Segundo esses critérios, a formação em Gestão de Projetos pode ser considerada uma disciplina com um campo profissional emergente. O corpo de conhecimento da área tem raízes científicas e está evoluindo por meio da difusão e sucesso obtido pelo emprego de boas práticas. Há ainda divergências sobre o alcance ou abrangência da profissão, bastando para tanto comparar as concepções americanas e européias a este respeito. Mas, em vários sentidos, há uma convergência sendo construída. A rede de relacionamentos é relativamente consistente e formal, particularmente com a constituição das seguintes instituições que congregam profissionais que militam no campo:

- a) *International Project Management Association* (IPMA): Suíça, que representa 42 associações européias;
- b) *Project Management Institute* (PMI): Estados Unidos da América, com representação em 171 países, incluindo o Brasil;
- c) *Australian Project Management Institute* (APMI);
- d) *Association of Project Management* (APM) na Inglaterra;
- e) *Project Management Association of Japan* (PMAJ).

Essas associações estão se firmando no mundo inteiro, sendo que, no Brasil, o PMI tem representações formais em treze estados da federação, a mais antiga em São Paulo (PMI, 2007). Essas redes de relacionamento profissional tendem a formar uma cultura própria, com “Manuais de Conhecimento”, revistas, sites, simpósios, encontros e publicações científicas no campo. Os mais conhecidos na área são:

- a) *PM Network*: revista mensal que cobre tendências, ferramentas, técnicas e melhores práticas da profissão;
- b) *PMI's Career Track*: publicação bianual distribuída pelo *PM Network* voltada para o aprimoramento e planejamento profissional;
- c) *Leadership in Project Management*: publicação que busca desenvolver habilidades como liderança e atitudes repassadas por experiências de executivos da área pública e privada;
- d) *Project Management Journal*: revista acadêmica e de pesquisa trimestral, com sistema de *Double Blind Review* e outras práticas acadêmicas;

Formação mínima: os profissionais atuantes devem ter uma formação mínima, adquirida por meio da prática e da educacional formal.

Barreiras de entrada: o mercado de trabalho cria barreiras de entrada relacionadas a certas habilidades e ao conhecimento adquirido impondo, em alguns casos, a certificação profissional;

Grau de autonomia: o grau de autonomia sobre os termos e as condições de exercício da profissão deve ser conquistado de forma incremental.

Rede de relacionamentos: uma rede de relacionamentos no mercado normalmente é estabelecida, caracterizada por um padrão ético, cultural, de lutas com objetivos comuns e mesmo de normas de conduta.

Corpo de conhecimento: o monopólio sobre um corpo de conhecimento específico e habilidades relacionadas.

Quadro 2 – Requisitos básicos para a formação de um campo profissional.

Fonte: Adaptado (PROGRAMA..., 2008).

- e) *PMI Today*: boletim mensal distribuído pelo *PM Network*, mantendo notícias atualizadas sobre eventos, encontros e acontecimentos na área.

Outros elementos da profissão devem ser destacados. Já existem barreiras de entrada (PORTER, 1986), com a instituição de certificações que influenciam a demanda por profissionais qualificados. De fato, há cerca de 200 mil profissionais certificados pelo PMI no mundo (PMI, 2007) com 490 mil filiados à associação. Corporações como IBM, SIEMENS, KPMG e muitas outras adotam como critério de admissão a certificação do PMI. No Brasil estes processos de certificação são frequentes e demandam o treinamento prévio dado por instituições profissionais. Ademais, o grau de autonomia é respeitado exatamente por ser sustentado por um corpo de conhecimento cada vez mais codificado, mas que alcança um leque muito amplo de aplicações. Um recente levantamento feito pelo PMI entre seus associados por área de atuação mostra que cerca de 30% atuam na área de Tecnologia da Informação e 15% nas áreas que envolvem conhecimento financeiro. Afora esta concentração, há uma grande presença de profissionais de gestão de projetos em serviços de infraestrutura, consultoria de engenharia e meio ambiente, engenharia e construção, atividades de governo em geral (incluindo defesa e segurança), saúde e áreas sociais como educação, habitação, urbanismo, saneamento, entre outras.

2.3 Justificativa: o papel da gestão de projetos nas organizações

A administração é uma área de conhecimento e de prática profissional, sendo definida genericamente como um processo de alocação eficiente de recursos e pessoas de forma a dirigir atividades a objetivos de uma organização. A gestão, por sua vez, é entendida como um subconjunto de atividades da administração, especificamente associada a funções mais técnicas, finitas ou funcionais da operação de uma organização.

As atividades administrativas são definidas por meio de funções, que recortam campos de

especialização: finanças, marketing, pessoas, organizações, suprimentos, entre outras. Existem diferentes escolas ou teorias sobre a administração como disciplina ou campo de conhecimento. No entanto, essa disciplina está relacionada com um conjunto de atividades estratégicas, burocráticas e operacionais que podem ser divididas em dois grandes grupos de atividades:

- a) contínuas: processos funcionais ou integrados de uma organização hierarquizada, apoiada em estrutura burocrática, metas e produtos variados, controles diversos, internos e externos;
- b) temporárias: projetos com um escopo claro, um conjunto de insumos ou recursos que são processados por atividades planejadas que originam produtos, tendo tempo de duração estabelecido, integração de atividades e controle de custos rígido, com a especificação e atendimento de padrões de qualidade.

“Projeto” tem sido promovido como uma aplicação de atributos do administrador, sendo constituído por um grupo de competências técnicas e ferramentas que permitem uma integração de equipes multidisciplinares voltadas para uma finalidade temporária bem definida em termos de escopo (produto ou resultado), prazos e custos. A gestão de projetos tem conquistado o espaço de uma competência crítica para aplicação em ambientes incertos e de conhecimento intensivo, com uma relevância que vai muito além das suas aplicações iniciais na indústria pesada e projetos militares.

Como visto, a Gestão de Projetos constitui-se em um conjunto de conhecimentos específicos da área de ciências sociais aplicadas, com forte influência das disciplinas de administração, engenharia de produção e economia. Mais precisamente, a disciplina de Gestão de Projetos se caracteriza pela aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades integradas para atingir um conjunto pré-definido de objetivos (escopo), num prazo (tempo) pré-estabelecido, com custos (e riscos) controlados, nas mais diferentes áreas de aplicação e em diferentes escalas de empreendimentos (KERZNER, 2001). Com esta definição abrangente, é possível afirmar que

projetos existem em todo tipo de atividade econômica, social, política e cultural, desde a construção de grandes obras, equipamentos militares e desenvolvimento de *software* até a organização de recursos para atendimento de demandas sociais diversas, ações ambientais, entre inúmeros outros. A evolução do corpo de conhecimento para aplicação em áreas específicas, como desenvolvimento de *softwares*, reflete essa diversidade.

No âmbito da proposta do MPA-GP, a gestão de projetos é vista como parte da evolução do que se convencionou chamar de administração científica, liderada por Frederick Taylor e seus parceiros ou colaboradores como Frank e Lilian Gilbreth, Hugo Munsternberg e, principalmente, Henry Gantt. Este último, tido como um dos idealizadores das técnicas de planejamento e controle da produção, conhecido pela disseminação do uso do gráfico de barra como instrumento de gerenciamento de projetos, que hoje leva o nome de Gráfico de Gantt, é reconhecido como o criador da gestão ou do gerenciamento de projetos como disciplina da administração aplicada. De fato, foi Gantt quem primeiro desenvolveu ferramentas de gerenciamento como o *Work Breakdown Structure* (WBS), que nada mais é do que uma forma de dissecar os “produtos” (ou resultados) esperados (*output*) em seus elementos críticos a serem concluídos, sob restrições de custo e prazo. Desta forma é que se desenhou, inicialmente, o “triângulo de ferro” da disciplina que viria a ser conhecida como gerenciamento ou gestão de projetos: custo, tempo e escopo (esse último entendido como o produto esperado, dentro de padrões de qualidade estabelecidos).

Em justificativas, MPA-GP aponta que o WBS é uma ferramenta precursora de outras técnicas e procedimentos que foram desaguar em instrumentos conhecidos e difundidos no pós-guerra, particularmente o *Program Evaluation and Review Technique* (PERT), traduzido posteriormente para *Program Evaluation Procedure* (PEP), de grande aplicação em grandes projetos militares como o do míssil balístico do submarino Polaris, desenvolvido em conjunto pela Marinha Americana e a Lockheed Co. Na mesma linha, é citado o conhecido *Critical Path Method* (CPM), este aplicado inicialmente para

projetos de manutenção de plantas industriais da DuPont e da Remington Rand Co. O método CPM contém algoritmos sofisticados, cuja origem pode ser remetida ao diagrama em rede chamado *Activity-on-Arrow* ou método ADM. Talvez o maior exemplo de mega-projeto que tenha se servido destas ferramentas, ainda em suas versões mais clássicas, tenha sido o espetacular, mas polêmico, *Manhattan Project*, voltado para a ação nuclear norte-americana durante a Segunda Grande Guerra, além de inúmeras missões Apollo e atividades da *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), que incorporaram definitivamente a gestão de projetos como prática profissional no complexo industrial-militar e que, posteriormente, foi utilizado em larga escala pelo setor privado e organizações públicas.

Com o desenvolvimento da complexidade dos projetos, a rigidez dos métodos de estimativa de custo implícita no CPM entrou em desuso, tal qual a forma como incorporar no PERT a variável tempo. O MPA-GP aponta, neste contexto, que ferramentas modernas como a conhecida análise de Monte Carlo permitem incorporar custo e tempo de forma simultânea, com muito mais acuidade que os métodos anteriores; a moderna Gestão de Projetos incorpora uma pletera de novos sistemas relevantes como a Gestão de Risco, *Earned Value*, *Precedence Scheduling*, *Resource Allocation*, *Cadeia Crítica*, *Earned Schedule*, entre outros. Mas, de uma forma geral, há uma consolidação da disciplina em torno dos três grandes elementos sempre presentes nas metodologias, os já mencionados escopo, custo e tempo – mediados pelo emprego de técnicas e critérios cujo objetivo é garantir a integração, a comunicação, a gestão de riscos, a disponibilidade de recursos e qualidade.

2.4 A escolha da modalidade de mestrado profissional

A definição do tipo de curso de mestrado na modalidade profissional é uma tarefa facilitada pela compreensão de que a Gestão de Projetos é tipicamente uma atividade aplicada nas organizações, calcada em um guia de boas práticas advindas da experiência, mediadas pelo domínio e emprego

de ferramentas e técnicas, bem como do emprego do estudo de casos e aplicação de métodos científicos em eventos concretos (MESTRADO..., 1995).

Para avançar numa proposição que tenha substância específica de um mestrado profissional,

mesmo sabendo que este conteúdo será o resultado de um processo de aprendizagem, há inicialmente que se considerar os seguintes parâmetros críticos, adotados no projeto de MPA-GP e apresentados no quadro 3.

Curso terminal: a concepção de um Mestrado, no Brasil, é de um curso que prepara o indivíduo para uma etapa da sua carreira na academia, tendo a frente ainda o percurso de um doutorado. Desde a criação, o mestrado profissional está concebido para ser um curso terminal, voltado para atender uma demanda do setor produtivo, fora da academia, embora sem restringir ou inibir formalmente a carreira docente.

Produto específico: a área de administração abarca uma ampla classificação de campos de atuação ou disciplinas. Quando mais genérica ou abstrata, mais adequada ela se faz para a modalidade acadêmica, dada a amplitude de investigação e colocação profissional possível. Mas, no caso do Mestrado Profissional, o “produto” envolve necessariamente a formação de um profissional que, embora com habilidades de docência e pesquisa, possa agregar valor do conhecimento científico e teórico nas atividades externas à academia, estando apto a utilizar métodos de pesquisa no cotidiano de trabalho das organizações, públicas ou privadas.

Diferenciação no PMDA: o MPA-GP é proposto no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior (IES) que já contempla um Mestrado Acadêmico e Doutorado em Administração. Torna-se mais clara a tarefa de distinguir muito bem o escopo, os objetivos, os campos de atuação, o foco e o público alvo de cada programa, identificando áreas de sobreposição, mas garantindo a autonomia relativa em cada caso, o que pode ser considerado um processo de aprendizado contínuo, mas já com condições favoráveis de sucesso no início.

Corpo de conhecimento delimitado: no campo profissional, há que se especificar a demanda a ser atendida, delimitando por este critério a área de conhecimento a ser ofertada, como é o caso em Gestão de Projetos. De fato, o ambiente profissional escolhido é caracterizado pela demanda por profissionais que atuam por meio de um “corpo de conhecimento” muito bem definido. Em inglês, os manuais desta área, com ênfases e mesmo algumas concepções diferentes, são denominados exatamente de Project Management Body of Knowledge – PMBOK, tanto na sua versão norte-americana do Project Management Institute – PMI ou versão europeia do Association for Project Management – APM.

Conhecimento profissional como ativo: o MP deve reconhecer que a experiência e o conhecimento profissional acumulado na área de sua vocação é um ativo relevante. Nos mestrados acadêmicos, esse ativo é relativamente depreciado. No profissional, ele deve ser devidamente lapidado pela metodologia científica para ganhar uma dimensão que incorpore valor na prática profissional, esta eminentemente prática e aplicada. Sendo assim, o perfil ideal do candidato é marcado também pela experiência acumulada em gestão, além do treinamento formal, que é condição necessária, mas não suficiente para uma prática profissional socialmente útil e responsável.

Avaliação por processo e produto: em conformidade com os critérios de avaliação da CAPES, o projeto do MPA-GP foi desenhado para atender todos os parâmetros necessários ao bom desempenho de um curso de mestrado profissional. Além dos clássicos itens de processo e produto e da avaliação convencional, são criadas métricas específicas da produção técnico-profissional, relevantes para a avaliação desta modalidade.

Quadro 3 – Parâmetros críticos adotados no Projeto MPA-GP.

Fonte: Adaptado de PROGRAMA... (2008).

O MPA-GP aponta que, para um mestrado profissional isolado, estabelecer o contorno de sua atuação é difícil, sendo grande a propensão de atuar em atividades acadêmicas, dada a própria falta de experiência em sua avaliação pela CAPES, que carrega um viés de avaliar os cursos com critérios estritamente acadêmicos (BERTERO, 1998; MATTOS, 1997). Desta forma, é de grande valia ter como referência a existência simultânea das duas modalidades de curso (acadêmico e profissional), pois cria uma referência mútua, uma espécie de “efeito demonstração”, em que as práticas do acadêmico criam parâmetros de delimitação do profissional e vice-versa.

A delimitação de uma área da administração que possa mais diretamente contribuir para os objetivos de um Mestrado Profissional não é tarefa trivial (SPINK, 1997). Ela depende de uma evolução incremental e experimentação. Em muitas situações, o Mestrado Acadêmico gera conhecimentos de tal forma práticos ou aplicados que estariam normalmente enquadrados como produção de um Mestrado Profissional. Também não existem métricas consagradas para medir o que seria a produção técnica típica de um MP em administração. Daí a relevância da estrutura de planejamento descrita a seguir (RUAS, 2003).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A teoria, metodologia e a prática caminham juntas e operam dentro de um determinado conjunto de suposições sobre a relação entre a natureza da sociedade e do homem e de como essa relação pode ser conhecida, (HUGHES, 1983). No campo da Administração, as pesquisas devem contar com uma investigação sistemática, por meio de critérios sólidos, que gerem informações confiáveis para melhor entender as atitudes, os comportamentos e as decisões que cercam as organizações (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Essa pesquisa é de natureza exploratória, pois de acordo com Malhotra (2001), ela possibilita a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador, utilizando técnicas para levantamento de dados em fontes secundárias (bibliográficas e docu-

mentais) e de dados primários por meio de estudo de caso e levantamentos de experiência. Nesse contexto, optamos pelo uso de um estudo de caso único, sendo que, esse enfoque, é recomendado quando se colocam questões do tipo: “como” e “por que” (YIN, 2003). Dessa forma, buscamos responder a seguinte pergunta de pesquisa Como desenvolver uma proposta de Mestrado Profissional em Administração na temática Gestão de Projetos, utilizando-se dos preceitos do gerenciamento de projetos?

Corroborando com Yin (2003), Klein e Myers (1999) e Hartley (1988) afirmam que o estudo de caso é considerado uma das estratégias de pesquisa mais adequadas à realização de investigações quando se deseja avaliar a influência da utilização de uma sistemática em uma organização. Nesse sentido, o uso da abordagem da Gestão de projetos no desenvolvimento de uma proposta de criação de um curso de Mestrado Profissional em Administração se adéqua às características apontadas pelos autores, já que esse estudo apresenta uma oportunidade rara de se estudar um fenômeno até então só abordado em cursos de especialização na modalidade *Lato Sensu*.

Ademais, Yin (2003) destaca ainda três situações nas quais um estudo de caso único é mais apropriado: a primeira é quando o caso representa ser decisivo no que tange testar-se uma teoria; a segunda quando se trata de um caso raro ou extremo; e a terceira é quando o caso for revelador, tendo o investigador à oportunidade única de analisar um fenômeno até então inacessível. A rigor, esse estudo permeia os três fenômenos, haja vista que é a primeira experiência de criação de um mestrado profissional em gestão de projetos, com o uso dos conceitos e técnicas de gerenciamento de projetos.

4 OS PROCESSOS DE GESTÃO DO PROJETO

Esta seção segue as linhas traçadas pelo PMBoK® (UM GUIA..., 2004) sobre a condução de um projeto, tal qual apresentadas acima. Cinco grupos de processos são tratados, todos referenciados ao estudo de caso em análise:

- a) iniciação: define as grandes linhas e autoriza um projeto na organização;
- b) planejamento: refina objetivos, planeja ações, detalha o escopo do projeto;
- c) execução: integra equipe e recursos para realizar o plano do projeto;
- d) monitoramento e Controle: mede e avalia regularmente o progresso e;
- e) encerramento: formaliza a aceitação do produto conduzindo ao seu término.

4.1 Iniciação

Como no caso da análise da viabilidade, que antecede o início de um projeto, os processos de iniciação são geralmente realizados fora do ambiente ou escopo de controle do projeto. Isso se deve ao fato de essas ações estarem, em geral, sob controle direto da alta gestão ou serem realizados pelos processos de portfólio ou programas (UM GUIA..., 2004), descritos acima. Nesse contexto, os requisitos do negócio são documentados, bem como os macroobjetivos, as razões para existência do projeto e a necessidade de recursos (KERZNER, 2006). Formalmente, a iniciação é o primeiro processo que deve ser implantado no ciclo de vida de um projeto e constitui a primeira etapa no gerenciamento do escopo. Sua função é autorizar o projeto e vinculá-lo às atividades e aos

objetivos estratégicos da empresa (FRANCIS; HORINE, 2005).

Do ponto de vista prático, esse processo relaciona as informações mais relevantes do projeto: desenvolver, registrar e obter a aprovação acerca da visão geral do projeto; descrever objetivos e ou metas, produtos, restrições e premissas; abordar riscos e principais *milestones*; fixar estimativas preliminares de recursos, custos e critérios de desempenho; e identificar a equipe do projeto e seu gerente. Tais dados devem ser registrados e validados em documento de formal de aprovação conhecido como *Project Chart* (HELDMAN, 2006). Essa série de informações pode ser associada a dois momentos: desenvolvimento do termo de abertura e da declaração preliminar do escopo do projeto. No caso em questão, este *Project Chart* está contido nas atas do Conselho Universitário (CONSUN) da UNINOVE, contendo o escopo, justificativas e implicações do projeto do MPA-GP.

Há que atentar para o fato de que antes da iniciação, a fase de concepção e imersão estratégica do projeto já havia sido concluída, com o detalhamento preciso do escopo do produto e algumas métricas básicas envolvidas as quais são apresentadas no Quadro 4.

Seguindo estas práticas, há de se observar que um projeto de mestrado *Stricto Sensu* segue regras muito rígidas e precisas para obter o credenciamento da CAPES e homologação do Ministério

Mestrado profissional: característica de ser curso terminal visando à criação e transferência de conhecimento aplicado a profissionais atuantes no mercado.
Foco em gestão de projetos: disciplina ainda pouco trabalhada academicamente no Brasil;
Grande demanda social: constituída por busca crescente de certificação profissional e conhecimento prático e científico na área.
Composição sinérgica: com o PMDA tanto em termos de recursos humanos (docentes) como materiais e de produção intelectual.
Definição de equipe: constituída pelo colegiado do PMDA e liderada pelo seu coordenador.
Estimativa de custos: basicamente formada por custos de docentes em regime de dedicação integral, compondo uma equipe de 12 profissionais, sendo seis restritos ao MPA-GP e outros seis do PMDA.

Quadro 4 – Caracterização do escopo e alguns requisitos do produto do MPA-GP.

Fonte: Adaptado de PROGRAMA... (2007).

da Educação (MEC). O Conselho Técnico e Científico do Ensino Superior (CTC) da CAPES impõe, de início, cinco categorias de exigências para que uma Instituição de Ensino Superior (IES) aprove um curso *Stricto Sensu*, (CAPES, 2008). Estas regras, apresentadas a seguir, foram perseguidas para dar início às atividades do projeto:

- a) comprometimento institucional. A proponente deve ser uma IES reconhecida pelo Ministério da Educação e deve estar de fato comprometida com a implantação, a manutenção e o desenvolvimento do curso no nível pleiteado. Essa exigência está implícita na elaboração da documentação que é encaminhada à CAPES. Internamente é formalizada por ata do CONSUN, que contém a proposta de criação do MPA-GP;
- b) competência técnico-científica. A simples agregação de doutores para formatarem um projeto de novo curso não garante o atendimento desse requisito, sendo necessária a sua constituição e articulação anterior à proposta de criação de um novo curso. Nesse sentido, é necessária a existência de um grupo de pesquisa anterior e a composição de uma equipe para liderar o projeto, incluindo os docentes específicos do MPA-GP e alocando seis professores do PMDA para integrar o conjunto de docentes do novo curso;
- c) definição da proposta pedagógica. A concepção do projeto do curso deve ser clara e possuir componentes específicos:
 - objetivos,
 - pesquisa: área de concentração, linhas e projetos de pesquisa,
 - estrutura curricular, com o conteúdo das disciplinas,
 - inserção social,
 - regulamento interno do curso,
- d) corpo docente qualificado. O corpo docente deve estar envolvido com a proposta, mostrando produção intelectual suficiente para garantir a qualidade e estabilidade do curso no longo prazo. O MPA-GP foi concebido como resultado de uma estrutura de pesquisa anterior, que demandou

- a contratação de mais profissionais para compor os requisitos da CAPES, sem comprometer a qualidade do PMDA;
- e) infraestrutura de ensino e de pesquisa. A IES deve prover uma infraestrutura consistente e de qualidade, incluindo instalações físicas, biblioteca, laboratórios, acesso a base de dados, registros acadêmicos, entre outros. Adicionalmente à infra-estrutura existente na UNINOVE, foi programada a instalação de um Laboratório de Gestão de Projetos denominado PM9.

4.2 Planejamento

O processo de planejamento especifica os produtos, as atividades, os recursos (tangíveis e intangíveis) do projeto e a melhor forma de integrá-los (FRANCIS; HORINE, 2005). O plano do projeto deve agregar as informações críticas para seu gerenciamento. Em meio ao envolvimento da equipe na coleta de um maior volume de informações, são refinados o escopo, as estimativas de custo, os riscos, as oportunidades e as restrições. Normalmente, ênfase é dada à exploração de escopo, riscos e custos. Por sua natureza, um projeto educacional deste tipo tem mais o envolvimento do escopo, sendo os custos limitados aos itens de corpo docente e riscos ao bom atendimento da concepção pedagógica. De qualquer forma, os processos são sempre progressivos, iterativos e contínuos (HELDMAN, 2006; UM GUIA..., 2004).

De acordo com o PMBoK® (UM GUIA..., 2004) e Rozenfeld et al. (2006), o planejamento do projeto circunscreve informações precisas sobre: o escopo do projeto; o detalhamento das atividades necessárias; o seqüenciamento entre essas; estimativas de duração e o cronograma; os recursos materiais e de pessoal alocados para a execução de cada atividade; a avaliação dos riscos; os processos de integração, comunicação e qualidade; entre outros elementos. Tecnicamente, estas informações estão relacionadas à construção da *Work Breakdown Structure* (WBS), que compreende um agrupamento de componentes do projeto (relacionando entregas, atividades e pacotes de

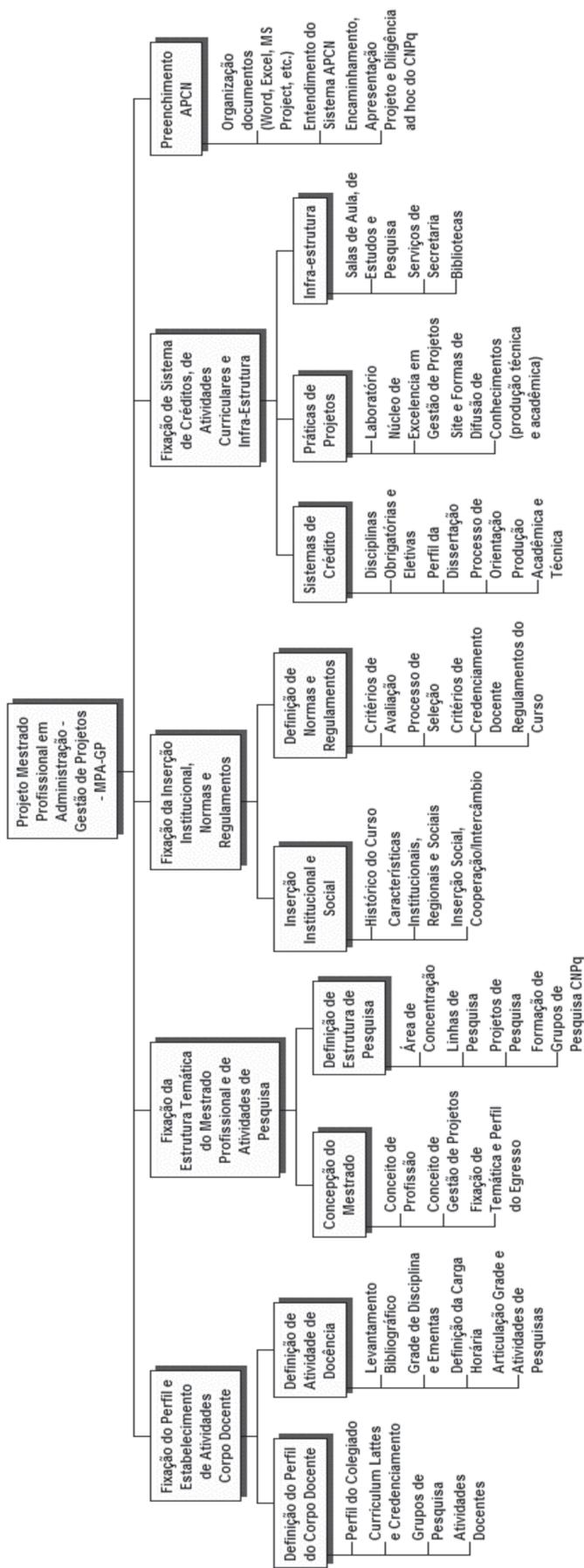


Figura 3 – WBS do MPA-GP/UNINOVE. Fonte: Adaptado de PROGRAMA... (2007).

trabalho). Quando há a alocação de recursos materiais de grande monta, que não é o caso do projeto em tela, há que apresentar o registro de estimativas de recursos alocados, das atividades e seu sequenciamento, cronograma, estimação de custos, qualidade, comunicação e riscos, bem como, contratações e aquisições (HELDMAN, 2006).

O planejamento do projeto está fortemente amarrado ao atendimento dos requisitos previstos no Aplicativo para Propostas de Cursos Novos (APCN) da CAPES. A geração de conteúdos para o devido preenchimento deste aplicativo é o produto final do projeto a ser apreciado para aprovação pela CAPES. Ele contém 19 telas, que podem ser agrupadas em tópicos: Identificação formal da proposta e do proponente; Infraestrutura; Caracterização da proposta; e Composição do corpo docente. Essas telas são preenchidas digitalmente na forma de textos. A produção científica dos docentes, por exemplo, é retirada do Currículo *Lattes* dos professores envolvidos, estas informações são obtidas por meio digital. Assim, são também as informações sobre os vínculos empregatícios, os grupos de pesquisa e a atuação em ensino de cada componente da equipe.

O Comitê Técnico Científico do Ensino Superior (CTC) da CAPES, por sua vez, elabora uma Ficha de Avaliação composta de cinco quesitos: I – Proposta do Programa; II – Corpo Docente; III – Corpo Discente, Teses e Dissertações; IV – Produção Intelectual; V – Inserção Social. Não é atribuído peso ao quesito I, Proposta do Programa, que é eliminatório e não classificatório; os itens desse quesito deverão, porém, ser objeto de apreciação criteriosa pela Comissão de Área Disciplinar (no caso a de Administração) sobre a situação do Programa no que diz respeito aos aspectos por eles focalizados. Aos itens deverão ser consignados atributos: Muito Bom, Bom, Regular, Fraco ou Deficiente. Os três outros quesitos: II representa 20 % da avaliação, III e IV que correspondem a 70% da avaliação têm seus pesos calibrados pela área de Administração. O quesito Inserção Social, tem seu peso definido pelo CTC: 10%, a ser aplicado por todas as Áreas.

A definição de entregas são assim pautadas por três elementos: sistema que administra o APCN,

o qual formata o produto final; os critérios de avaliação correspondentes a cada tópico do CTC; e a formatação permitida pelos *templates* disponíveis nos sistemas da CAPES. Esse último disponibiliza um espaço livre para justificativas e esclarecimentos em “Outras Informações”.

A estrutura WBS foi então formulada, sendo as entregas finalizadas por meio do preenchimento do APCN, este constituindo em uma entrega. Todo este sistema é composto de textos e arquivos digitais, com campos específicos para preenchimento.

Há que observar os muitos insumos e entregas intangíveis presentes, decorrente da dificuldade objetiva de qualificação e medição, tais como a caracterização da proposta, a definição de áreas de concentração, linhas e projetos de pesquisa e perfil do curso. Já a infraestrutura, o corpo docente e grade de disciplinas são apreciados por métricas palpáveis. Também o sistema de avaliação do projeto é constituído por processo (Caracterização da Proposta) e por produto (Quadro Docente e Produção Científica). Observa-se que neste caso em estudo, os custos estão dados pelo volume de docentes e outros profissionais envolvidos. Os mais importantes fatores de risco identificados foram a garantia da sinergia das diversas peças do APCN do MPA-GP e o prazo da entrega, esse estipulado pelo regulamento da CAPES.

4.3 Execução

A WBS inclui todas as entregas (ou *deliverables*) do projeto, o que indica o caminho para a execução. A orientação do WBS facilita o entendimento das contrapartes envolvidas, o comprometimento de cada atividade do projeto e o esforço em manter o foco nas entregas. Essa visão também permite descentralizar o monitoramento e permite maior controle pelo gerente do projeto (FRANCIS; HORINE, 2005). Em suma, a WBS é a chave para a integração de todos os elementos do plano do projeto, dando sentido na execução. A execução envolve mobilizar equipes, orientar e gerenciar a execução do projeto tal qual definido no plano, garantindo a qualidade, a distribuição de informações e a seleção de prioridades. Para

o MPA-GP, cabe apontar para a atividade de mobilização de uma equipe de 12 docentes e uma auxiliar de pesquisa, por meio do coordenador do PMDA, que assumiu a gerência do projeto. A divisão de tarefas contidas visando às entregas previstas no WBS foi feita de acordo com os conteúdos contidos no Quadro 5.

4.4 Monitoramento e controle

“O que não é medido não pode ser gerenciado” é um jargão usado para realçar a importância do monitoramento e do controle. No plano teórico, o processo de monitoramento e controle abrange ações que respondem pela verificação do escopo, garantia de qualidade, prazos/cronograma, custos, monitoramento de riscos e gestão de contratos, bem como a comunicação com a equipe, gestão das partes interessadas garantindo e corrigindo desvios em relação ao plano original. Também abarca a elaboração de relatórios de desempenho (HELDMAN, 2006).

Maximiano (2006) aponta que o controle consiste, fundamentalmente, em acompanhar e

avaliar a execução da estratégia, isto é, em medir sistematicamente se o escopo, prazo e risco estão sendo observados. Nessa linha de raciocínio o controle deve estar voltado para a verificação de resultados frente aos objetivos traçados, sendo críticas a definição de padrões de desempenho das atividades, o monitoramento dos membros da equipe frente a tarefas, a integração da equipe para fornecimento e obtenção de *feedback* e a identificação de problemas e as ações corretivas correspondentes.

No âmbito do projeto do MPA-GP, os processos de monitoramento e controle foram garantidos por meio da técnica conhecida como *stage-gates*, muito aplicado ao desenvolvimento de produtos (ROZENFELD et al., 2006). Esse processo enfatiza revisões contínuas desde a concepção de uma idéia, passando por seu desenvolvimento e verificação até a aceitação do produto final. Seguindo as etapas e portões de verificação apresentados na figura 5, a técnica foi aplicada como meio de dar maior consistência e aumentar a taxa de sucesso por meio da adequação e validação às entregas junto ao Colegiado. Isso foi feito para cada componente crítico

<p>Concepção: Trata-se de conteúdo estratégico do projeto, envolvendo as Justificativas, os Objetivos, a Caracterização da Proposta, e a Caracterização do Curso, o alinhamento de Projetos e Linhas de Pesquisa com a Área de Concentração, a delimitação do escopo, custos e prazos. Esses conteúdos foram designados ao gerente do projeto.</p>
<p>Criação: Referem-se a este item os Projetos, Linhas de Pesquisa e Área de Concentração, a Grade Curricular, incluindo as disciplinas e ementas, e a integração entre pesquisa e ensino, com destaque para a criação do Laboratório de Gestão de Projetos da UNINOVE – PM9. Estes itens foram designados a líderes de duas Linhas de Pesquisa, cada um contando com seis docentes para o desenvolvimento de atividades.</p>
<p>Descrição: Este tipo de conteúdo envolve as informações da IES, da infraestrutura existente e dos docentes envolvidos, inclusive sua produção científica, estas por meio dos Currículos Lattes, a serem inseridas no sistema APCN. Sob a supervisão do coordenador, esta parte foi desenvolvida pela auxiliar de pesquisa e secretaria do PMDA.</p>
<p>Operação: Foram definidas ações executivas pontuais entre os membros docentes para o cumprimento de atividades ditas operacionais, como o desenvolvimento do regulamento, processo seletivo, critérios de credenciamento docente e métricas de avaliação e de desempenho e convênios existentes.</p>

Quadro 5 – Divisão de tarefas para o projeto MPA-GP.

Fonte: Adaptado de PROGRAMA... (2007).

do projeto (definição de objetivos, grades, ementas, etc.) tal como apresentado na subseção anterior: concepção, criação, descrição e operação.

4.5 Encerramento

Respondendo por dois processos, o encerramento envolve a “finalização das atividades” ou de todos os grupos de processos e a “liquidação dos contratos”, de forma a não deixar quaisquer pendências em aberto (HELDMAN, 2006). Amparados pela técnica de *stage-gates*, a validação final do projeto se deu a partir da aprovação do curso por meio de dois processos: validação do APCN e apresentação à diligência da CAPES.

A validação do APCN em parte é automática, feita pelo próprio sistema que confere a digitação de informações e parte de seu con-

teúdo. No entanto, é necessário observar que o correto preenchimento do Currículo *Lattes* de cada membro da equipe é um insumo absolutamente necessário para a qualidade e quantidade das informações relatadas no APCN e seu encerramento. Ademais, a revisão de todos os textos e a inserção no APCN também é tarefa que exige especial atenção.

Já na diligência, todos os envolvidos no projeto têm que ter uma visão abrangente da concepção e das suas partes constitutivas, pois a equipe de consultores *ad hoc* da CAPES entra em detalhes sobre cada parte, desde bibliografia das disciplinas e infraestrutura existente, até o foco do curso, entre outras inúmeras possibilidades de questionamento. Um entendimento profundo do projeto por todos docentes e equipe de apoio é necessária, juntamente com a feitura de slides, apresentação de toda a documenta-

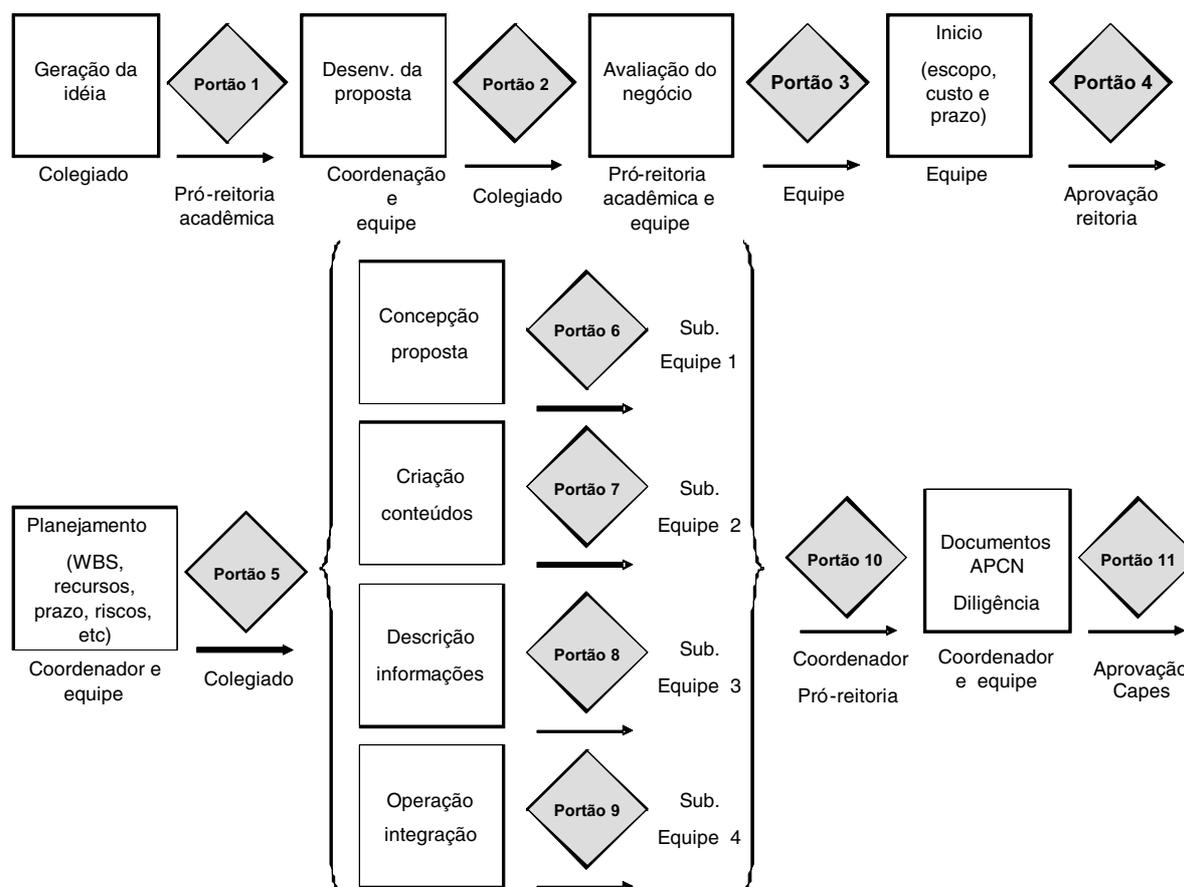


Figura 4 – Agentes envolvidos, passos e portões de verificação inspirados na metodologia *stage-gates*.

Fonte: Adaptado de PROGRAMA... (2007).

ção impressa e elaboração de roteiro da visita, este sendo feito a partir da consulta prévia à equipe responsável da CAPES.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao abordar o estudo de caso sobre o MPA-GP da UNINOVE, o marco teórico da gestão de projetos é realizado, com destaque para os grupos de processo de concepção, iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Esses instrumentos de gestão formal estruturaram a apresentação deste estudo. De forma geral, a equipe que executou esse projeto não teve dificuldades maiores em aplicar as técnicas descritas da gestão de projetos, sinalizando a possibilidade de sua utilização por outras equipes docentes na elaboração de projetos de novos cursos de mestrado ou de doutorado. No Brasil são cerca de dois mil cursos de mestrado e doutorado em andamento e a previsão é de um crescimento de 10% ao ano. A existência do APCN e de critérios de avaliação universais por parte da CAPES permite uma formatação que facilita em muito a adoção da gestão de projetos nestes casos.

O trabalho elaborado buscou apontar para a hierarquia estratégica do projeto, que coloca em relevo o caminho entre a definição estratégica e o gerenciamento de projetos, passando pela análise de portfólio e programa. O ambiente em que o projeto está inserido é descrito, com um detalhamento da sua dimensão interna e externa, essa última subdividida em ambientes de mercado/institucional e da organização, com destaque para a relevância de regulação no setor educacional. Essas tipologias são muito úteis, além de responderem a uma concepção teórica sólida na literatura de estratégia.

Da análise da ambiência, nasce a concepção básica do projeto, que evolui para o processo de planejamento, incorporando a definição de escopo, recursos, atividades principais, entregas, produtos, avaliação de riscos, indicadores de desempenho e prazos. As atividades são estruturadas em WBS, facilitando a identificação de entregas e atividades correlatas. Essa construção técnica se mos-

trou extremamente útil para a execução das fases seguintes. De fato, conforme diz a literatura, ela é crítica a qualquer projeto.

A fase de execução traz um detalhamento de como a equipe desenvolveu o processo de otimização de recursos e das atividades previstas na fase de planejamento, particularmente atendendo para o fato de que os produtos que compõem um projeto educacional têm características muito específicas, sendo algumas delas consideradas intangíveis. A tipologia criada de atividades também pode ser trabalhada e aperfeiçoada de forma a criar um ambiente produtivo e integrado em projetos educacionais deste tipo.

Do ponto de vista do produto final três elementos merecem destaque. Inicialmente, foram perseguidos cinco critérios como meio de definir o tipo de formação profissional almejado: formação mínima, barreiras de entrada, grau de autonomia, rede de relacionamentos e corpo de conhecimento; observa-se a grande utilidade destes critérios na elaboração de mestrados profissionais, independente da área disciplinar envolvida. O segundo critério diz respeito à adoção de parâmetros críticos para a estruturação do projeto: curso terminal, produto específico, diferenciação no PMDA, corpo de conhecimento delimitado, conhecimento profissional como ativo e avaliação por processo e produto; esta caracterização está embasada em experiência pretérita da equipe e na literatura existente sobre mestrados profissionais, o que facilita o trabalho de futuros empreendimentos neste tipo de projeto. O terceiro tem relação com o processo de execução do projeto por meio de quatro *layers*: concepção, criação, descrição e operação o que foi implementado e monitorado por meio de um processo baseado em *stage-gates*, ilustrado em diagrama apropriado.

O resultado final foi a aprovação do projeto do MPA-GP pela CAPES, após avaliação documental e diligência formal de equipe da CAPES, verificando in loco todas as informações relatadas no APCN. Nessa diligência foram apresentados muitos dos elementos contidos neste capítulo, excluindo-se as abordagens e justificativas relacionadas aos processos internos de gerenciamento de projetos, apresentados somente neste caso.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Bloomington, v. 17, n. 1, p. 99-121, Mar. 1991.
- BERTERO, C. O. Teses em mestrados profissionais. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 165-172, jan./abr. 1998.
- CAMPANARIO, M. A. et al. Pós-Graduação: o avanço sustentado. In: MACEDO, A. R. (Org.). **O impacto dos centros universitários no ensino superior brasileiro: 1997 – 2007**. [S. l.: s. n.], 2007. p. 161-172.
- CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Capas divulga resultados das propostas de cursos novos: APCN 2008**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/servicos/sala-de-imprensa/36-noticias/2563-capes-divulga-resultados-das-propostas-de-cursos-novos-apcn-2008>>. Acesso em: 01 jun. 2009.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerenciamento de projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DEZALAY, Y.; SUGARMAN, D. **Professional competition and professional power**. London: Routledge, 1995.
- DIERICKX, I.; COOL, K.; BARNEY, J. B. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, Linthicum, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dec. 1989.
- FAHEY, L.; NARAYANAN, V. K. **Macro-environmental analysis for strategic management**. New York: West Publishing, 1986.
- FRANCIS, D.; HORINE, G. **Exame fácil: PMP: project management professional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2005.
- HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 8, p.607-618, Nov. 1993.
- HART, E. R. Mudança estratégica: reconfigurando os processos operacionais para implementação da estratégia. In: FAHEY, L.; RANDAL, R. M. (Org.). **MBA: curso prático de estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 384-417.
- HARTLEY, J. Case studies in organizational research. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 12, n. 4, p. 571-586, 1988.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HUGHES, J. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- ITAMI, H. **Mobilizing invisible assets**. Cambridge: Harvard University Press, 1987.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. **Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling**. 7th ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- KLEIN, H. K.; MYERS, M. D. A set principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 23, n. 1, p. 67-93, Mar. 1999.
- LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1999.

- LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.
- LEWIS, J. **Project planning, scheduling & control**. Chicago: Irwin Professional Pub., 1995.
- LOBATO, D. M. **Administração estratégica: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias de Botafogo, 1997.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTOS, P. L. Dissertações não-acadêmicas em mestrados profissionais: isso é possível?. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 153-171, maio/ago. 1997.
- MAXIMIANO, A. A. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MERIDITH, J. R.; MANTEL, S. **Project management 3**. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- MESTRADO profissional: mestrado no Brasil: a situação e uma nova perspectiva. **INFOCAPES: Boletim Informativo da CAPES**, Brasília, v. 3, n.3-4, p.18-21, jul./dez. 1995.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2007. Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/>>. Acesso em: 02 jun. 2009.
- PROGRAMA de mestrado e doutorado em administração – PMDA: estratégias em organizações. 2008. Disponível em: <<http://www.uninove.br/ppga>>. Acesso em: 02 jun. 2009.
- _____ de mestrado e doutorado em administração – PMDA: gestão de projetos: mestrado profissional. 2007. Disponível em: <<http://www.uninove.br/marketing/mestrado/index.asp?p=1>>. Acesso em: 02 jun. 2009.
- RABECHINI JÚNIOR, R. **Competência e maturidade em gestão de projetos: uma perspectiva estruturada**. São Paulo: FAPESP, 2005.
- ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produto: uma referência para melhora do processo**. São Paulo: Atlas, 2006.
- RUAS, R. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 55-63, abr./jun. 2003.
- SILVA, M. M. **Gestão de projetos de TI – I: importância dos aspectos financeiros e econômicos**. 2009. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/colaborador/marcellosilva.asp>>. Acesso em: 09 maio 2009.
- SPINK, P. A formação acadêmica e a ciência: ampliando o debate sobre o mestrado profissional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 163-169, set/dez. 1997.
- UM GUIA do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: guia PMBOK. 3. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.
- VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- YIN, R. **Case study research: design and methods**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.